

UNIVERSITE DE POITIERS
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

MEMOIRE

**Favoriser le lien entre monde culturel et monde économique
comme facteur de développement économique, exemple : le
modèle des Pôles Territoriaux de Coopération Economique.**



Laure Mallet Etudiante

OLIVIER COUSSI Tuteur
FLORENCE LAVAL

MAE FP

Année universitaire 2017-2018

REMERCIEMENTS

Je remercie Monsieur Jean Marc Neveu, dirigeant des entreprises Ardatec et CDA développement, qui m'a confortée dans l'idée que monde culturel et le monde de l'entreprise pouvaient se rencontrer, travailler de concert et grandir ensemble.

Je remercie Madame Anne Loussouarn, directrice du Pôle Régional des Musiques Actuelles en Poitou-Charentes (structure dissoute aujourd'hui) qui m'a fait découvrir l'intelligence économique territoriale et le modèle de Pôle Territorial de Coopération Economique.

Je remercie Madame Anne-Marie Souchaud, trésorière des JM France Nouvelle-Aquitaine, pour sa bienveillance et sa relecture corrective de ce travail d'étude.

Table des matières

| | |
|--|--------|
| INTRODUCTION | - 5 - |
| 1 / Les notions en jeu pour favoriser une meilleure intégration des entreprises culturelles dans le tissu économique local. | - 7 - |
| I. La notion de coopération économique | - 7 - |
| II. La théorie des perspectives relationnelles | - 9 - |
| 2 / Étude des potentialités de coopération intersectorielles sur le territoire de Grand Châtellerault. ... | - 11 - |
| I. Diagnostic du territoire | - 11 - |
| a. Le Territoire de Grand Châtellerault..... | - 11 - |
| b. Etat des lieux et financement des entreprises culturelles du territoire..... | - 13 - |
| c. Etat des lieux des dynamiques présentent sur ce territoire | - 18 - |
| II. Analyse des potentialités de coopérations | - 20 - |
| a. Etude du comportement des acteurs vis-à-vis de leur environnement..... | - 21 - |
| b. Les dynamiques relationnelles à l'œuvre à l'échelle de Grand Châtellerault | - 23 - |
| 3 / Le processus de Pôle Territorial de Coopération Economique, facteur de coopération entre les entreprises culturelles et les autres entreprises du territoire. | - 28 - |
| I. Emergence et définition du concept de Pôle Territorial de Coopération Economique | - 28 - |
| a. Les caractéristiques d'un PTCE : | - 29 - |
| b. Les enjeux des PTCE :..... | - 30 - |
| c. Présentation comparée de 3 modèles de PTCE à vocation culturelle..... | - 31 - |
| II. En quoi les conditions sont-elles réunies pour développer un processus de coopération inter filières sur le territoire étudié ?..... | - 33 - |
| a. Quelles conditions, selon l'enquête d'analyse des PTCE du Labo de l'ESS sont présentes sur le territoire de Grand Châtellerault ?..... | - 33 - |
| b. La réalisation de rentes relationnelles est-elle envisageable sur le territoire ?..... | - 37 - |
| III. Préconisations opérationnelles pour favoriser le processus de coopération économique sur Grand Châtellerault | - 42 - |
| a. Les prérequis à la création d'un PTCE | - 42 - |
| b. Le projet, la nature et l'objet de la coopération | - 45 - |
| c. Les parties prenantes et la gouvernance..... | - 46 - |

| | |
|---|--------|
| d. Fonctionnement économique | - 48 - |
| e. Quel rôle pour l'état et les collectivités locales dans l'émergence d'un processus de PTCE ? | - 49 - |
| CONCLUSION..... | - 50 - |

RESUME

Cette étude vise à démontrer l'intérêt d'un Pôle Territorial de Coopération Economique sur le territoire de Grand Châtellerault afin de favoriser le rapprochement d'acteurs intersectoriels : les entreprises culturelles, les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et les entreprises lucratives.

L'idée consiste à mettre en avant la coopération comme facteur de développement, de montrer l'importance des ressources intangibles et des capacités relationnelles dans la mise en œuvre de cette coopération.

Le territoire de Grand Châtellerault, plus particulièrement la ville centre de Châtellerault, possèdent des potentialités sous exploitées ou sous valorisées en matière culturelle. L'économie du territoire est en difficulté mais l'ancrage territorial, le dynamisme et la volonté d'action des acteurs est présente. Les regroupements d'acteurs économique se développent et se structurent. Le rapprochement entre les acteurs culturels, de l'ESS et des entreprises lucratives émerge par des actions innovantes.

La réponse au besoin de développement de ces acteurs pourrait être la création d'un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) intersectoriel. Nous tenterons donc d'identifier les conditions d'ancrage et d'émettre des préconisations opérationnelles pour la création d'un PTCE sur le territoire de Grand Châtellerault, facteur de développement.

INTRODUCTION

Le développement économique et la culture sont deux vecteurs d'attractivité d'une ville et d'un territoire. La ville de Châtelleraut, ville centre du territoire du Grand Châtelleraut, est historiquement un pôle industriel fort qui a subi des crises mais a toujours fait preuve de résilience et donc d'innovation. Sa situation géographique est intéressante - la porte d'entrée de la Région Nouvelle-Aquitaine - mais est enclavée entre Tours et Poitiers. Le dynamisme économique actuel, la détermination des acteurs locaux, démontrent un souhait de développement croissant.

Proportionnellement à la taille de la collectivité, l'offre culturelle à Châtelleraut et dans l'agglomération de Grand Châtelleraut est riche de propositions, de diversités, de structures et d'équipements qui pourraient promouvoir une image d'un territoire attachant et attirant.

Mais cela ne « matche pas ! » Ce terme n'est certes pas être très élégant mais traduit bien la pensée : "To match", en anglais, peut exprimer deux idées contraires : d'un côté, une idée d'affrontement, de compétition d'un autre une idée d'harmonie soit être en harmonie et faire la paire gagnante.

Quelle serait une des solutions pour favoriser cette rencontre et la réussite de ce territoire ? La coopération pourrait être un axe de réflexion stratégique. En effet, la coopération est facteur de rencontre, de synergie entre différents acteurs ; elle pourrait être porteuse de changement d'image de ce territoire et permettrait d'en améliorer la performance.

L'objectif, à travers ce mémoire, sera donc d'essayer de montrer les effets possibles d'une coopération intersectorielle à partir d'informations concrètes issues de rencontres, d'états des lieux, d'éléments opérationnels, sous l'angle théorique des perspectives relationnelles. La création d'un regroupement d'acteurs au sein d'un pôle territorial de coopération pourrait favoriser le rapprochement de la culture dans le tissu économique local car ensemble on est plus fort « un et un font bien souvent trois » et ainsi développer l'attractivité du territoire « avec le PTCE¹, ça devient possible » (Dominique Olivier, président du PTCE Figeacteurs).

¹ PTCE : Pôle Territorial de Coopération Economique

METHODOLOGIE

Le choix du territoire :

Grand Châtelleraudais a un intérêt pour cette étude car il est confronté à des enjeux économiques, administratifs et socio-culturels difficiles et à une histoire culturelle méconnue et sous-exploitée.

Dans une première partie, nous présenterons - afin de les définir - les concepts cadre de coopération économique et les facteurs favorisant l'obtention de rentes relationnelles, la théorie des perspectives relationnelles.

Dans la deuxième partie, nous établirons une photographie du territoire à travers le secteur culturel et le monde de l'entreprise lucrative afin d'en définir les enjeux, les potentialités. Cette approche nous permettra de comprendre un peu mieux ce qui en fait des secteurs indépendants mais qui pourraient tirer avantage d'un rapprochement au travers d'échanges d'expérience et de valeurs.

Alors nous chercherons à constituer une hypothèse de travail qui pourrait favoriser le rapprochement entre ces deux mondes ainsi que le développement économique de tous en initiant une démarche de Pôle Territorial de Coopération Economique, dénommé PTCE. Puis nous analyserons les conditions de faisabilité de ce PTCE sur la base des enquêtes menées et formulerons des préconisations.

Cette recherche a été principalement centrée autour de mon activité professionnelle au sein d'une association de diffusion culturelle : les JM France de Pays Châtelleraudais et aussi des activités culturelles des associations professionnelles du territoire : Jazzelleraudais, Automne Musical Grand Châtelleraudais, les 3T-scène conventionnée de Châtelleraudais, toutes structures d'intérêt communautaire. D'autres entreprises culturelles associatives du territoire y ont également apporté leur contribution. L'essentiel des données culturelles sont issues d'un questionnaire adressé aux acteurs culturels (44 structures interrogées, 10 réponses) et de données issues des publications locales.

Concernant le secteur lucratif, le réseau relationnel sollicité l'a été à partir de mon expérience professionnelle personnelle et de ma connaissance du territoire, afin d'identifier des instances et organisations économiques à intégrer. Les données d'entreprises ont été compulsées à partir d'entretiens semi-directifs (16 entretiens) conduits en face à face, à l'exception d'un entretien téléphonique, et de manière individuelle, puis retranscrits dans les meilleurs délais de manière à préserver la qualité de l'information (grille d'entretien en annexe). A ceux-ci s'ajoutent des données issues de revues généralistes et spécialisées.

La collecte des données a donc été effectuée auprès d'acteurs diversifiés issus des secteurs d'activités culturelles et économiques. Au regard de ma problématique, elles ont permis de caractériser les idées, les besoins, les attentes, les visions des acteurs et d'identifier les ressources mobilisables.

Les prises de contacts, rendez-vous, rencontres peu nombreux ont été riche d'enseignements. Cela ne constituera pas un résultat représentatif de toute la diversité et de toute la richesse de ce territoire mais il s'agira de pointer les potentialités, de constater de la présence d'une volonté de coopération et des préconisations qui pourrait favoriser la création d'un PTCE sur ce territoire.

ELEMENTS DE CONTEXTE :

Ces vingt dernières années, la mondialisation, le développement de l'Economie Sociale et Solidaire, les problématiques de Développement Durable, la succession de crises économiques et financières ainsi que l'évolution des technologies ont mis les entreprises et leurs dirigeants sous pression et ont modifié le monde de l'entreprise.

Au niveau des politiques publiques, les contraintes budgétaires nationales et européennes se sont imposées à l'ensemble des collectivités. Le monde culturel - qui en plus de subir les aléas de transferts de compétences selon les gouvernances - est le premier affecté par ce climat budgétaire contraint, notamment par les baisses de subventions.

Une réflexion générale s'impose donc dans laquelle il faut faire preuve d'innovation et favoriser le travail collectif.

1 / Les notions en jeu pour favoriser une meilleure intégration des entreprises culturelles dans le tissu économique local.

I. La notion de coopération économique

Coopérer, littéralement, c'est travailler et/ou fonctionner ensemble². La coopération est un pilier historique et fondamental de l'économie sociale et solidaire.

Le mouvement coopératif est né au XIX^{ème} siècle en réponse au développement de l'industrialisation, de la mécanisation qui se fait au détriment des artisans et ouvriers. Ceux-ci se regroupent alors pour pratiquer leur métier et pour l'adapter aux techniques nouvelles ; ils pensent ainsi garder leur indépendance et n'avoir pas à travailler au profit d'un patron unique. C'est une nouvelle pensée de l'organisation sociale qui se crée autour des idées d'association, de coopération.

La coopération, dans le domaine économique, est donc une forme d'organisation collective qui souhaite encourager un projet fondé sur une vision partagée des différents acteurs, au profit de l'intérêt général et au service de chacune des parties prenantes, sans esprit de concurrence (co-production, mutualisation, mise à disposition de matériel ou locaux...).

Or lorsque l'on interroge les acteurs culturels du territoire ou qu'on feuillette les brochures, rapports d'activités, etc., nombreux sont ceux qui affichent des partenariats et pas de réelle coopération. Et, pour la réalisation de cette étude, il a été difficile de faire percevoir à certains acteurs culturels la différence entre les deux notions. Le partenariat est plus adapté à une association de différents acteurs qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de se rassembler en vue de réaliser un objectif commun ponctuel ou une action récurrente annuellement.

En revanche dans le discours commun, le terme coopération se distingue rarement de mots tels que collaboration, association. La signification du terme « coopération » change selon le parti pris, le secteur

² Source <https://www.cetri.be/Cooperation-une-ebauche-de>

d'activité. Le concept de coopération est donc loin d'être neutre. D'où aussi le risque d'instrumentalisation qui pèse sur lui.

Néanmoins on peut repérer des constantes qui permettent de délimiter son champ sémantique. La coopération met l'accent sur le collectif plutôt que sur l'individuel mais elle suppose une volonté individuelle de participer au collectif, de collaborer avec d'autres, de partager un projet commun. La coopération, en engageant les individus dans un projet commun, favorise la solidarité. Aussi assiste-t-on depuis quelques années à l'émergence de nouveaux modèles économiques coopératifs comme les systèmes d'échanges locaux (SEL), les logiciels libres (Open office, Basecamp, Framasoft, ...), les systèmes d'échange et de partage collaboratif (Blablacar, Airbnb, ...) et des encyclopédies libres (Wikipédia, ...).

Le terme de coopération suppose donc un rapport d'équivalence ou d'équité entre les différentes parties engagées. L'objectif est alors de construire ou reconstruire un lien social basé sur l'équité et la solidarité face à la mise en concurrence des individus dans le système capitaliste libéral. A travers l'émergence de ces mouvements et de nouveaux réseaux d'acteurs collectifs, on souhaite faire de la coopération solidaire un mode de régulation des rapports économiques. Les enjeux actuels de l'économie, ses transformations, et les enjeux de développement territorial redonnent à la coopération un nouveau souffle.

Le processus de développement de la coopération est riche mais complexe. Pour réussir, il ne peut être imposé mais doit être impulsé par des acteurs volontaires, engagés et en accord sur un projet commun, qui se connaissent au départ et qui ouvrent leur projet vers l'extérieur. Cela nécessite du temps. Pour être structurante, la coopération doit s'exercer sur la durée, condition nécessaire pour permettre des gains d'efficacité pérennes pour le développement, la consolidation d'un pôle.

La coopération économique est facteur d'innovation et de création d'activité surtout si elle est pensée comme un projet car elle permet de lever plus d'obstacles et de moyens humains et/ou financiers par le regroupement d'acteurs et ainsi faire des économies d'échelles. C'est un levier du développement de territoire et de prestations à condition de faire évoluer les pratiques et inciter les acteurs à aller du simple partenariat d'affichage à la coopération.

La signification de la coopération économique telle que définie par Abdourahmane NDIAYE³ est une bonne illustration du concept étudié de regroupement d'acteurs : « les processus de coopération sont des stratégies permanentes, de transformation d'adaptation aux évolutions et au changement. Elles procèdent de trois logiques distinctes ou combinées : 1. une logique d'interaction réticulaire 2. une dynamique d'apprentissage 3. un ancrage territorial. La coopération débouche sur l'émergence et la consolidation de réseaux d'acteurs » pour un mieux vivre ensemble dans un esprit social et solidaire. ».

La notion de coopération semble être plus naturellement inscrite dans la philosophie d'action des entreprises culturelles que pour les entreprises lucratives où la notion de concurrence, de compétition est essentielle. « La coopération s'oppose par définition à la concurrence »⁴. La concurrence met les individus dos à dos dans

³ Chargé d'enseignement IUT Bordeaux Montaigne & Consultant ESS et Dynamiques des territoires

⁴ Source <https://www.cetri.be/Cooperation-une-ebauche-de>

une posture compétitive, la coopération rassemble les individus pour un projet supérieur commun, projet pouvant également être réalisé dans une optique d'obtention d'un avantage concurrentiel. Pour être plus précis, un nouveau concept est apparu depuis quelques années : la coopétition, une contraction adjonction des termes coopération/compétition « Cette question prend tout son sens quand la coopétition est mise en perspective par rapport aux recherches sur la compétition (Smith et al., 1992) et aux recherches sur la coopération (Dyer et Singh, 1998). »⁵« Les concepts de confiance, d'opportunisme, etc., qui fondent les recherches sur les relations d'alliance dyadiques, ont vocation à être appliqués aux relations coopétitives ». C'est dans la capacité des individus à dépasser des postures purement concurrentielles que pourra se développer la coopération entre acteurs différenciés. « Il faut que les chefs d'entreprise dépassent leur posture purement concurrentielle, et partagent l'information sur de nouveaux marchés aux autres » (Simon Brianceau, animateur Medef Vienne).

Le travail en coopération n'est pas naturel : il se construit avec l'autre, et doit se reconstruire en permanence. Dans un projet où l'on souhaite rapprocher une économie de la culture d'une économie lucrative, il faudra que chacun s'approprie ces concepts, s'approprie la culture de l'un et de l'autre et les exploite. Ainsi la compétition concurrentielle devrait faire place à la coopération, au partage d'informations stratégiques ce qui permettrait une meilleure adaptation aux changements environnementaux.

Enfin la coopération, par sa nécessaire capacité d'adaptation, permet de disposer « d'une sorte d'appareil sensoriel comparable à celui d'un organisme vivant »⁶. Cette citation trouve un écho dans la théorie des perspectives relationnelles de Dyer et Singh pour qui « les relations inter organisationnelles doivent être idiosyncratiques », c'est-à-dire qu'elles relèvent de la personnalité, des compétences et du tempérament propres à chaque individu.

II. La théorie des perspectives relationnelles

Dyer et Singh (1998), les deux auteurs de la théorie de la perspective relationnelle, se sont intéressés aux conditions permettant d'amener une coopération durable entre organisations pour développer un avantage compétitif et donc de générer des rentes relationnelles.

Cette théorie des perspectives relationnelles est complémentaire de la définition de la coopération telle que nous venons de l'étudier et est proche des valeurs portées par le secteur culturel. Elle met au centre des relations inter organisationnelles les relations humaines ; elle remet, comme l'ESS, l'homme au cœur de l'économie, le réseau de partenaires inter-organisations étant riche d'informations, de savoirs, de cultures.

Cette théorie soutient qu'un réseau de partenaires constitue un des actifs stratégiques susceptible de donner un avantage pour la création de valeur, les coopérations et les alliances pouvant accroître les performances des organisations mais aussi réduire les coûts et les risques. En effet la mise en réseau, le partage de

⁵ Source Giovanni Battista Dagnino et al., « La dynamique des stratégies de coopétition », Revue française de gestion 2007/7 (n° 176), p. 87-98.

⁶ Desroche, Henri. Coopération et développement. Mouvements coopératifs et stratégie du développement. Paris, Presses Universitaires de France, 1964

compétences et connaissances peuvent être facteur de développement par l'apprentissage mutuel qu'ils apportent. Elle cherche à mettre en évidence les moyens ou conditions à créer pour inciter les partenaires à la coopération créatrice de rente.

Les auteurs de cette théorie ont identifié des facteurs déterminants pour une coopération génératrice de rentes relationnelles, facteurs clés pour le succès d'une coopération : des actifs spécifiques dédiés, des échanges substantiels et routiniers de connaissances, une combinaison de ressources et compétences, des mécanismes de gouvernance.

- Des actifs spécifiques dédiés :

Le bilan comptable présente les actifs physiques de l'entreprise (immobilisation, capitaux, ...) mais il y a d'autres ressources de l'entreprise qui peuvent être définies ; elles sont dénommées actifs intangibles.

On peut regrouper ces actifs au sein de trois grandes catégories : la proximité géographique (la veille, la connaissance de son environnement), la spécificité des actifs matériels et immatériels qui permet la différenciation (les brevets, la marque, le droit de propriété, la réputation), les compétences relationnelles (un savoir-faire / être spécifique dans la relation à l'autre.).

- Des échanges substantiels et routiniers de connaissances

Il faut mettre en place des initiatives favorisant des relations ouvertes et sincères. Des échanges réguliers entre acteurs permettraient une meilleure diffusion de l'information et des idées, une meilleure intégration dans l'environnement dans une logique du gagnant/gagnant. Ces échanges fructueux impacteraient la performance et seraient créateurs d'idées nouvelles et de savoir-faire nouveaux. Cela induirait des économies d'échelle et de la synergie. Mais tout cela dépend des capacités spécifiques des parties à absorber le « savoir ». La question de l'intégration des systèmes d'information peut aussi être déterminante dans une relation inter-organisationnelle.

- Une combinaison de ressources et compétences :

La combinaison des ressources et des compétences permet l'accessibilité à des compétences nouvelles non disponibles sur le marché classique. Elles sont créatrices de ressources uniques non développables dans une posture individuelle ainsi qu'un moindre développement des comportements opportunistes individuels. Cela est dépendant de la capacité des parties à identifier leur complémentarité.

Selon la perspective relationnelle, l'apprentissage issu de la rencontre entre différentes organisations dans le cadre d'un processus de collaboration/coopération peut mener à la création de rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998) : « Dans le champ du management stratégique et selon la perspective relationnelle (Relational-Based), la performance peut prendre la forme d'un profit supplémentaire généré par la relation d'échange » (Source, Rente relationnelle et sous-performance des firmes pivots dans la chaîne de valeur aéronautique par Mathieu Bécue). Le but de la relation inter organisationnelle n'est pas un avantage

purement concurrentiel mais un objectif d'excédent de revenu induit par une aptitude particulière, une combinaison de ressources/compétences.

- Des mécanismes de gouvernance tangibles :

La mise en place d'une gouvernance efficace est essentielle. Afin de gérer les inévitables enjeux de pouvoir, il faudrait mettre en place de manière effective des mécanismes de gouvernance permettant une meilleure répartition du pouvoir afin que chacun ait un rôle dans l'organisation. Il faudrait favoriser une répartition du fonctionnement du groupe en fonction des capacités de chacun en développant notamment la communication entre les membres pour la mise en œuvre de nouveaux processus de coordination. Des mécanismes d'autorégulation, coopératifs de la gouvernance permettant de réduire les coûts de coordination, de transaction. Ces mécanismes de gouvernance efficaces permettraient également de se prémunir des comportements, opportunistes et individualistes.

L'approche relationnelle considérant la dimension relationnelle des interactions entre organisations est pertinente à rapprocher des caractéristiques nécessaires à la réussite d'une coopération. Cette approche de la coopération permettrait d'envisager la réalisation de rente relationnelle comme facteur clé de réussite d'une coopération.

Dans le cadre de cette étude, la réalisation de rente relationnelle ne pourra être mesurée qu'à posteriori, après mise en œuvre concrète d'une organisation intersectorielle et coopérative. Nous ne tenterons ici que d'identifier la valeur des facteurs déterminants de rente relationnelle. Les potentialités et éléments en place qui détermineraient de la capacité des acteurs à des collaborations intersectorielles sur le territoire sujet d'étude.

2 / Étude des potentialités de coopération intersectorielles sur le territoire de Grand Châtelleraut.

I. Diagnostic du territoire

Pour commencer l'analyse de faisabilité d'un PTCE sur le territoire de Grand Châtelleraut, il est utile de situer dans les grandes lignes les caractéristiques et le contexte de ce territoire.

Nota bene : les vocables régulièrement utilisés pour désigner les différents secteurs d'activité étudiés (monde culturel, entreprises classiques, etc.) dans cette étude créent une dichotomie qui n'a pas lieu d'être dans une réflexion sur la coopération. Le choix a été fait de différencier les différents secteurs d'activité comme suit : entreprises culturelles, lucratives et de l'ESS.

a. Le Territoire de Grand Châtelleraut

Depuis 2017 la communauté d'agglomération du Grand Châtelleraut rassemble 47 communes, sur un territoire d'une superficie de 1232km² (17,62% du territoire de la Vienne). Initialement, elle était composée uniquement de 7 communes. La ville de Châtelleraut exerce notoirement une fonction centrale, avec ses

31 262 habitants (84245 habitants pour Grand Châtelleraut, INSEE 2013) soit 38% de la population du territoire. Elle est suivie de loin par Dangé-Saint-Romain (3073 habitants), Thuré (2892 habitants), Lencloître (2507 habitants), La Roche Posay (1551 habitants).

- Localisation et accessibilité

La communauté d'agglomération du Grand Châtelleraut est fortement structurée par l'axe routier Poitiers-Châtelleraut (la majorité du trafic entrant sur le territoire) et l'axe Châtelleraut- Tours. Ces axes routiers s'articulent autour de l'autoroute A10 qui traverse la communauté d'agglomération du Grand Châtelleraut, de la route départementale D910 de la départementale D725 qui la traverse d'Est en Ouest.

La gare de Châtelleraut est desservie par la ligne à grande vitesse Paris-Bordeaux, mise en service en juillet 2017 et les TER de la Nouvelle-Aquitaine. Le transport ferroviaire est un enjeu important pour le développement économique du territoire et la baisse du nombre d'arrêts engendrée par la nouvelle ligne à grande vitesse en est un des freins : « obtenir plus d'arrêts pour cette ville qui se sent abandonnée. Pour l'association "Châtelleraut, notre gare notre avenir" qui est engagée dans un bras de fer avec la SNCF depuis de longs mois, le constat est amer [...]. Un sentiment partagé par de nombreux chefs d'entreprise du bassin Châtelleraudais où l'activité économique est en pleine reprise. »⁷.

La circulation interne à l'agglomération par les transports publics doit évoluer, le réseau en place desservant seulement 13 communes sur les 47 de l'agglomération.

Le grand Châtelleraut est un territoire fortement centralisé autour de la ville principale.

- Education

L'ensemble du territoire est bien équipé en établissements scolaires (79 écoles, 10 collèges et 6 lycées) relativement bien répartis. Seules 6 communes ne sont pas dotées d'une école. 6 collèges sont en communes rurales ainsi qu'un lycée. « Cette bonne irrigation du territoire en établissements scolaires constitue à n'en pas douter un appui important pour développer l'éducation artistique et culturelle et concevoir des initiatives avec les structures d'enseignement artistique ou les lieux de diffusion de l'agglomération » (Source agence 1 acte, diagnostique culturel 2018). L'Education artistique et culturelle (EAC) est actuellement un des principaux leviers de développement de nos entreprises culturelles (activité et économie) et elle permet de fédérer différents acteurs autour d'un même projet qui s'adresse aux jeunes scolarisés mais aussi aux familles et à la population locale.

- Compétences

La communauté d'agglomération du Grand Châtelleraut a harmonisé ses compétences sur le nouveau territoire afin d'élaborer un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace.

⁷ Source <https://france3-regions.francetvinfo.fr/nouvelle-aquitaine/vienne/sncf-chatelleraut-ne-veut-pas-etre-sacrifiee-lgv>

La 1ère compétence obligatoire de l'agglomération est le développement économique dont la politique locale du commerce et le soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire.

Il y a également des compétences optionnelles : la construction, l'aménagement, l'entretien et la gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire (les salles de spectacles identifiées, les conservatoires, l'école d'arts plastiques, l'école de cirque...), l'action sociale d'intérêt communautaire tels que les chantiers d'insertion.

Et des compétences facultatives dont le soutien aux acteurs culturels dont l'activité contribue au rayonnement de la communauté au-delà de son territoire (Jazzellerault, les 3T, les JM France du Pays Châtelleraudais, Automne Musical Grand Châtelleraudais, ...).

« Avec une fonction de centralité objective, la ville de Châtelleraudais a d'ores et déjà inscrit l'intercommunalité dans le développement de ses projets et équipements. Il s'agit donc, alors que la nouvelle agglomération prend forme, de pouvoir en tirer des conséquences et faire évoluer les partenariats à l'échelle géographique de ce nouveau territoire » (source Agence 1 acte, diagnostique culturel 2018)

b. Etat des lieux et financement des entreprises culturelles du territoire

Préambule : il y a de nombreux désaccords, confusion, rivalités sur la définition de l'entreprise culturelle et les termes utilisés pour les qualifier sont variables : structures, associations, établissements, etc. Nous nous appuyerons ici sur la définition de l'entreprise culturelle unique : organisation employeuse et développant une activité économique. Un nouveau discours se met en place : « Oui nous sommes des acteurs culturels, mais nous créons aussi de la richesse économique et à ce titre là nous sommes également des acteurs économiques, des entreprises ».

L'ensemble des entreprises culturelles est entré dans une période de transition due à la raréfaction des financements publics et à l'évolution des missions d'un certain nombre de structures culturelles à la demande des pouvoirs publics, liées notamment à l'augmentation des fractures sociales et territoriales.

▪ Etat des lieux des structures culturelles présentes sur le territoire :

Il est à noter que pour ce sujet, nous n'avons ici qu'une approche à travers le spectacle vivant. Les réseaux de la lecture, des musées, des enseignements n'ont pu être étudiés malgré le développement chez ces acteurs d'une démarche de diffusion et d'ouverture vers l'autre. Il est à noter également que les acteurs du secteur social (Centres Socio-Culturels et Maison des Jeunes et de la Culture), n'ont pas été étudiés, malgré le développement d'activités culturelles avec des modèles économiques différents et que des actions de coopération tendent à se développer entre les 3 structures socio-culturelles châtelleraudaises.

Les structures de spectacle vivant :

Les lieux culturels : une salle de spectacle de 1080 places assises et 2964 places debout (la plus grande salle pour la diffusion professionnelle du département), une salle de théâtre (427 places), un théâtre à l'italienne reproduction à l'identique de celui de Marie Antoinette au Château de Versailles (350 places), Salle de La

Gornière (198 places assises) - Châtelleraut, Espace René Descartes - Availles-en-Châtelleraut (300 places), Salle multimédia – Lençloître (429 places). Et nombre de salles des fêtes, salles polyvalentes, médiathèques, églises et tiers lieux propices à la diffusion du spectacle vivant.

Il y a 12 associations culturelles professionnelles (possédant les licences entrepreneurs de spectacle), 7 Festivals, 12 lieux de diffusion professionnels (de 150 à 3000 personnes), 9 établissements d'enseignement, 5 compagnies artistiques et 1525 personnes participant à des pratiques artistiques en amateur (danse, théâtre, chorales).

Le guide Sortir du dernier trimestre 2018 présente : 6 festivals, 4 expositions, 10 concerts des 3T, 23 spectacles/rencontres dans les médiathèques, 15 conférences, 10 cinémas opéras ou documentaires qui sont proposés sur le territoire de Grand Châtelleraut ; Sans compter les propositions de spectacles et ateliers à destination du jeune public et du cinéma art et essai « les 400 coups » qui sont présentées dans un autre guide culturel.

L'activité culturelle est donc riche et dense, nombre de dirigeants d'entreprises locales en ont fait la remarque : « il y a un capital culturel important sous-exploité » (Michel Cogné) « l'offre culturelle est présente ; On a tous outils à Châtelleraut » (Alain Bouchon).

Notre étude pointera principalement les activités des JM France Pays Châtelleraudais, le festival Jazzelleraut, l'association Automne Musical Grand Châtelleraut et les 3T, établissement public industriel et commercial. En effet on peut noter une stabilité, un ancrage historique de ces acteurs culturels sur le territoire : Les JM France y sont présents depuis 1946, l'association Accord depuis 1988 mais elle a connu une restructuration (création de l'EPIC les 3T en 2014) et un repositionnement sur le festival Jazzelleraut, Automne Musical fondée en 1989.

Ces acteurs culturels sont confrontés à des changements environnementaux assez brutaux (suppression du contrat de territoire, charte des manifestations et donc de financements régionaux) mais qui peuvent les obliger à sortir de « l'entre soi » et à aller vers l'autre.

▪ **Etat des lieux du financement de la culture sur le territoire :**

Les difficultés de financement et donc de pérennisation du fonctionnement des structures culturelles existent depuis plusieurs années et sont majoritairement liées au mode de financement des collectivités territoriales. Les collectivités connaissent en effet depuis plusieurs années une baisse de leur dotation et une réorganisation administrative importante. Pendant longtemps la clause générale de compétences a permis à chacune des collectivités d'intervenir autant qu'elle le souhaitait dans les affaires culturelles. La loi du 7 août 2015 portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) a supprimé la clause générale de compétence pour les départements et les régions et la culture est devenue une compétence partagée. Cela ne devrait pas empêcher les collectivités de maintenir leur implication mais plusieurs associations du Châtelleraudais ont été confrontées à des baisses et/ou suppressions de subventions par la

Région Nouvelle-Aquitaine. La baisse des dotations de l'état a eu pour conséquence la stagnation ou la baisse des subventions dédiées à la culture quel que soit le niveau de la collectivité.

Par ailleurs, les structures sont confrontées non seulement à la baisse de leur financement mais aussi à la hausse de leur coût de fonctionnement : gestion des ressources humaines, sécurité des manifestations, etc..

Les financements de la communauté d'agglomération du Grand Châtelleraut aux entreprises culturelles sont très diversifiés : les crédits alloués se concentrent autour de trois établissements phares : les 3T (269000€), le cinéma les 400 Coups (125100€) et l'Ecole nationale de cirque (100500€) ; d'un festival Jazzelleraut (55300€) ; d'une association structurante autour de l'Education Artistique et Culturelle, rayonnant sur l'ensemble du territoire : les JM France (11500€). Les subventions octroyées varient de 2500€ à 1000€ pour 7 autres associations (Les Ormes Mozartiennes, La Fausse Cie...).

Il aurait été intéressant de mesurer le poids économique de la culture de ce territoire mais la collecte des données réalisées ne l'a pas permis. La part des subventions dédiées à la culture (en dehors des 3T) est de 30% sur l'ensemble des subventions attribuées en 2018.

Le retour du questionnaire adressé aux entreprises culturelles du territoire (10 réponses sur 44 structures) démontre un financement majoritairement issu de la vente de produits/recettes de manifestations. Viennent ensuite les subventions (collectivités et sociétés civiles : entre 20 et 50% de leur budget global) et le mécénat (très variable d'une structure à l'autre, de 3% du budget pour le Festival Caus'ette à 30% pour le festival Jazzelleraut), ce qui démontre une certaine hybridation des ressources.

Le modèle économique des entreprises culturelles repose donc à la fois sur la collectivité et sur leur capacité à créer de la richesse, de la production de biens et services. La baisse des financements publics (90% des structures interrogées parlent de stagnation et/ou baisse des financements publics) débutée depuis plusieurs années a amené chacune des structures à diversifier son mode de financement.

Toutes ces associations sont peu génératrices d'emploi : seule « Les 3T » a une équipe permanente salariée conséquente de 5 personnes, à temps complet. Les Vacances de Monsieur Haydn, La Fausse Compagnie, les JM France, Jazzelleraut et la Cie La Base ont chacune tout au plus 1 personne salariée à temps partiel. Certaines doivent faire appel à des prestations de services, essentiellement pour leur comptabilité et traitement des salaires, la communication et la vente, promotion de l'activité.

Les besoins de structuration pour le développement et/ou pérennisation de l'activité identifiés par les entreprises culturelles locales lors de l'enquête effectuée :

Quels seraient vos besoins pour le développement de votre activité ?

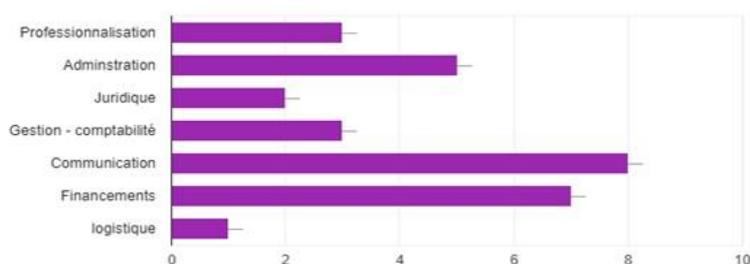


Figure 1- Besoins des entreprises culturelles Châtelleraudaises. Source collection personnelle.

Les besoins des entreprises culturelles identifiés par les responsables des services culture et ESS de l'agglomération sont un besoin de structuration et professionnalisation.

Dans la synthèse de son diagnostic culturel, l'Agence 1 Acte fait état d'une politique culturelle cohérente, de la présence de professionnels qualifiés, d'une montée en compétence et d'une vitalité certaine mais d'une faible capacité à supporter les perspectives d'un développement nécessaire. Il est également fait état du peu de développement de la mutualisation des actions ou des savoir-faire.

Lorsque l'on interroge ces mêmes structures sur leur volonté de développement de partenariats, de la coopération, de la mutualisation, toutes y sont favorables, que cela soit avec des entreprises de l'ESS ou des entreprises classiques. Les projets coopératifs déjà mis en œuvre ont déjà été facteurs de développement pour 85% d'entre elles ou avaient permis un équilibre budgétaire.

Ces mêmes structures seraient prêtes à la mutualisation d'actifs : personnel salarié administratif ou gestionnaire, du matériel et des compétences techniques, un local.

- **Les relations avec les autres entreprises du territoire**

Aujourd'hui le lien entre structures culturelles et monde de l'entreprise se retrouve majoritairement au travers du mécénat. Toutes ces structures bénéficient de mécénat majoritairement financier ou en nature (buffet ou boissons pour les réceptions, véhicule, etc.) dont la part du budget global varie de 3% à 30%. Il est à remarquer qu'une seule structure bénéficie de mécénat de compétence. Peut-être est-ce faute d'information sur ce dispositif.

L'élément important à ne pas négliger, afin de maintenir et pérenniser la relation avec le partenaire mécène, est la contrepartie offerte par la structure culturelle :

Quelle est la contrepartie demandée pour le mécénat dont vous bénéficiez ?

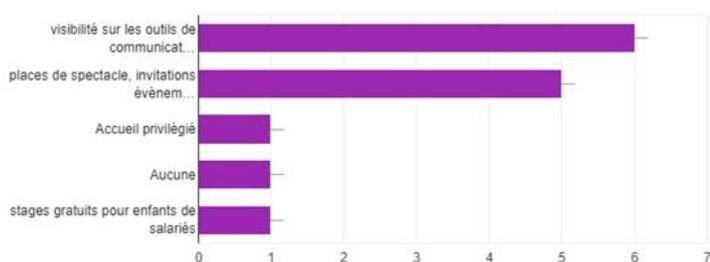


Figure 2- Contrepartie Mécénat entreprises culturelles châtelleraudaises. Source collection personnelle.

Dans ce graphique, on constate que les contreparties les plus demandées par les entreprises mécènes sont l'insertion du logo ou la mention de l'entreprise sur les outils de communication et l'invitation aux événements culturels. Cette contrepartie du mécénat n'est financièrement que symbolique mais c'est l'attention donnée au partenaire mécène qui est privilégiée et sera à privilégier pour la pérennisation et le développement de la relation.

La loi relative au mécénat du 1^{er} août 2003 a été une incitation à s'engager dans cette voie grâce à la réduction d'impôt qui est octroyée (60% du montant du don) avec des contreparties possibles dans la limite de 25% du montant total du don. Et cette mesure s'applique à toutes structures culturelles d'intérêt général assujetties à la TVA ou non, le non assujettissement à la TVA des associations culturelles pouvant être un frein à la mise en place de coopérations.

Quelques actions de coopérations bilatérales significatives commencent à émerger :

- Les 25 ans de Jazzellerault et les 20 ans de Solutions et Compétences, les concerts de Jazz dans la cantine de l'entreprise.
- Le concert classique dans l'entreprise de plasturgie, l'exposition photo des salariés de cette même entreprise dans le hall de la salle de spectacle d'un concert classique

« Nos constats montrent en particulier la diversité et la vitalité du champ culturel étudié sur le territoire [...] Ils nous ont aussi parfois amenés à constater le cloisonnement de certaines actions malgré leurs potentialités et à saisir la fragilité de certaines activités. » (Agence 1acte Poitiers).

Les changements environnementaux des acteurs culturels obligent à une efficacité dans les nouveaux projets développés et à faire sortir de la zone de confort de l'image d'un monde de la culture protégé. On assiste actuellement à un retour vers les fondamentaux de l'éducation populaire (notamment au travers de l'Éducation Artistique et Culturelle) et au développement d'une territorialisation des projets. Cela devrait nous inciter au développement de collaborations accrues et au développement de nouveaux modèles économiques.

c. Etat des lieux des dynamiques présentent sur ce territoire

▪ Entreprises de L'Economie Sociale et Solidaire

Le concept de PTCE étant issu de l'ESS, il est important de situer le contexte de l'ESS sur le territoire de Grand Châtelleraut. Sur le site internet de l'agglomération on peut lire : « Grand Châtelleraut, le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire est un partenaire important dans le cadre de l'exercice de ses compétences dans les domaines de l'emploi, de l'insertion et du développement économique. »

En effet, l'ESS commence à avoir une visibilité sur ce territoire notamment grâce au recrutement au sein du service économique d'une animatrice au milieu de l'année 2017.

L'ESS (économie sociale et solidaire au service de l'emploi durable) regroupe des organisations très différentes : entreprises, sociétés coopératives, organismes mutualistes, associations qui ont en commun un mode de gestion participatif et une culture de partage et de mutualisation. Il y a 11 entreprises d'insertion par l'activité économique (IAE), 8 Chantiers d'insertion, la mission locale, l'Ecole de la 2ème Chance (E2C), ESAP, APAJH, ASCEASCO (il est à noter que l'APAJH est recensée parmi les établissements de 100 à 199 salariés ce qui la situe parmi les 30 plus gros employeurs du territoire). Les chiffres de l'emploi du secteur représentent 2006 équivalents temps plein pour 2400 emplois et 278 employeurs.

La CRESS Nouvelle-Aquitaine recense 150 entreprises de l'ESS sur Châtelleraut y compris les associations culturelles du territoire. Il est également intéressant de noter qu'un des premiers constats fait par l'animatrice est « le fort (trop fort) cloisonnement sur le Territoire entre culturel et entreprises ».

Néanmoins le rapprochement entre culture et ESS est un sujet d'actualité. Il a été récemment débattu lors du festival d'Avignon 2018 : "Dans un contexte de baisse des financements de l'Etat, des collectivités et de politiques publiques qui n'encouragent pas à la coopération, l'apport de l'ESS à la Culture est pour Bernard Latarjet une opportunité qui passe par des propositions et des solutions, notamment celle d'encourager la coopération entre les acteurs pour monter des projets communs, mutualiser des moyens et créer des regroupements. Une vision de la société qui pourrait passer par la construction de nouveaux modèles économiques tout en étant vigilant et attaché aux valeurs d'une économie plus sociale et plus solidaire. [..] Cette troisième voie est-elle l'expression d'une inventivité nécessaire pour faire face aux défis qui nous attendent dans une période de transition ? »⁸

▪ Entreprises lucratives

« Grand Châtelleraut : premier bassin industriel de Nouvelle-Aquitaine »

Le bassin d'emploi châtelleraudais présente une structure économique « atypique » marquée par une forte spécialisation industrielle, liée à une très forte tradition datant du XIXème siècle. Plus de 500 entreprises y sont implantées dont de grands groupes industriels internationaux tels que Snecma, Valéo, Magneti Marelli,

⁸ Bernard Latarjet, conseiller culturel qui a réalisé l'étude Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire

Thalès, Aigle International, Saint Jean Industrie, Fonderie du Poitou Fonte, ... (groupes employant de 500 à 999 salariés).

Ce secteur représente 34% des emplois en 2014 contre 14% en France et en Nouvelle-Aquitaine.

La santé (Le Groupe Hospitalier Nord Vienne : 1352 agents), le commerce de détail (Auchan 200 à 249 salariés), etc. occupent également une place importante.

L'étude sur la zone d'emploi de Châtelleraut menée par Olivier Bouba-Olga et Emmanuel Nadaud en mars 2018 démontre que ce « territoire souffre de plusieurs fragilités : la dynamique de population est globalement défavorable [...], la dynamique d'emploi sur longue période est très en dessous de la moyenne [...] comme sur courte période. ».

Toutefois on peut noter que le taux de chômage a évolué positivement sur la période récente et des entreprises sont également dans une période favorable (selon les entretiens menés par Olivier Bouba-Olga et Emmanuel Nadaud et moi-même/mes rencontres auprès de Thalès, CDA Développement, Solutions Compétences). C'est un territoire résilient qui sait s'adapter et se développer.

- **Attractivité du territoire :**

« Les personnes travaillant sur la zone d'emploi de Châtelleraut résident d'abord sur la commune de Poitiers, puis sur un ensemble de communes situées sur l'axe entre les deux villes. C'est également la commune de Poitiers qui est la première destination des résidents localisés sur la zone d'emploi de Châtelleraut, »⁹. Il y a un flux de circulation équivalent dans les deux sens sur cet axe.

Il faut s'interroger sur le résultat de cette étude et se poser la question de cette image du territoire. Malgré la présence d'équipements culturels nombreux et de très bon niveau, d'une activité culturelle importante, d'un système éducatif pertinent, la population résidente diminue.

De plus, les différents entretiens menés ont régulièrement pointé qu'une des problématiques de l'implantation économique du territoire était que les grands centres administratifs, le pouvoir décisionnaires des grands groupes industriels n'étaient pas situés sur le territoire Châtelleraudais, et par conséquent que l'implication dans la vie locale, dans le développement du territoire était moindre voire inexistante. « Il y a quelques années, les dirigeants locaux de Valéo ne pouvaient même pas communiquer avec les élus, les acteurs du territoire » (Entretien mené avec l'E2C).

Par ailleurs l'activité commerciale du centre-ville de Châtelleraut est parmi les plus désertifiées de France : « Les centres des villes présentées ci-dessus connaissent une vacance commerciale de plus de 15%. Dans quatre d'entre elles, ce taux dépasse les 20% : Béziers, Châtelleraut, Forbach, et Antonay. Ces villes sont caractérisées par un fort taux de chômage, de logements vacants et de pauvreté, ainsi que par une perte de population. Elles connaissent une diminution de la population et de son revenu. Dans le même temps, elles

⁹ Olivier Bouba-Olga et Emmanuel Nadaud en mars 2018.

développent leur offre commerciale, avec l'ouverture de projets censés étendre leur attraction commerciale et compenser l'affaiblissement de la demande locale. »¹⁰.

Il y a également un tissu dynamique et diversifié de PME, TPE, d'entreprises commerciales, artisanales et de services qui participe à conforter l'emploi industriel et l'activité économique du territoire. Cette dynamique est accompagnée par le développement de réseaux d'acteurs économiques tels que la FAE, le RADEC, le GIC, etc. Des dirigeants de PME pensent que la dynamique économique sur ce territoire est supérieure à celle de Poitiers. Il y a ici une culture de l'entreprise et des potentialités mais cela stagne.

II. Analyse des potentialités de coopérations

Quels types de coopérations peuvent rapprocher entreprise culturelle et entreprise lucrative ? Avant de vouloir faire coopérer la culture avec l'entreprise, peut-être faut-il se poser la question de leur objectif ; Culture et entreprise un même objet ? La coopération passe par la compréhension de chacun.

Certains dirigeants d'entreprise auront une vision positive de l'alliance de ces univers : une interprétation libre de la pyramide de Maslow a été donnée par un dirigeant d'entreprise (CDA Développement). Elle évoque une image comparée du monde de l'entreprise et du monde culturel.

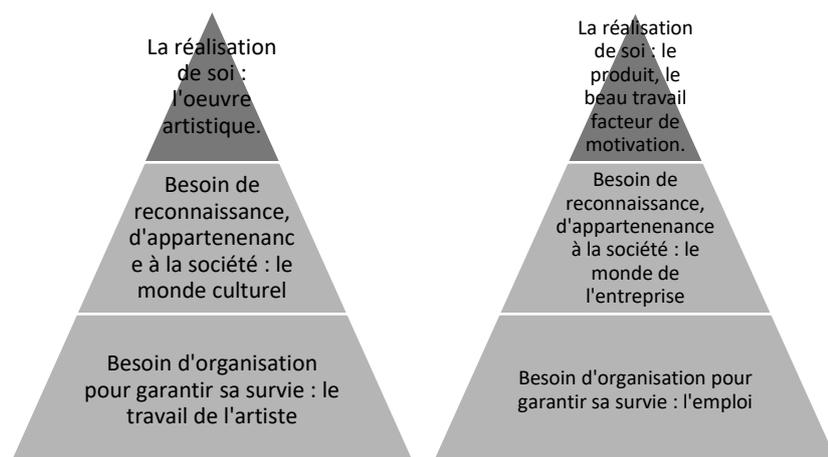


Figure 3- Pyramide Maslow comparée. Source : collection personnelle JM Neveu

La motivation est un des facteurs essentiels de la productivité du salarié en entreprise. Le sentiment de faire du beau et du bon travail en est un élément-clé. La contribution du travail au bien-être psychologique a fait l'objet d'une étude récente.

Pour un autre dirigeant (Méta-marque Châtelleraut) la rencontre entre différents secteurs favorise l'interconnaissance et le multiculturalisme.

D'autres dirigeants seront beaucoup plus pragmatiques : « l'objectif d'une entreprise, c'est de faire de l'argent » (Source directeur de l'E2C). Réponse que les dirigeants de structures culturelles pourraient reprendre tant ils en ont besoin pour financer leurs coûts fixes. Une structure culturelle doit également avoir une posture entrepreneuriale : « faire de l'argent » mais au profit du projet, non au bénéfice du dirigeant.

¹⁰ Source <https://www.franceculture.fr/societe/des-centres-villes-de-plus-en-plus-deserts>

Un autre dirigeant de pointer la différence de fiscalité, les entreprises culturelles n'étant que rarement assujetties à la TVA et donc subir cette TVA non récupérable.

a. Etude du comportement des acteurs vis-à-vis de leur environnement

▪ Etude du comportement des entreprises culturelles

L'activité culturelle participe à l'attractivité, à l'image du territoire, et à la décision d'un dirigeant de venir s'y installer ou pas. Le territoire Châtelleraudais bénéficie d'acteurs et d'équipements conséquents. Toutefois la population baisse et les entreprises choisissent d'autres secteurs d'implantation. Dernièrement l'entreprise Forsee Power a préféré la zone du Futuroscope, peut être incitée par la perspective de l'apport culturel d'une salle de type « Zénith » à proximité.

- Les entreprises culturelles avec la collectivité :

Longtemps la collectivité n'a été perçue que comme un pourvoyeur de fonds, la subvention étant un « dû » pour l'association culturelle, du fait de l'intérêt général de son objet. Le désengagement des collectivités oblige à changer ce rapport. Les entreprises culturelles doivent désormais se positionner dans une attitude de négociation avec les pouvoirs publics pour la pérennisation de l'activité culturelle.

On assiste donc globalement à une substitution des subventions par les appels d'offre, les appels à projet (subventions d'Etat principalement mais la signature d'un contrat DRAC agglomération de Grand Châtelleraud pourrait changer les financements locaux) ce qui équivaut à une mise en concurrence des entreprises culturelles et ne facilite pas le travail collaboratif.

La collectivité peut être aussi perçue comme un partenaire, un organe facilitateur pour le développement de projets, d'activités lorsqu'elle est favorable au déploiement d'une politique culturelle partagée. Sur le territoire, la création d'un EPIC a été un signal fort pour le monde culturel local.

- Les entreprises culturelles entre elles :

Lors des différents entretiens, il est ressorti régulièrement que les acteurs culturels ne travaillaient pas entre eux, ne coopéraient pas. « car nous sommes dans des logiques de chacun pour soi, sur des individualités fortes. Et jusqu'à présent on n'a pas su se fédérer ou on ne peut/veut pas (problème d'organisation, de temporalité différente,) » comme le souligne le directeur de Jazzelleraud.

Il existe pourtant de nombreux partenariats bilatéraux (les 3T avec Caus'ette, les 3T avec les JM France, Caus'ette avec les JM France, ...).

L'association des JM France aura attendu plus de 15 ans pour réaliser un projet en 2016-2018 fédérant l'ensemble des équipements culturels de l'agglomération, de 3 établissements scolaires, d'une compagnie locale. Le bilan de ce projet regroupant de nombreux acteurs locaux a été positif tant au niveau quantitatif, qualitatif que financier : il a attiré différents financeurs (Sacem, Canopé, la réserve parlementaire dont l'attribution en 2016 se réalisait par le biais d'un jury populaire, le Crédit Mutuel, la Collectivité) et a généré

de l'activité rétribuée pour la compagnie artistique locale, pour un intervenant ponctuel d'un équipement culturel local, une entreprise locale.

- **Les entreprises culturelles avec le territoire**

Dans le cadre de leur mission, deux structures culturelles, les JM France et Jazzellerault, développent une activité sur l'ensemble du territoire de Grand Châtellerauldans un objectif de rayonnement de leur activité, de développement du réseau : partenariat avec de nouvelles collectivités, structures locales et public.

Les 3T ont une autre démarche celle d'attirer des publics de l'agglomération vers les lieux culturels de la ville centre de l'agglomération.

Une des problématiques de la culture est la mesure de la valeur créée et donc de l'impact social et territorial de son activité. Elle a le savoir-faire mais pas le faire-savoir. Cela rend difficile la compréhension de cet univers par tous les acteurs d'un territoire.

- **Etude du comportement des entreprises vis-à-vis de leur environnement**

- **Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire**

Le constat fait lors de la prise de poste de l'animatrice responsable ESS du service économique de l'agglomération est le manque d'interconnaissance entre des structures d'insertion par l'activité économique. Seul un dialogue territorial local existait entre les acteurs de l'insertion professionnelle (IAE, structures avec des financements état). C'est un chantier que les anciennes communautés de communes ont transféré à Grand Châtellerauldans. Les acteurs de l'ESS sont des professionnels dans leur domaine mais n'ont pas les moyens de prendre le temps de la rencontre, de l'ouverture à l'autre. Depuis l'embauche d'une animatrice au sein de la collectivité, ce qui a permis des rencontres entre acteurs, les coopérations se développent et un changement des relations avec la collectivité s'opère : celle-ci n'est plus perçue comme un financeur mais comme un partenaire. Dorénavant les conventions de financement de la collectivité inciteront à la mise en œuvre de projets de coopérations pour l'obtention de subventions.

- **Les entreprises lucratives :**

Les grands groupes industriels, très présents sur le territoire, participent à l'activité culturelle locale principalement au travers de mécénat du festival Jazzellerault (comités d'entreprises).

Pour Thalès, le rapport au territoire se réalise par une filiale du Groupe THALES, GÉRIS qui déploie son expertise industrielle au service du développement économique et de la création d'emplois, en accompagnant les acteurs du territoire et le Groupe THALES sur le territoire de Châtellerauldans. Lorsque l'on interroge son dirigeant sur son rapport au monde culturel local seul l'aspect loisir via les comités d'entreprises ou la fondation du groupe est mentionné.

Pour l'entreprise Solutions et compétences, la culture sur le territoire c'est le festival Jazzellerault et elle a fait le choix d'y apporter son mécénat financier (avec une contrepartie de 20% du don en billetterie), suite à

une rencontre et à une convergence de point de vue avec l'objet du festival : favoriser le développement local, l'émergence pour une meilleure attractivité du territoire.

Des dirigeants d'entreprises (TPE, PME), face aux changements rapides et brutaux de l'environnement économique et sociétal, identifient un besoin de mettre en place une stratégie différente, le développement des partenariats vers des coopérations et souhaitent se tourner vers une stratégie de création de la coopération entre entreprises. « Sans coopération nous allons droit dans le mur » (JM Neveu CDA développement). Cela pourrait conduire à des alliances entre acteurs totalement différents qui choisiraient de mener à bien un projet, à un processus conjoint de regroupement.

Lorsque la collectivité a sollicité les entreprises pour la rénovation de l'ancien théâtre à l'italienne de la Ville, la mobilisation financière des entreprises du territoire autour d'un projet d'envergure a permis de rassembler 200 000€ de mécénat équivalent soit 5% du budget global.

Il y a des acteurs qui ne se préoccupent pas du développement du territoire, les grands groupes où le pouvoir décisionnaire n'est pas en local a contrario des PME qui ont sur ce même territoire des clients, fournisseurs et partenaires. Le rapport à l'environnement est différencié.

L'entreprise a de plus en plus tendance à s'ouvrir sur son environnement et à développer des coopérations horizontales (alliances, partenariats, co-entreprises). Dans une optique de coopération, elles pourraient intégrer des équipes-projets comprenant des personnes extérieures et ainsi bénéficier des apports des relations inter-organisations-

b. Les dynamiques relationnelles à l'œuvre à l'échelle de Grand Châtelleraut

▪ La ville centre :

« L'image d'une ville, c'est son centre-ville » (Président de la FAE). La forte désertification du centre-ville a abouti à la signature du plan « Action cœur de ville » entre l'Etat, la collectivité et ses partenaires et devrait impulser une dynamique entre des acteurs publics et privés afin de développer l'habitat, le commerce, l'emploi, les transports ainsi que l'offre éducative, culturelle et sportive et le développement des usages des outils numériques.

« Élaboré en concertation avec l'association Villes de France, les élus locaux et les acteurs économiques des territoires, le programme vise à faciliter et à soutenir le travail des collectivités locales, à inciter les acteurs du logement, du commerce et de l'urbanisme à réinvestir les centres villes, à favoriser le maintien ou l'implantation d'activités en cœur de ville, afin d'améliorer les conditions de vie dans les villes moyennes. »¹¹

▪ Les réseaux d'entreprises :

De nombreux réseaux d'acteurs économiques sont présents sur le territoire :

¹¹Source <https://www.entreprises.gouv.fr/coeur-de-ville/222-villes-vont-beneficier-du-plan-national-action-coeur-de-ville>

Le GIC – Groupement Interprofessionnel Du Châtelleraudais – qui est considéré comme une émanation du Medef sur ce territoire.

Le RADEC - Regroupement D'acteurs Pour Le Développement Economique Châtelleraudais – (70 adhérents) qui gère la pépinière d'entreprises René Monory avec la mise à disposition d'une animatrice du service économique de l'agglomération. La pépinière œuvre pour favoriser l'émulation des entrepreneurs et leur ouverture sur le territoire et le Radec est constitué sur la base d'un club d'entrepreneurs. Il est porté par la collectivité et a pour mission l'accompagnement et l'animation des acteurs économiques du territoire.

La F.A.E - Fédération Des Acteurs Economiques- 124 adhérents. Elle « s'est fixée comme objectif de rassembler tous les acteurs économiques, commerçants, artisans, industriels, prestataires de services, professions libérales qui souhaitent apporter leur contribution à la valorisation de l'image de Châtelleraut par la redynamisation de son centre-ville et de ses quartiers. »¹². La FAE a récemment réorienté sa politique d'action : elle se veut une association de et vers le territoire et ses acteurs, tous les acteurs, y compris les associations, dans une volonté de mise en place d'une politique d'animation et d'action afin de mettre le client, le consommateur au centre du projet.

En mars 2018, l'agglomération a créé un réseau baptisé « Réso'Eco ». « Il s'agit de rassembler des entreprises pour qu'elles trouvent des synergies pour réduire leurs déchets, réduire leur consommation d'énergie, encourager la mutualisation de compétences... » (Évelyne Azihari, vice-présidente de l'agglo, La Nouvelle République) et récemment la création de In Business dont l'objectif est d'apporter quelque chose de nouveau : « Nous ne nous retrouvons pas dans les structures existantes. Nous avons donc eu l'idée de créer notre propre club avec l'objectif d'offrir une structure à certaines catégories professionnelles qui n'ont pas accès à un réseau, comme les artisans ou les artistes... C'est une démarche importante qui doit également permettre de rompre l'isolement auquel sont confrontés très souvent les chefs d'entreprise », expliquent les trois fondatrices¹³. Il y a là une philosophie différente de celle du BNI qui est principalement générateur d'activités entre acteurs (Le BNI Pays Châtelleraudais est un réseau d'affaires professionnel basé sur la recommandation mutuelle) « Nous changeons la manière dont le monde fait des affaires ! »

Ainsi des espaces de rencontres sont régulièrement organisés, notamment sous l'impulsion de l'animatrice du service économique de la collectivité :

- Ateliers chaque 1^{er} mardi du mois entre 13h et 14h traitant du quotidien du chef d'entreprise (Tableaux de bord, gestion sociale, ...) et des demi-journées d'ateliers formation (Mind Mapping, gestion du stress, ...) récurrentes tous les trimestres environ ainsi

- Le 1er Afterwork des entrepreneurs organisé par la FAE, le GIC et le RADEC en 2015. « Il existe une véritable interconnexion entre les structures. Aujourd'hui ces afterwork ont acquis une reconnaissance et sont l'image de marque du RADEC. Une politique de décentralisation est en émergence à l'échelle de Grand Châtelleraut, le dernier afterwork organisé dans une commune a rassemblé autant d'acteurs que ceux de Châtelleraut.

¹² Source <https://www.fae-chatelleraut.com/la-fae-menu/item/23-la-fae>

¹³ (sources <http://www.journaldesprofessionnels.fr/>).

Ces rencontres rassemblent en moyenne 50 chefs d'entreprises qui apprécient ces temps de rencontres informelles propres au développement du business. »

- L'Assemblée Générale du RADEC à l'Angelarde, Châtellerauld, le mercredi 16 décembre où pour la 1^{ère} fois 900 personnes étaient présentes. Il est à noter qu'un événement culturel était associé à cette assemblée générale statutaire. Depuis chaque assemblée générale accueille un intervenant à haute visibilité médiatique, en maintenant une thématique autour du quotidien du chef d'entreprise et ce sont 1000 à 1200 personnes qui participent.

- **L'ESS et la culture :**

Il n'y a pas ou peu d'interconnaissance entre la culture et l'ESS « Il y a des choses à inventer entre la culture et les chantiers d'insertion. » (MA Carpio). L'E2C a mis en place un partenariat avec les 3T (mission en faveur de l'accès de tous à la culture, sans coût financier pour l'école) afin de favoriser la connaissance du monde contemporain d'aller au théâtre, voir des spectacles, dialoguer avec des artistes,... cela doit faire partie prenante de la formation de l'école ainsi que apprendre à s'adapter à un nouvel univers, à se confronter à l'autre, sortir de sa zone de confort, facteurs clés de l'ouverture sociale de l'école, de l'acquisition de nouvelles compétences et permettre la révélation de talents ! L'E2C peut également être un client de la culture. Chaque année, elle lance des appels à projet sur différents champs (sportif, culturel, loisir). A ce jour il y a eu peu de retour du secteur culturel, de la musique notamment. Ceci pourrait être un apport financier non négligeable pour le secteur culturel.

Il y a donc un contexte favorable au rapprochement de l'ESS et de la culture qui nécessitera d'avoir une vision plus entrepreneuriale dans la culture. Il y aura certainement une certaine résistance idéologique chez certains acteurs culturels, dans le théâtre notamment, à l'inverse du secteur des musiques actuelles qui, habitué à une économie du « pauvre », a une vision plus entrepreneuriale.

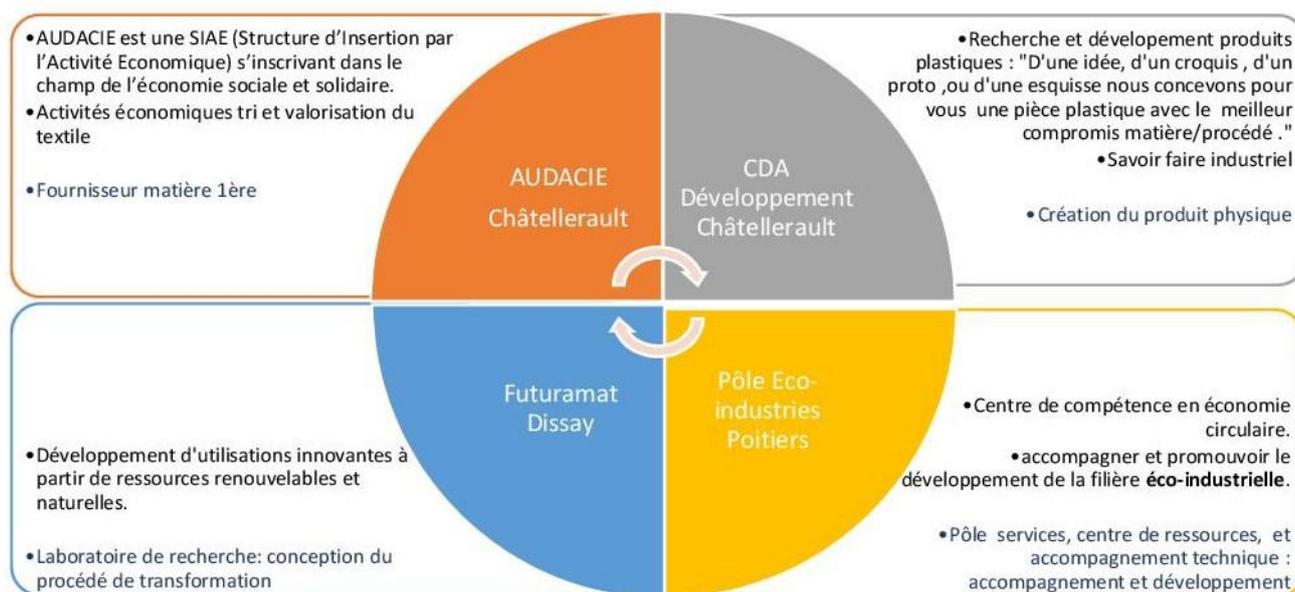
- **L'ESS et l'entreprise de capitaux :**

- **Exemple de coopération entre entreprises de capitaux et une entreprise de l'ESS**

Coopération intersectorielle ayant abouti au développement d'un nouveau produit donc d'un nouveau business : le développement économique par la coopération à partir d'une « économie du pauvre » (récupération et valorisation de déchets). Le projet réunit quatre partenaires économiques : la structure d'Insertion par l'Activité Economique Audacie, le Pôle éco-industries et les sociétés CDA Développement et Futuramat.

Après une identification des ressources de chacun et grâce à la complémentarité des compétences un nouveau produit a été créé grâce à l'organisation réticulaire de la coopération, avec des actifs spécifiques dédiés, le brevet, le temps de la réflexion, la capacité à travailler avec des acteurs différenciés et des échanges routiniers de connaissances. On retrouve ici un exemple empirique de la combinaison ressource compétence développée par Dyer et Singh dans la théorie des perspectives relationnelles.

Schéma du projet coopératif, « Plas'tile » :



14

Figure 4- Schéma projet coopératif. Source collection personnelle

A ce stade du développement du projet, il manque les parties marketing et commercialisation, la vitrine facteur de développement financier.

Autre exemple concret de rapprochement des entreprises dites classiques et de l'ESS, le travail du MEDEF de la Vienne avec des acteurs de l'insertion (ESS). L'objectif est de travailler avec les acteurs et structures de l'insertion car ce sont des fers de lance pour le développement économique. Cette action est développée principalement sur Châtelleraut (terreau industriel du département). L'idée est de mettre ces salariés en insertion dans la position de travailleur intérimaire au sein des entreprises du territoire afin de pallier les difficultés de formation et recrutement dans l'industrie. Il y a une attente sur le territoire des acteurs de l'ESS pour une valorisation, un affichage de cette nouvelle orientation.

- **Exemple de coopération PME et association culturelle :**

« L'entreprise, un lieu de culture », projet réalisé par l'association Automne Musical Grand Châtelleraut et l'entreprise CDA Développement de Châtelleraut avec un objectif gagnant/gagnant. L'entreprise mène une politique d'ouverture et de valorisation de son activité en direction de tous les acteurs locaux (y compris départementaux) et a réalisé une exposition photographique et un livre sur le travail de ses collaborateurs. À la suite d'une rencontre entre les deux dirigeants, l'association a organisé un concert de musiques classiques au sein de l'entreprise, à destination de son réseau relationnel, a octroyé des places de concert à l'entreprise dans la salle de spectacle de la ville et présenté l'exposition photographique dans le hall d'entrée du concert lors de la réception VIP.

¹⁴ <https://www.lanouvellerepublique.fr/actu/du-plastique-charge-en-textile-a-chatelleraut-on-y-pense>

Autre exemple, « Un anniversaire partagé » entre Jazzellerault et l'entreprise Solutions et Compétences. L'entreprise a organisé un événement pour ses 20 ans avec ses clients, partenaires, ... lors du festival Jazzellerault 2018. Un discours d'accueil conjoint a été réalisé par les deux dirigeants sur les objectifs de développement territorial en inscrivant le territoire comme valeur forte. Les invités ont assisté à un concert de jazz dans le club lors de cette soirée et ont été invités à un concert dans la grande salle de l'Angelarde. Une réception rencontre personnalisée a également été organisée.

De fortes potentialités émergent donc sur ce territoire et il y a un ancrage territorial fort de tous. Dans les entretiens menés, on sent une envie, un mouvement de fond pour un développement collaboratif. La culture a-t-elle son rôle à jouer ? « Le secteur de la culture présente de grandes possibilités en matière de partenariat qui restent inexploitées. En effet, dans le domaine culturel, les partenariats peuvent combler le déficit de financement dont souffrent les entités publiques et offrir des possibilités d'investissement intéressantes pour le secteur privé, mais exigent l'adoption d'approches écologiquement et socialement judicieuses, respectueuses des communautés locales et avantageuses pour elles. Ils nécessitent en outre de mettre en place des cadres juridique, institutionnel, politique et administratif nationaux favorables, et permettent de renforcer les capacités, transférer des connaissances et l'excellence et promouvoir l'esprit d'entreprise. Comment pouvons-nous créer des partenariats avantageux pour tous qui soient innovants, durables et équitables entre les acteurs privés et publics ? » ¹⁵

Précédemment nous avons identifié les besoins de ce territoire, révélés par des exemples concrets de projets collaboratifs émergents et des potentialités de rencontres entre les différents acteurs. Cela a permis d'identifier les ressources mobilisables, les attentes, les visions par un diagnostic territorial de ces secteurs permettant la construction de préconisations, de propositions en lien avec les résultats des enquêtes et des actions menées sur ce territoire. Les prises de contact, rendez-vous, rencontres sont peu nombreux mais riches en enseignements et les propos entendus sont très souvent redondants. Néanmoins cela ne constitue pas un résultat représentatif de toute la diversité de ce territoire. Il s'agit plutôt du constat qu'il existe une réelle potentialité et dynamique de développement par la rencontre, et la coopération inter organisationnelle.

Dans la troisième partie, nous allons aborder les facteurs et caractéristiques d'une émergence de PTCE. Nous tenterons une contextualisation des données empiriques enregistrées, facteurs de rente, au concept des perspectives relationnelles. Nous présenterons les facteurs qui pourraient favoriser le rapprochement entre la culture et le monde économique pour le développement économique de tous.

¹⁵ Source <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/culture-and-development/hangzhou-congress/public-private-partnerships-in-culture-sector/>

3 / Le processus de Pôle Territorial de Coopération Economique, facteur de coopération entre les entreprises culturelles et les autres entreprises du territoire.

Eléments de contexte :

Dans l’imaginaire collectif il y a des difficultés à associer, à concilier, culture et économie. La plupart des dirigeants de structures culturelles se considèrent comme des chefs d’entreprise mais ne maîtrisent pas toujours les rouages de l’organisation entrepreneuriale et sont globalement moins formés à la gestion. Le modèle de structuration provient le plus souvent du monde associatif, avec des valeurs fortes sur l’innovation sociale, le sens, l’intérêt général. Culture et entreprise ne sont pas antinomiques mais en France le secteur culturel a été fortement structuré par la puissance publique et la figure de l’entrepreneur n’est pas toujours très bien vue dans le milieu culturel. Pourtant le secteur culturel a un produit à promouvoir et à vendre comme une entreprise lucrative et doit également pourvoir à son fonctionnement organisationnel. Devant les difficultés financières auxquelles il doit faire face, le développement d’un rapprochement avec les acteurs de l’ESS et l’économie lucrative apparaît essentiel pour développer des coopérations, facteurs de croissance. La mise en œuvre d’un Pôle Territorial de Coopération Economique réunissant tous ces acteurs pourrait répondre aux besoins de l’ensemble des acteurs du territoire châtelleraudais, territoire fragile mais aux fortes potentialités.

I. Emergence et définition du concept de Pôle Territorial de Coopération Economique

Le Pôle Territorial de Coopération Economique – PTCE - est un processus assez représentatif de l’esprit du mouvement coopératif tel qu’il a été élaboré au XIX^{ème} siècle et parfaitement adapté aux schémas de la société actuelle.

« La notion de développement des coopérations et des mutualisations dans les territoires a été abordée dès 2009 lors de la rédaction des « 60 propositions pour une autre économie » qui préconisaient d’expérimenter et de labelliser des pôles de coopération territoriaux. »¹⁶. Le long travail de concertation mené par Le Labo de l’Economie Sociale et Solidaire (ESS) et différents acteurs impliqués dans ces problématiques a permis d’inventer, de formaliser le concept de PTCE et son inscription dans la loi relative à l’Economie Sociale et Solidaire portée par le gouvernement de François Hollande. C’est une reconnaissance forte de la pertinence des Pôle Territoriaux de Coopération Economique (PTCE).

La loi relative à l’ESS du 31 juillet 2014 reconnaît donc les PTCE dans son article 9 : « Les Pôles territoriaux de Coopération Economique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d’entreprises de l’économie sociale et solidaire, au sens de l’article 1er de la présente loi, qui s’associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d’enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique

¹⁶ (Le Labo de l’Economie sociale et solidaire, sept.2014).

ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. ».

Il est à pointer que cet article de loi introduit une hiérarchie dans la coopération en mettant en avant la coopération des acteurs de l'ESS avec les entreprises ce qui selon Le Labo de l'ESS, pourrait « réduire l'enjeu des PTCE au décloisonnement de l'ESS vis-à-vis de l'économie privée lucrative, au détriment des finalités de développement économique, solidaire et durable des territoires » (Le Labo de l'Economie sociale et solidaire, sept.2014). L'innovation des PTCE tient à la mise en œuvre de formes de coopération nouvelles et à l'inscription de valeurs relationnelles et de richesses immatérielles dans le développement économique. C'est une ouverture vers d'autres voies que la concurrence et la compétition à tout prix. A nous, acteurs de l'ESS, de faire en sorte que cette hiérarchisation soit profitable à tous et ouvre de nouveaux champs de ressources et compétences.

a. Les caractéristiques d'un PTCE :

Pôle : un pôle est un regroupement d'acteurs volontaires ce qui favorise la rencontre, les échanges et une synergie dans un objectif de développement et d'innovation économique.

Territorial : ce pôle est mis en œuvre sur un espace géographique identifié avec un ancrage des activités, un partage des compétences et ressources et une implication des acteurs locaux.

Coopération : la coopération est un engagement volontaire et réciproque pour travailler ensemble dans l'objectif de faire évoluer ce qui est à l'origine une coopération informelle (partage d'informations, de connaissances, ...) vers une coopération formalisée (organisation, mutualisation, projets communs par exemple).

Economique : le développement économique c'est le développement de la création, de la production et/ou distribution de biens et services, de l'emploi, par l'acquisition de compétences et idées nouvelles. Dans ce cadre, ces items seront générés par le collectif au sein du pôle.

« L'écho rencontré par les PTCE, au-delà du milieu de l'ESS montre qu'ils correspondent à des pratiques, à un besoin et à un intérêt croissant » (Le labo de l'ESS, enquête d'analyse des PTCE 2017). Et comme le soulignait, lors de notre entretien, la conseillère communautaire déléguée de La Roche-Posay à l'Insertion, Economie Sociale et Solidaire, Maison des services au public de Pleumartin de Grand Châtelierault « actuellement beaucoup de chefs d'entreprises s'engagent dans le Développement Durable, la Responsabilité Sociétale des Entreprises, le Territoire. A terme cela mériterait d'être valorisé, si ce n'est pas un effet de mode ou d'opportunité...La prise en compte du sociétal est de plus en plus importante. ».

Cela qui peut laisser entrevoir un développement croissant de regroupements entre acteurs de l'ESS dont le secteur culturel, de l'entreprise lucrative et des collectivités territoriales. Les questions économiques, sociales, culturelles et environnementales étant au cœur des enjeux actuels.

b. Les enjeux des PTCE :

Les enjeux des PTCE qui ont été définis lors de l'élaboration du modèle par les parties en présence sont :

- de consolider les acteurs locaux en valorisant les ressources sous-exploitées et/ou non valorisées des territoires
- d'imaginer des actions innovantes pour répondre aux besoins de tous les acteurs du territoire
- de contribuer au développement durable par la recherche et l'innovation
- de favoriser le décloisonnement des acteurs inter et intra sectoriels
- de participer à la mise en œuvre de politiques publiques des collectivités locales plus collaboratives pour un « mieux vivre ensemble ».

Les pôles regroupent une pluralité d'acteurs ce qui permet de sortir de l'entre soi, de favoriser une approche horizontale et complémentaire pour la création de nouvelles activités, le développement de richesses nouvelles, matérielles et immatérielles. L'articulation entre différentes économies (différentes essentiellement par les finalités financières) et activités peut être source de développement pour le territoire.

Les parties prenantes d'un PTCE peuvent être diverses : il y a actuellement 18 secteurs différenciés impliqués, les principaux étant les Eco-activités, les activités liées à l'emploi, la culture et l'industrie créative, l'alimentation, les services mais aussi le commerce, la formation, les TIC, et les collectivités publiques. 17% des PTCE se sont créés autour d'un ensemble multi activités (source : Enquête d'analyse des PTCE, Le Labo de l'ESS, 2017).

Les valeurs fondatrices des PTCE sont la coopération (91%), la mutualisation (82%), le lien social/solidarité (67%). Les créations de PTCE sont une réponse à des besoins : économiques, sociaux, organisationnels et environnementaux.

Les besoins les plus fortement exprimés par les membres des pôles sont la coopération économique, l'organisation d'un projet territorial et la mutualisation des compétences, le développement d'un réseau d'acteurs et le souci de la préservation de l'environnement.

LES 4 TYPES DE BESOINS EXPRIMÉS PAR LES PÔLES :

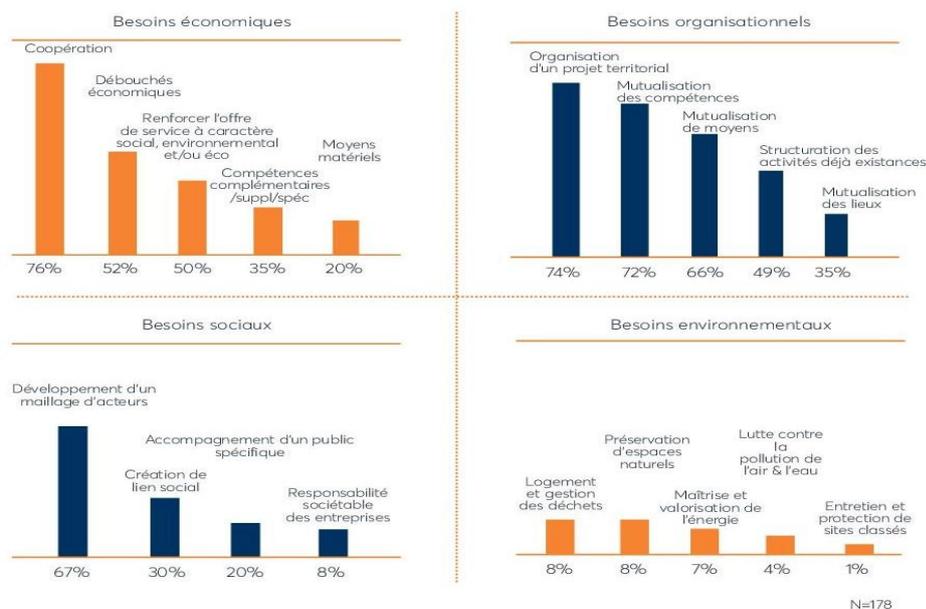


Figure 5- Besoins identifiés des PTCE. Source : p22 enquête analyse PTCE le Labo de l'ESS

Les PTCE sont décrits comme présentant des caractéristiques fortes, participant au renouveau productif en générant des emplois durables en sécurisant les parcours socio-professionnels et en créant de nouveaux modèles socio-économiques dans différents secteurs d'activité vitaux pour l'attractivité durable de nos territoires. Mais le PTCE doit surtout s'adapter à la dynamique du territoire sur lequel il se crée et doit évoluer avec lui.

c. Présentation comparée de 3 modèles de PTCE à vocation culturelle

Voici la présentation de fonctionnement de trois PTCE dont certaines caractéristiques pourraient inspirer un processus sur le territoire de Grand Châtellerault.

| | PTCE les interactifs – Territoire : Deux-Sèvres | PTCE Le damier - Territoire : Auvergne | PTCE Figeacteurs – Territoire Figeac |
|-------------------|---|---|---|
| Projet | « Concevoir de nouveaux modèles économiques autour d'alternatives organisationnelles et financières (mutualisation, hybridation des ressources). Autonomiser les structures des musiques actuelles dans le développement de leur vision stratégique » | « Rassembler des entreprises et acteurs de la filière industrie de la musique et de l'audiovisuel en vue de coopérer pour la promotion et le développement de ces filières. » | Concevoir des projets solidaires, attractifs et durables La raison d'être du PTCE consiste à « faire naître et porter des projets ». |
| Parties prenantes | Les 7 structures adhérentes du PRMA sur le territoire. Des acteurs institutionnels et privés : des chambres consulaires et réseaux d'entreprises, des collectivités territoriales, des services déconcentrés de l'Etat, la Caisse des Dépôts et Consignations, L'Université de Poitiers | 42 adhérents répartis en collèges représentation des différents corps de métiers : Musique – Image – Prestataires et activités supports – Enseignement supérieur et Recherche – Collectivités et institutions, Agences régionales, Chambres consulaires | Rassemblement des entrepreneurs de l'économie classique et de l'ESS, des représentants des collectivités locales, de l'enseignement supérieur et des particuliers, qui coopèrent pour susciter l'émergence de projets économiques de développement local durable. |

| | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|
| Nature et objet de la coopération | Veille stratégique, Influence Exploration de nouveaux modèles économiques. Recherche et Développement afin d'analyser l'évolution des pratiques informationnelles des structures des Musiques Actuelles des Deux-Sèvres et à capitaliser l'expérimentation | Favoriser l'accès aux appels à projets et appels d'offre, identification et prospection de nouveaux marchés, recherche de partenaires. Implication des adhérents dans la co-construction du projet du DAMIER. Organisation de rencontres de réseau pour favoriser les collaborations entre adhérents par une meilleure connaissance. Mise en œuvre d'actions de promotion et communication, service d'experts mutualisés en fonction des besoins formation. Structuration et accompagnement de projets collaboratifs. Défendre les intérêts collectifs de ses membres. Structuration et professionnalisation des acteurs locaux. Contribuer à la mise en réseau de ses membres. | Mobiliser et inspirer un groupe d'acteurs locaux clés et encourager le partage d'expériences. Organiser des événements créatifs permettant la mobilisation et mobiliser des groupes de travail pour développer les idées issues des moments d'émulation collective. Faire grandir : accompagner et expérimenter les idées qui émergent pour les transformer en projets économiques et durables. Accompagner les porteurs de projets et catalyser toutes les énergies locales et les dispositifs existants. Animer l'engagement collectif autour des projets |
| Gouvernance | L'animation et le portage sont assurés par le PRMA. Trois instances de travail : 1 groupe de travail, 1 réunion départementale des 7 structures musiques actuelles et un comité de pilotage de l'ensemble des membres dans une logique de transversalité | Une association dont les membres du DAMIER sont répartis en 5 collèges métiers. Les décisions stratégiques sont prises au sein du Conseil d'Administration. Il y a 2 salariés une directrice et un chargé de mission. | Une association avec des administrateurs dirigeants de structures de l'ESS et de l'économie lucrative. Il y a 4 salariés au sein du pôle |

Figure 6- Présentation fonctionnement de PTCE. Source collection personnelle

Le PTCE *Les Interactifs* mené dans les Deux-Sèvres a été un des premiers pôles culture à solliciter et obtenir un financement européen (une amorce de rapprochement entre culturel et ESS...) en 2015. L'objet premier de ce PTCE est l'utilisation des outils de l'Intelligence économiques, outils méconnus des acteurs culturels et issus de l'économie, pour le développement des entreprises culturelles et la mise en œuvre de projets inter filière autour d'une thématique transversale, pour exemple un projet autour de la filière bois. Il est intéressant de constater que malgré la fin de l'accompagnement en ingénierie par le PRMA, les acteurs culturels œuvrent à un nouveau projet fédérateur structurant et solidaire. Ils se sont approprié le processus et le pérennise sans animatrice dédiée.

Le Damier a été reconnu PTCE en 2014. A son origine en 2011, il a été conçu et reste affiché comme *Cluster* (réseaux d'entreprises d'une même filière permettant de conquérir des marchés non accessibles par des entreprises seules). Il propose une offre de services à ses membres en réponse à des besoins identifiés et cherche à favoriser le développement commercial de ses membres. L'approche est ici plus « commerciale », plus « lucrative », ce qui est intéressant pour cette étude sur le rapprochement des entreprises culturelles et lucratives : un PTCE (modèle issu de l'ESS) peut avoir une approche « commerciale » et lucrative.

Le PTCE de *Figeacteurs* est motivant car pour rendre son territoire attractif et durable, les membres de Figeacteurs ont tout misé sur la coopération après un important travail de prospective et de gestion territoriale qui a montré une mise en danger du territoire, « aucune entreprise ne peut régler seule le problème, mais avec le PTCE ça devient possible » « Le PTCE est aujourd’hui un vecteur de rassemblement pour des acteurs pluriels et divers : des entreprises de l’ESS et des entreprises classiques, des centres de recherche, des collectivités et des citoyens se rencontrent pour créer, réfléchir et tenter de répondre aux besoins économiques, sociaux et environnementaux du territoire. »¹⁷. Cette approche correspond à l’esprit et aux volontés exprimés des acteurs rencontrés pour cette étude. Le passage de souhaits individuels à la réalisation d’une action collective puis d’une coopération est-il réalisable ? Nous allons tenter dans un premier temps de vérifier si les conditions sont réunies puis de faire une ébauche de caractérisation opérationnelle d’un PTCE.

II. En quoi les conditions sont-elles réunies pour développer un processus de coopération inter filières sur le territoire étudié ?

a. Quelles conditions, selon l’enquête d’analyse des PTCE du Labo de l’ESS sont présentes sur le territoire de Grand Châtelleraut ?

En 2017, le Labo de l’ESS a réalisé une enquête d’analyse des PTCE dans une volonté de définition et spécification de ce processus de regroupement d’acteurs pour en favoriser le développement et la pérennisation. Cette enquête a permis d’identifier des caractéristiques fortes sur lesquelles nous nous appuyerons pour identifier la faisabilité d’un Pôle sur le territoire de Grand Châtelleraut.

▪ Le territoire :

En 2015, selon l’enquête d’analyse nationale des PTCE, la zone d’ancrage administrative des PTCE était l’agglomération pour 42% d’entre eux.

Le choix du territoire de l’agglomération de Grand Châtelleraut serait donc pertinent. Cela est à réfléchir au vu du nouveau découpage des agglomérations acté au 1^{er} janvier 2017 qui impose un changement d’échelle important. Le rôle de la ville centre est indéniable et peut servir de déclencheur, d’effet de levier par sa proximité avec la majorité des acteurs économiques et culturels. Et il faut aussi développer de l’interconnaissance avec les autres communes, rurales, où les entrepreneurs ont des problématiques identiques mais un environnement différent.

Lors du rallye inter-entreprises organisé par le RADEC sur l’ensemble du territoire de Grand Châtelleraut, 75 chefs d’entreprises ont participé, de l’auto-entrepreneur au grand groupe industriel, et sont allés à la découverte d’entreprises aux quatre points cardinaux du territoire. La superficie de ce nouveau territoire (1232 km²) ne semble pas être un frein à la rencontre

¹⁷ (Président du PTCE Figeacteurs, entretien avec le Labo de l’ESS).

Les facteurs facilitateurs de coopérations sont le développement d'une proximité organisée afin de faire interagir les membres (70%), la proximité géographique (70%) afin de faciliter la coordination et l'appartenance commune à un réseau (43%). On a pu remarquer précédemment que les réseaux étaient nombreux et avec de nombreux d'adhérents. Ce sont là des éléments présents sur ce territoire, l'interconnaissance des acteurs étant elle à créer.

- **L'organisation**

Les structures qui ont la plus forte importance stratégique au sein des PTCE sont les associations (60%) et elles en sont majoritairement les membres fondateurs. En effet le monde associatif par sa gouvernance composée majoritairement par de bénévoles, souvent retraités, a une capacité plus importante que les entreprises à se donner le temps disponible nécessaire à la réflexion collective et à l'animation d'une organisation collaborative. Nombreux sont les dirigeants rencontrés qui ont mentionné cette problématique du temps disponible. C'est un élément non négligeable dans le regroupement d'acteurs inter sectoriel.

À la suite de l'enquête, il a été noté que 17% sont des PTCE multi activités, 29% plusieurs filières, 46% avec une filière pivot, 12% deux filières connexes. A ce jour peu de PTCE intersectoriels ont été développés. Ce serait une innovation si le territoire châtelleraudais créait un pôle regroupant ces acteurs avec un objectif central : le rapprochement de la culture et de l'entreprise lucrative dans un objectif de développement économique et d'attractivité du territoire.

- **Les motivations d'échanges stratégiques entre membres**

L'enquête a montré que l'ancrage territorial, la complémentarité des activités, l'intensité des coopérations sont les éléments essentiels d'un échange stratégique entre les membres d'un PTCE.

Lors des différents entretiens menés, la majorité des personnes interrogées ont marqué un attachement fort au territoire soit un attachement personnel, soit une croyance forte en ses potentialités et une volonté de les valoriser.

- **Quelles sont les coopérations créées par les PTCE :**

La majorité des coopérations générées sont commerciales (86%) : produits nouveaux, prestations de services, et stratégiques (85%) : des conventions de partenariat, des mises à disposition de personnel, la participation aux instances des autres membres, projets de coopération territoriale.

- **Coopérations commerciales :**

Le développement de nouveaux produits associant entreprises culturelles et lucratives est-il envisageable sur le territoire de Grand Châtelleraud ? On pourrait effectivement l'envisager entre autres par l'association entre des secteurs agro-alimentation et/ou esthétisme. La présence de ces entreprises en local pourrait favoriser la création d'un fromage « Jazzelleraud » ou d'une crème La Roche Posay labellisée « Vacances de M.Haydn » ou « l'étonnant concert » pour exemple. Le dirigeant de la coopérative ASCEASCOP a suggéré

l'idée de la création d'un panier de produits culturels, sur un modèle de coopération à l'identique de celle des circuits-court de type AMAP, panier qui serait proposé aux entreprises et citoyens.

- **Coopérations stratégiques de mise à disposition de personnel :**

Les besoins en personnel sont réels pour les entreprises culturelles de même que les difficultés de leur financement. Une convention de mise à disposition de personnel avait été créée entre les deux entreprises culturelles que sont les JM France et Automne Musical mais celle-ci a été dénoncée car elle ne répondait plus aux besoins de développement des deux associations. Un groupement d'employeurs à vocation culturelle ou même administrative pourrait être une réponse à ces problématiques d'emploi. Lors de notre entretien, le dirigeant de Solutions et Compétence a pointé les difficultés qu'il y aurait sur le territoire châteleraudais à mettre en place un groupement d'employeurs car les employeurs doivent s'engager à créer de l'emploi durable. Or les problématiques de financement et la structuration des organisations de la culture sur le territoire ne permettent pas cette vision de long terme. Un regroupement d'acteurs organisé avec des entreprises lucratives au travers du mécénat de compétences pourrait peut-être pallier les problématiques de personnel des entreprises culturelles.

- **Mutualisation de moyens, ressources et services**

Les mutualisations réalisées sont, pour les plus anciens PTCE, les lieux et locaux (57%) et pour les plus récents les savoirs et connaissances (76%), compétences (79%), du matériel (44%). La temporalité de mise en œuvre de ces différentes formes de mutualisation a été adaptée aux acteurs du territoire dans chacun des PTCE concernés.

Lorsque l'on interroge les acteurs du territoire de Grand Châtelleraudais, on retrouve la plupart de ces items :

Quelle activité pourriez-vous mutualiser avec une autre structure ?

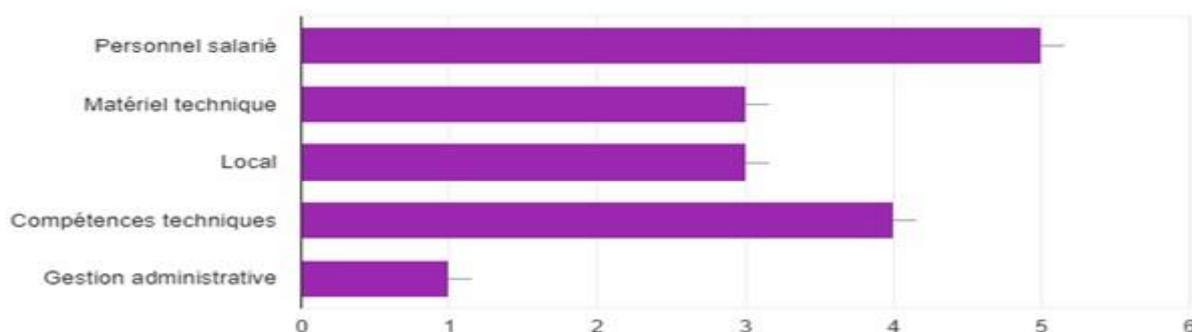


Figure 7- Mutualisation d'activités entreprises culturelles. source : collection personnelle.

- **Coopération organisationnelle pour la structuration d'un pôle**

Les contributions non monétaires sont importantes surtout dans le démarrage du PTCE : investissement informel, temps de coordination, formalisation du projet.

- **Mutualisation de projets**

Les échanges de compétences et de savoir-faire, les opportunités d'affaires (non monétaires) sont peu évalués ou valorisés mais ils sont repérables dans l'ensemble des PTCE créés.

La mobilisation de l'épargne locale et des financements solidaires sont peu fréquents.

▪ **Quels objectifs ont été réalisés grâce à la coopération :**

L'enquête d'analyse des PTCE a permis d'enregistrer un développement des réponses collectives (55%) aux appels à projet qui répondaient au besoin des entreprises et des citoyens et qui favorisaient le renforcement du tissu économique. Cela a permis un apport de valeur ajoutée, de consolidation et aussi de compétences complémentaires. La mise en place des outils de l'intelligence économique (une veille par exemple) soit par la cellule d'animation soit par l'ensemble des acteurs, semble nécessaire pour développer une réponse collective à des appels à projet. Ces outils sont-ils connus et/ou utilisés par les acteurs locaux ? Des ateliers de découverte, des formations seront peut-être nécessaires.

Le décroisement des acteurs (42%) est un objectif fortement identifié lors de la création d'un PTCE et c'est le premier besoin identifié par de nombreux acteurs du châtelleraudais. Cela permet l'amélioration de la qualité des relations, la sortie de l'isolement, le climat de confiance qui sont des éléments essentiels au succès de tout regroupement. La mise en place d'espaces de rencontres récurrentes favorisant ce décroisement est également essentiel dans la construction d'un PTCE.

Les réponses à l'enquête d'analyse du Labo de l'ESS ont démontré une meilleure gestion des ressources humaines au sein de chacune des entreprises parties prenantes. La rencontre, l'interconnaissance, le décroisement sont de vrais facteurs de développement positif et de réussite d'une coopération.

Il a également été identifié que le PTCE permet de contribuer plus largement à la vie locale du territoire par la possibilité de donner une meilleure réponse aux besoins du territoire, grâce à une meilleure connaissance de celui-ci, ce dont le territoire de Grand Châtelleraut a fort besoin.

La mise en œuvre d'une activité coopérative, selon l'enquête du Labo de l'ESS, a donné aux acteurs une meilleure visibilité locale grâce à des projets communs (78%), une amélioration des biens et services proposés.

La mise en œuvre d'un projet commun fédérateur est un élément phare d'un regroupement d'acteurs. Il permet de donner de la visibilité, facteur d'attractivité et de développement. Ainsi la FAE développe depuis 2 ans un projet fédérant tous les acteurs de son réseau à destination de la population locale. Exemple un défilé de mode issu des collections des magasins du centre-ville avec la participation des coiffeurs, esthéticiennes adhérentes. Ce projet est une réussite en termes de notoriété (le public est venu nombreux) et de développement économique des boutiques (les clients allant réaliser des achats dès la fin du défilé). De même, la force du réseau de la FAE a permis le maintien d'un distributeur de monnaie dans la rue piétonne de Châtelleraut. Sans cette action collective, la perte de la clientèle âgée sur le marché centrale était

inéluçtable. Il y aurait une perte financière pour les commerçants et une perte relationnelle, le marché étant un lieu d'inter connaissance, de mixité sociale et inter générationnelle.

- **Les difficultés identifiées des PTCE :**

Globalement, les PTCE font état de la difficulté à créer une structure porteuse de l'animation avec un modèle économiquement viable, par manque de moyens financiers. Le PTCE des interactifs dans les Deux-Sèvres n'a pu pérenniser le soutien à l'ingénierie dont il a bénéficié pendant deux ans grâce aux financements européens. Il est en redéfinition de projet grâce au soutien de la structure labellisée « SMAC » qui bénéficie de moyens financiers et d'une structuration supérieure aux autres parties prenantes. « le gros partage avec les petits » (Lionel Rogeon, CAMJI). Le PTCE du Damier a développé une offre de prestation de service pour la réalisation d'événements « l'organisation de soirées et d'événements (lancement de produits, fêtes pour les salariés, colloques...) ou pour la conception de cadeaux culturels, » à destination de tous. Ce sont des pistes à adapter aux problématiques et ressources du territoire.

Est également identifiée la difficulté à mesurer les richesses créées par le PTCE. Un travail de réflexion sur l'évaluation des PTCE et du secteur de la culture serait à mener. Si l'on veut rapprocher le secteur culturel du secteur lucratif, la culture doit se doter d'outils d'évaluation efficaces et en adéquation avec les outils de gestion financière des entreprises.

Les autres difficultés sont plus relationnelles, dans les capacités à concilier les intérêts de chacun à s'organiser, à concilier les projets de chacun. « La difficulté sera certainement la gestion des égo exacerbés. » (Source Olivier Lusinchi, fondateur président festival Automne Musical).

- b. La réalisation de rentes relationnelles est-elle envisageable sur le territoire ?**

Au regard de la théorie des perspectives relationnelles, quelle est la place des indicateurs définis par Dyer et Singh pour la réalisation de rentes relationnelles, sur le territoire de Grand Châtellerault ?

Un questionnaire (cf. annexe 4) a été conçu à partir d'indicateurs afin de rechercher une vérification empirique de la prise en compte des notions contenues dans la théorie des perspectives relationnelles par des acteurs du territoire : vérification de la reconnaissance d'actifs intangibles, de l'apport d'échanges substantiels et routiniers de connaissances, de la combinaison ressources/compétences comme facteur de croissance, et des mécanismes de gouvernances coopératives.

Nous tenterons de définir quelles sont les conditions à faire émerger et/ou à reconnaître pour l'existence de rente relationnelle sur le territoire Grand Châtellerault. La rente est issue de la relation périodique entre les différents acteurs et de l'apprentissage inter-organisationnel. Afin de déterminer de manière empirique ce postulat nous nous baserons sur les rencontres effectuées et les réponses au questionnaire soumis aux dirigeants d'entreprises.

- **Actifs spécifiques dédiés :**

Une des conditions à la formation de rentes relationnelles est la mise à disposition d'actifs spécifiques dédiés :

- **La proximité géographique**

La proximité géographique réduit les coûts de coordination (Source rente relationnelle et sous performance p114) car elle facilite l'échange de connaissances. On peut citer l'exemple du MEDEF qui, contrairement au développement des grandes régions, développe une politique de restructuration territoriale à l'échelle départementale pour une meilleure efficacité des échanges entre et avec ses adhérents. (Animateur MEDEF Vienne Simon Brianseau).

- **La spécificité des actifs matériels et immatériels**

Les actifs qui permettent la différenciation des organisations et des produits, le dépôt d'une marque ou d'un nom. C'est un élément très important pour l'identification et la valorisation d'une organisation. Voici la réponse de dirigeants locaux lorsque l'on les interroge sur l'importance de ces actifs intangibles

| | Notation des acteurs |
|-----------------------|----------------------|
| Le droit de propriété | 3,5 |
| La Marque | 3,8 |
| Les Brevets | 4 |
| La réputation | 4,3 |

Règle de notation 5 = positionnement au même niveau que les actifs physiques. 1 = aucune importance [2,4-2,6] = importance égale importance L'intervalle [2,4-2,6] signifie de même importance. Une moyenne arithmétique de l'ensemble des réponses données a été réalisée.

Figure 8- Actifs spécifiques. Source : collection personnelle.

Afin de changer l'image du MEDEF en Vienne et d'afficher cette volonté de différenciation du national, une marque « Entreprise en Vienne » a été créée et déposée pour la communication de leur pôle événementiel réseau. De même, le festival *Automne Musical Grand Châtellerault* pour tenter de renouveler et de développer son public et ses partenaires a créé un nom spécifique pour un de ses concerts *L'étonnant concert*. La jauge moyenne du festival est de 200 spectateurs ; 700 ont été accueillis pour *L'étonnant concert*. Le festival Jazzellerault qui a acquis aujourd'hui une certaine notoriété souhaiterait que des producteurs locaux s'emparent de son nom pour développer de nouveaux produits, de nouveaux marchés.

Le choix du nom donné au PTCE sur Grand Châtellerault sera certainement un des premiers exercices de réflexion entre les membres.

- **Un savoir-faire et un savoir-être spécifiques dans la relation à l'autre :**

Vérification empirique de l'existence de ces actifs intangibles et leur importance. Les retours sur le questionnaire sont unanimes sur l'importance de compétences relationnelles pour la réussite d'une relation inter organisationnelle.

| | Notation des acteurs |
|---|----------------------|
| La capacité à gérer des différences de perception fortes (culture et business par exemple) | 3,6 |
| La capacité à influencer et à convaincre, | 3,8 |
| La capacité à susciter la confrontation des idées et non celles des personnes, | 3,8 |
| La capacité à générer de l'envie et du progrès, | 4,2 |
| La capacité à générer des relations avec des partenaires différenciés, | 4,2 |
| La capacité à fédérer les énergies. | 4,2 |
| La capacité à établir le rapport avec une personne, à faciliter l'échange et la communication, | 4,4 |
| La capacité à stimuler l'enthousiasme et la créativité pour trouver de nouvelles solutions à de nouveaux problèmes, | 4,4 |
| La capacité à écouter, c'est-à-dire à entrer dans le monde de l'autre, | 4,6 |

Règle de notation 5 = importance haute. 1 = aucune importance L'intervalle [2,4-2,6] signifie de même importance. Une moyenne arithmétique de l'ensemble des réponses données a été réalisé.

Figure 9- Compétences relationnelles. Source : collection personnelle.

A travers ce tableau, on peut voir clairement l'importance d'identifier ces compétences relationnelles pour la réussite du regroupement d'acteurs. Les résultats obtenus sont nettement au-dessus de la moyenne et proches du maximum. Les décisions du dirigeant proviennent de sa vision, de son expérience, de son goût du risque et de sa capacité à aller vers l'autre. Ce sera une donnée essentielle à prendre en compte pour la création du Pôle. Il faudra dans un premier temps identifier les personnalités capables de fédérer et stimuler l'enthousiasme pour installer la confiance nécessaire au travail coopératif.

- **Des échanges substantiels et routiniers de connaissances :**

Favoriser les échanges de connaissance par l'organisation d'un système de réunions régulières. Ces rencontres facteurs d'échanges de connaissances, de partage et de développement de business sont essentielles.

Vérification empirique des apports de la mise en œuvre d'une routine de rencontres entre acteurs :

Le responsable de l'animation du réseau MEDEF Vienne a instauré des rendez-vous réguliers, récurrents dont les acteurs peuvent s'emparer : cafés en entreprise toutes les semaines, éclairage juridique tous les mardis et rendez-vous annuels tels que l'AG, la conférence, l'université. De même, le RADEC (Regroupement d'acteurs pour le développement économique du Châtelleraudais) a impulsé des rendez-vous mensuels des afterworks auxquels les autres réseaux d'acteurs économiques locaux se sont associés. Les temps de rencontres informelles semblent les plus propices aux développements des affaires (le déjeuner d'affaires, la pause-café, etc.). Concernant les acteurs culturels du territoire, en 2009, suite au recrutement d'un médiateur culturel à la ville, il avait été organisé des réunions entre acteurs culturels. Mais ces temps de rencontres n'existent plus aujourd'hui malgré la présence d'une médiatrice culturelle au sein de l'agglomération ; une des missions du médiateur était de « Développer le "vivre ensemble" et le "faire ensemble" entre tous les acteurs culturels de Châtelleraudais, ainsi que les maisons de quartier, les

établissements scolaires et universitaires, le Conseil Communal des Enfants » de décembre 2009 à 2012. Plusieurs acteurs culturels déplorent cette situation mais aucun n'a pris l'initiative de la création de temps de rencontres sans impulsion de la collectivité.

La clé du succès est d'aller vers l'autre et rassembler : « Pour le développement de la coopérative, il y a eu un besoin important de communication et il a fallu aller à la rencontre des autres acteurs. Cela a été favorisé par une connaissance du territoire » (Alain Bouchon ASCEASCOP) « s'il existait une communauté de rencontre serait un plus pour chacun » (Pierre Fournel, les claviers du Poitou).

Le PTCE, par le regroupement d'acteurs divers mais complémentaires, offre une grande capacité d'innovation par le partage d'expériences et de connaissances et par l'émulation positive qu'il génère. Il faudra être attentif à la mise en place d'espaces de rencontres récurrents et diversifiés dans leur contenu.

▪ **Une combinaison de ressources et compétences complémentaires**

Les compétences se sont les capacités de l'entreprise à associer et coordonner ses ressources. Le dirigeant met l'accent sur les ressources internes à l'entreprise, ses compétences stratégiques et ses capacités organisationnelles. Il faudra s'attacher à ce que ces ressources particulières de chacun servent le Pôle et également à transformer ces compétences individuelles en compétences collectives.

Lorsque l'on interroge les dirigeants sur les bénéficiaires de la combinaison ressources – compétences générés par le regroupement d'acteurs, il est intéressant de noter que le regroupement d'acteurs permet effectivement une meilleure la connaissance et appréhension de l'environnement par un apprentissage mutuel.

| Pensez-vous que la rencontre entre organisations permet : | notation des acteurs |
|---|----------------------|
| Permettrait de meilleures connaissances des capacités locales | 1,8 |
| Un apprentissage mutuel | 2,2 |
| Permettrait l'accessibilité à des compétences nouvelles non disponibles sur le marché classique | 2,3 |
| Une meilleure intégration dans l'environnement | 2,2 |
| L'accès à de nouvelles compétences | 2,5 |
| D'optimiser sa performance | 2,3 |
| Une meilleure connaissance des marchés | 2,7 |
| L'acquisition d'un avantage compétitif | 2,8 |

Règle de notation 5 = NON. 1 = OUI Une moyenne arithmétique des réponses des acteurs a été établie. L'intervalle [2,4-2,6] signifie probable

Figure 10- Apprentissage mutuel. Source : collection personnelle.

Dans l'approche relationnelle inter organisation c'est l'apprentissage mutuel entre organisation qui permet l'accessibilité à des compétences et connaissances nouvelles. Ici, dans les réponses des acteurs, l'acquisition de nouvelles compétences, de connaissances du marché et l'acquisition d'un avantage compétitif au sein d'un regroupement sont notées comme peu probables. Afin de s'assurer de l'obtention de ces compétences au sein du PTCE, il faudrait envisager, dans un second temps, la création d'une cellule d'animation avec une

personne. Cette personne pourrait être en charge de la veille sur l'environnement afin d'avoir une meilleure connaissance des marchés et de la mise en place de formation pour permettre l'acquisition de nouvelles compétences. Concernant l'avantage compétitif, ce n'est pas l'objet d'un pôle de coopération mais plutôt la réalisation de rente, l'obtention de bénéfices sur le long terme pour tous.

Il faut également identifier les complémentarités pour une meilleure combinaison des ressources et des compétences. Selon le directeur du festival Jazzellerault, les acteurs économiques sont demandeurs d'événements culturels à haute visibilité car ils y ont un intérêt double : satisfaire leur relation avec les clients et fournisseurs et un retour sur image « je ne vais pas inviter mes clients à venir voir un enrobé alors qu'un concert... » (dirigeant de La Colas). On peut identifier ici une belle complémentarité dans les activités des entreprises culturelles et lucratives.

▪ **D'intenses mécanismes de gouvernance :**

Il ne suffit pas de réunir des entreprises diversifiées autour d'un projet pour créer une réelle dynamique. Une gouvernance stable et animée par une présence régulière aura un effet sur sa performance.

Quel type de gouvernance serait envisageable au sein d'un pôle sur le territoire de Grand Châtellerauld ?

Voici les réponses obtenues après consultation du panel de dirigeants rencontré sur la gouvernance de type coopératrice (1 membre / 1 voix ou modèle d'entreprise libérée ou co-présidence/codirection) :

Règle de notation 5 = NON. 1 = OUI Une moyenne arithmétique des réponses des acteurs a été établie. L'intervalle [2,4-2,6] signifie probable

| Est-ce que des mécanismes de gouvernances coopératif* au sein d'un regroupement, un pôle : notation des acteurs | |
|--|-----|
| Développerait la communication entre les membres du regroupement inter sectoriel ? | 2,5 |
| Permettrait une meilleure répartition du pouvoir ? | 2,7 |
| Permettrait une répartition du fonctionnement du groupe en fonction des capacités de chacun ? | 2,7 |
| Permettrait à chacun d'avoir un rôle dans l'organisation en fonction de ses capacités ? | 2,8 |
| Permettrait la réduction des coûts de transaction ? | 3 |
| Pensez-vous que des comportements opportunistes individuels se développent moins facilement lorsque l'on est en réseau qu'au sein d'un collectif ? | 3,2 |
| Permettrait la mise en œuvre de nouveau processus de coordination ? | 2,8 |

Figure 11- Mécanismes de gouvernance. Source : collection personnelle.

A travers de ces réponses, on peut remarquer que peu d'acteurs envisagent un nouveau mode de coordination. En effet « La coordination d'acteurs à l'échelle territoriale entraîne une mutation : la décision s'autonomise en partie par rapport au pouvoir central public ; on assiste à une certaine poly centralité des formes de régulation, qui s'élargissent au social, au culturel et à l'économique. »¹⁸L'image d'une gouvernance centralisée, pyramidale est forte auprès des acteurs cela est peut-être due à l'organisation des entreprises industrielles encore construite autour du modèle d'organisation du fordisme. « Les mécanismes de

¹⁸ (Source La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? par Fabienne Leloup et Laurence Moyart Facultés de l'Université Catholique de Mons (FUCAM) et Bernard Pecqueur Université J. Fourier, Grenoble.).

gouvernance sont à créer. Les items précédents peuvent en être des objectifs ou des indicateurs de succès » JM Neveu CDA développement.

En théorie, les liens entre l'organisation et son environnement permettent des coûts de transaction inférieurs à ceux du marché car cela induit des coûts de coordination moindres. Cette approche semble peu perçue par les dirigeants locaux.

Les mécanismes de gouvernance qui encourageront les dirigeants à opter pour une approche coopérative seront à impulser et expliquer. Il faudra certainement faire preuve de pédagogie pour installer la confiance et favoriser les contributions de chacun. La gouvernance devra mettre en place des mécanismes coopératifs qui inciteront à dépasser les attitudes purement concurrentielles individuelles, que cela soit entre les structures culturelles qu'entre les entreprises lucratives. Cette posture concurrentielle est naturellement présente dans les entreprises lucratives et s'est renforcées dans le secteur culturel face à l'effet ciseau des subventions (elle était déjà bien présente...).

Les difficultés à générer des rentes relationnelles dans le cadre d'un PTCE pourraient être la difficulté à créer un environnement favorable et à démontrer à l'ensemble que la combinaison de ressources/compétences entre le secteur culturel et lucratif est facteur de développement au bout d'un long apprentissage mutuel (pas de gain à court terme).

Sur la base du terrain étudié, nous allons tenter de formuler des hypothèses argumentées de choix d'organisation pour la création d'un PTCE inter sectoriel sur le territoire de Grand Châtellerault afin de faciliter le rapprochement des entreprises culturelles du tissu économique local.

N.B. L'ensemble des acteurs culturels consultés ont répondu favorablement à une coopération avec les entreprises de l'ESS et/ou les entreprises dites « classiques » au sein d'un Pôle Territorial de Coopération Economique mais, à ce jour, il n'y a pas (ou très peu) de relation de coopération entre eux.

III. Préconisations opérationnelles pour favoriser le processus de coopération économique sur Grand Châtellerault

a. Les prérequis à la création d'un PTCE

Dans toute construction d'organisation, il y a plusieurs phases (cf Gilbert de Terssac)¹⁹ :

Une phase expérimentale : un groupe d'acteurs va mettre en place de nouvelles manières de travailler, dans notre cas la coopération inter sectorielle (régulation autonome). S'ensuivra une phase de généralisation : les méthodes de travail et les règles inventées par le regroupement d'acteurs identifiés sont généralisées à l'ensemble de l'organisation et parviennent aux autres acteurs (régulation de contrôle). Puis vient une nouvelle phase où les acteurs sont confrontés à de nouveaux problèmes, où ils vont se ressaisir des méthodes de travail et les ajuster, les adapter, les transformer, inventant ainsi de nouvelles solutions. Tel est le PTCE,

¹⁹ Référence issu du cours d'organisation de Madame Véronique Bossard-Préchoux – MAE FP 17-18

un processus qui sans cesse évolue, se transforme pour répondre à l'évolution du territoire et des acteurs, au fur et à mesure de sa construction.

- **Le territoire**

La création d'un PTCE fait suite, le plus souvent, à une dynamique relationnelle existant depuis plusieurs années et qui a permis d'instaurer un climat de confiance. Cette confiance entre les différents acteurs joue un rôle essentiel et sera à préserver tout au long du processus. « Il y a sur le territoire de Grand Châtelleraut de la valeur ajoutée à créer » (Alain Bouchon ASCEASCOPE) par la combinaison des ressources locales.

Pour la réussite du PTCE, le sentiment d'appartenance et d'attachement au territoire est primordial. Ici, tous les acteurs interrogés sont attachés à ce territoire soit parce qu'ils en sont originaires soit par conviction en des potentialités de développement non exploitées, des ressources sous-exploitées. La motivation, la confiance et la connaissance des acteurs sont des prémices importants pour le déclenchement d'activités coopératives.

- **La confiance**

Afin que la confiance réciproque et les affinités entre les acteurs se créent, il faut favoriser l'échange et la discussion. La confiance et la coopération ne sont pas innées au sein d'un groupe. Il donc faut organiser des temps de rencontre conviviaux, facteurs clés de succès pour la prise de décisions dans une organisation : importance de la pause-café, du déjeuner d'affaires, etc.

« Les succès répétés. La qualité de la relation des acteurs. La configuration du/des marchés » (JM Neveu CDA Développement) installeront sur le temps long une routine de partage de connaissance. De même qu'il est important d'installer une récurrence régulière des actions, des rencontres, de créer une habitude.

Une des problématiques importantes de tous les dirigeants est le temps disponible des acteurs. Cependant cela n'est pas un frein pour leur participation à un réseau ou regroupement. « On n'a pas le temps mais on adhère au réseau pour ses valeurs, son projet et ses activités », voici une phrase souvent entendue par l'animatrice du RADEC et peut-être qu'à un moment donné le dirigeant prendra le temps de la réflexion et de la participation.

- **Un investissement informel nécessaire pour impulser**

Il faut solliciter de la part des acteurs un investissement informel pour donner l'impulsion, pour donner l'envie. Ce processus informel, important lors de la création d'un PTCE, devra être suivi d'une organisation plus formelle pour éviter le risque de délitement du processus. Le succès grandissant des afterworks du RADEC associé dorénavant à la FAE et au GIC en est l'illustration : ces rendez-vous informels attirent plus facilement et sont des éléments déclencheur d'intérêts.

▪ **Synthèse des diagnostics : le SWOT**

Après avoir réalisé un diagnostic des entreprises et du territoire autour de l'idée de coopération pour illustrer et synthétiser le sujet d'étude et aider à la construction de préconisations opérationnelles, l'utilisation de l'outil d'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities –Threats) permet de synthétiser et d'identifier les forces et faiblesses du territoire, des acteurs et de les combiner avec les opportunités et des menaces de l'environnement.

| | Positif | Négatif |
|--|---|--|
| Interne : les acteurs | <p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fort ancrage au territoire. Une volonté des acteurs de dynamiser et valoriser le territoire. ▪ Croyance dans les potentialités du territoire, ses ressources sous exploitées. ▪ Complémentarité entre entreprises culturelles et lucratives. ▪ Compétence et expérience avérées des acteurs dans leurs domaines respectifs ▪ Présence de nombreux réseaux d'acteurs économiques. ▪ Projets de coopération émergents | <p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'inter connaissance intra et intersectorielle. Cloisonnement des acteurs. ▪ Absence de réseaux d'acteurs culturels. ▪ Manque de professionnalisation (structuration, évaluation, formation) des entreprises culturelles. ▪ Précarité des emplois. ▪ Contraintes budgétaires ▪ Différences culturelles ▪ Manque de temps des acteurs ▪ Comportements opportunistes dus aux ego. |
| Externe : Le territoire L'environnement | <p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence de nombreux outils culturels ▪ Territoire rural à développer pour un rééquilibrage des activités ▪ Image dégradée du territoire ▪ Politique économique de la collectivité favorable à l'ESS et la coopération ▪ L'innovation et les nouvelles technologies numériques sont facteurs de croissance et de transformations dans les méthodes de travail ▪ Financements participatifs | <p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficultés et crise, économiques ▪ Disparité et disparition des politiques de soutien et des systèmes d'aides ▪ Appropriation du PTCE par le pouvoir le politique. ▪ Difficultés économiques du territoire ▪ Ville centre vs territoire rural ▪ Présence de grand groupes industriels dont le pouvoir décisionnaire est externalisé ▪ Dépeuplement notamment de la ville centre |

b. Le projet, la nature et l'objet de la coopération

▪ Un projet :

Le projet est un élément essentiel à toute organisation. Il faut se retrouver autour de valeurs partagées pour vouloir s'engager. Les acteurs qui impulseront ce PTCE devront définir un projet dans lequel chacun trouve un objet et un intérêt commun partagé afin de favoriser la rencontre, la connaissance et la confiance.

Le projet pourrait se construire autour des éléments récurrents entendus lors des différents entretiens : décroïsonnement, interconnaissance, visibilité, notoriété et attractivité ; avec comme objectifs :

- de développer l'émergence de coopération, de mutualisation et de solidarité, créatrices de richesses humaines et économiques, pour rapprocher les entreprises culturelles et lucratives pour une meilleure attractivité du territoire.
- de fédérer les acteurs économiques autour d'un événement annuel récurrent à haute visibilité impliquant et immergeant les entreprises lucratives, culturelles, socio-culturelles et en y associant les structures éducatives. L'effet de levier réticulaire de ce type d'évènement est important.

▪ Nature et objet de la coopération

Ce projet se veut intersectoriel, pour dépasser les frontières de langage et de structuration dans lesquels nous sommes enfermés, dans une volonté d'intérêt général sans esprit concurrentiel.

Objectifs :

Favoriser le décroïsonnement des acteurs en mettant en œuvre des temps de rencontres intra et intersectorielles récurrents.

Valoriser les ressources sous exploitées du territoire telles que les lieux culturels (Théâtre Blossac, salle de l'Angelarde, salle multimédia Lencloître, etc.) et la jeunesse (répondre aux besoins en personnel pour les entreprises et en habitants pour le territoire)

- Une mise en œuvre routinière de rencontres entre acteurs

Il faudrait trouver un lieu dédié unique et mettre en place des temps de rencontres ouvertes et mensuelles où un collectif d'acteurs pourrait librement faire émerger une réflexion sur la coopération inter sectorielle, in lieu privé non tributaire de la collectivité, un lieu neutre pour installer la confiance. Un tiers lieu pourrait être créé dans un endroit emblématique du châtelleraudais.

Une impulsion, une invitation qui pourraient venir des acteurs culturels

- Actifs dédiés à mettre en œuvre

- Trouver un nom fédérateur qui donne envie
- Identifier les acteurs pro-actifs du territoire : les contacts pris pour cette étude, les têtes de réseau.
- Utiliser les outils de l'intelligence économique pour l'identification des besoins en information stratégique des structures, la collecte et l'analyse des informations, le partage de l'information entre les membres pour

la mise en place d'une veille favorisant la recherche et développement d'activités nouvelles, d'innovations. Les appels à projet sont présents sur le territoire mais non la connaissance à la portée de tous non. Le labo de l'ESS a identifié trois formes de coopérations présentes dans les PTCE déjà constitués : technique, organisationnelle et de projet.

- **Coopération technique par la mutualisation de moyens, ressources et services**

Moyens financiers par une adhésion au Pôle de chacun des membres sur le modèle des clubs d'entreprise. Mutualisation des ressources par des apports en compétences de chacun. Réflexion sur la mutualisation de personnels salariés sur le modèle des groupements d'employeur ou des chantiers d'insertion par l'activité économique.

- **Coopération organisationnelle pour la structuration d'un pôle**

Explorer de nouveaux modèles économiques permettant une meilleure évaluation, donc une reconnaissance des entreprises culturelles et une évaluation des répercussions économiques du regroupement d'acteurs. Développement de services : mutualisation de matériel et d'emplois, mécénat mutualisé via un fond de dotation territorial, financement participatif, services juridiques et comptables.

- **Mutualisation de projets**

La création d'un système d'information spécifique par le mécénat de compétences avec l'entreprise MLI informatique de Châtelleraut -dont le dirigeant est président de la FAE- pourrait permettre à chaque membre de mesurer le volume d'activité imputable au PTCE, faire une évaluation du poids économique des entreprises culturelles et une étude comparative avec les entreprises lucratives membres.

Une information précise des ressources et financements mobilisés serait pertinente pour la valorisation du projet (identification, origine, évaluation).

c. Les parties prenantes et la gouvernance

- **Parties prenantes**

Dans le travail de caractérisation des PTCE effectué par le labo de l'ESS, il a été remarqué l'importance de s'attacher la présence de « figures emblématiques, à même d'avoir une vision partagée et stratégique du territoire » (Sources Le Labo de l'ESS, 2014).

- **Identification des ressources et des compétences**

-Identification des connaissances et aptitudes des personnes à solliciter pour l'émergence d'un pôle. L'expérience dans la constitution d'association, être membres actifs d'un réseau pourraient être un des critères d'identification de ces personnalités.

Les trois quarts des structures membres des PTCE bénéficient d'un soutien bénévole de chacun dans les activités du pôle, principalement pour l'animation et la coordination.

-Identifier et formaliser les ressources des entreprises culturelles « utiles » au secteur économique : « Le théâtre au secours du chômage » par un travail autour de la gestion du trac. Une compagnie de théâtre peut proposer ses compétences en technique théâtrale et son expertise aux salariés et dirigeants d'entreprises pour la mise en place d'ateliers autour d'un travail sur l'oralité (capacité à parler aux autres, rapport corps/voix/espace, qualité de vie au travail, etc.) ou des mises en situation, improvisation. Des concerts événementiels en jazz ou musiques classiques, des concerts pour enfants de salariés, ou un concert d'orchestre symphonique comparant la problématique de management du chef d'orchestre et du chef d'entreprise.

Et il faut se réinventer avec les nouvelles technologies à notre disposition pour créer des espaces collaboratifs.

- **Identification des complémentarités à mettre en œuvre**

Il faut utiliser l'écosystème existant, repérer les acteurs pro-actifs du territoire et les fédérer autour du projet. C'est à ces acteurs locaux pro-actifs dans les réseaux existants de s'emparer de ce sujet et de changer les schémas en place, qu'ils soient issus de la culture ou du secteur économique.

- **Echanges d'information fructueux entre les parties**

Les différences culturelles peuvent mettre à mal les relations inter organisations. Il faut donc mettre en place des initiatives favorisant des relations ouvertes et sincères afin de minimiser les comportements opportunistes et individualistes. Il faut inciter à la poursuite d'un intérêt convergeant. Il favorise le partage du savoir de chacun au bénéfice du plus grand nombre.

La question de l'intégration des Systèmes d'Information est de première importance.

Pour la mise en œuvre de rencontres régulières, une plateforme numérique collaborative serait peut-être pertinente afin de mobiliser plus et d'inventer de nouveaux modes de réunions, d'animations et de réfléchir à une méthode nécessitant le moins de mains-d'œuvre disponible en présentiel. Les nouveaux outils du numériques en développement pourraient répondre à cette problématique.

Il faut structurer pour rendre visible. Il y a des stratégies à mettre en place comme une communication marketing pour la culture entre autres.

- **Des mécanismes de gouvernance efficaces**

L'existence d'une structure juridique n'est pas un passage obligé pour la création d'un PTCE ce qui en facilite la création. La gouvernance est à inventer avec la pluralité des parties prenantes en veillant à ce que chacune garde son autonomie mais tout en investissant dans le pôle.

Il a été remarqué trois formes principales de gouvernances dans les PTCE existants :

- **Modèle associatif ou coopératif**

« Ces deux modèles peuvent différer dans leur philosophie » dicit Alain Bouchon ASCEASCOP lors de notre entretien. Ce dirigeant de coopérative a rejeté le modèle associatif pour un modèle coopératif ne souhaitant plus être sous la tutelle d'une gouvernance centralisatrice. Dans le modèle associatif, Il faut dorénavant prendre en compte les nouveaux modes de gouvernance qui se développent avec la coprésidence. Celle-ci peut être possible même avec un groupe nombreux, pour exemple les 12 personnes membres du Conseil d'Administration de l'ancien pôle régional des musiques actuelles en Poitou-Charentes étaient toutes coprésidentes du pôle.

- **Comité de pilotage, cercle d'acteurs constitué spécifiquement.**

Soit un comité de pilotage sous l'impulsion de la collectivité, ce modèle pourrait être développé sur le territoire de Grand Châtellerauld compte tenu de l'affichage d'une politique en faveur de la coopération.

Soit un cercle d'acteurs volontaires qui pourrait mettre en œuvre, par un mécanisme d'autorégulation, une gouvernance sans aide d'un tiers ou d'une cellule d'animation. Cela permettrait une réduction des coûts en ingénierie du PTCE et peut-être également d'aplanir les enjeux de pouvoir. Les règles de fonctionnement se construisent et se reconstruisent en permanence par négociation, échanges entre acteurs. Cette négociation permanente permettrait de générer un ensemble de règles acceptables pour tous les membres du pôle et pourrait ainsi s'imposer à tous. « Les règles mises en œuvre dans l'action collective émergeront dans la rencontre entre les différents acteurs » (Reynaud).

- **Gouvernance informelle avec des fonctions d'animation, décisions déléguées à une ou des structures membres.**

L'animation de la gouvernance pourrait être confiée à une ou plusieurs entreprises culturelles, l'objectif de la création de ce pôle étant une meilleure intégration de la culture dans le monde économique local. De plus, les entreprises culturelles locales sont majoritairement associatives et bénéficient donc d'un socle conséquent de bénévoles disponibles.

La cellule d'animation déléguée devrait avoir une activité de négociation permanente entre tous les acteurs. La décision du choix de gouvernance devra être posée dès les premières réunion de constitution du pôle - tout en évoluant au fur et à mesure de sa construction -

d. Fonctionnement économique

Aujourd'hui, il y a toujours un fonctionnement hybride des PTCE qui ont été créés en France.

Le postulat de départ que la coopération économique est supposée apporter de la valeur ajoutée en mobilisation de ressources est à ce jour difficilement illustré. La mobilisation de ressources reste souvent insuffisante malgré les différents financements mobilisés, la formation des membres, l'accès aux nouveaux marchés par la création d'activités et d'offres de développement des organisations et de chacun de ses

membres. Il faut toutefois relativiser ce constant car la mise en œuvre de PTCE est relativement récente et doit gagner en maturité.

L'enquête d'analyse fait état d'un financement pluriel par des financements publics, des contributions volontaires des membres, des cotisations et des ressources propres : facturation de services en interne (rétribution du pôle en tant qu'apporteur d'affaire au travers par exemple de la fonction de veille commerciale), vente de prestations en externe (offre commune de biens et service), création de nouvelles activités.

Le fonctionnement et le financement d'une cellule d'animation, certainement nécessaire sur le long terme pour le développement des ressources, seront à étudier et à construire. Le président de Figeacteurs l'assure, « quand on se met autour de la table, on a tout ». Que ce soit les idées, les moyens logistiques et même « l'argent pour les projets, on sait où le trouver », mais « le nerf de la guerre, c'est l'animation en ingénierie » explique-t-il. Néanmoins le soutien de la collectivité sera certainement à solliciter.

e. Quel rôle pour l'état et les collectivités locales dans l'émergence d'un processus de PTCE ?

Selon l'enquête d'analyse du Labo de l'ESS, l'ensemble des PTCE nationaux ont été tout d'abord créés à partir de financement public. La collectivité semble alors indispensable. Des financements nationaux et européens peuvent également être sollicités dans un second temps. La proposition de mise en œuvre d'un PTCE pourrait être un levier pour les structures culturelles pour nouer de nouvelles relations avec la collectivité, de même pour les entreprises lucratives ou de l'ESS.

▪ Etat et collectivités, facilitateurs de développement de projet ?

Les politiques culturelles publiques encouragent peu la coopération. Il y a une tendance à la segmentation : diffusion, action culturelle, enseignement, jeune public/tout public avec une structuration verticale de la culture (scènes nationales, conventionnées, 3^{ème} cercle, ...). Il y a peu d'encouragements pour des projets collectifs, transversaux et intersectoriels si ce n'est les derniers appels à projet de l'Etat, DRAC et Rectorat, de type KUSTOM, des projets d'éducation artistique et culturelle qui conjuguent temps scolaire et hors temps scolaire sur un territoire identifié et dans une logique de co-construction entre établissements éducatifs, sociaux, structures culturels et collectivité(s).

La Région Nouvelle-Aquitaine dans son règlement d'intervention des aides aux entreprises (p26 culture et ESS) a inscrit une aide au fonctionnement des PTCE, une aide à l'emploi mutualisé et une aide à l'innovation. Il en est de même dans le *Contrat de filière régional des musiques actuelles* - porté par le RIM (Réseau des musiciens indépendants) - qui dans le fonds créatif contenu dans ce contrat soutient le développement de projet de coopération professionnelle.

La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) 2018 devrait ratifier et affirmer la RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) comme le socle de l'entreprise française du XXI^e. Elle pourrait permettre de « Repenser la place de l'entreprise dans la société ; Le Code civil et le Code de

commerce seront modifiés afin de renforcer la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie et l'activité des entreprises. »²⁰.

▪ **L'agglomération de Grand Châtelleraut, acteur du PTCE ?**

Depuis quelques années, l'agglomération châtelleraudaise cherche à développer son service économique et à lui donner une assise stratégique pour le développement économique ainsi la création du RADEC et de la pépinière d'entreprises René Monory dont l'animatrice est mise à disposition par le Service Economie et Entreprises de l'agglomération. Ainsi l'embauche, il y a un an, d'une Chargée de Projet Économie sociale et Emploi au sein du service économique. Ainsi le recrutement en cours d'un animateur/trice économique afin de renforcer le lien avec les entreprises et de faciliter l'émergence de projets dont les missions principales seront de maintenir « un contact régulier avec les entreprises, l'échange et la transmission d'informations, de favoriser le développement des éco systèmes, soutenir des projets collaboratifs créateurs de valeurs pour le territoire et soutenir les projets de développement des entreprises. ».

La collectivité semble donc vouloir être un acteur important et identifié du développement économique locale. Peut-être souhaitera-t-elle être un acteur majeur dans un processus de rapprochement entre la culture et les acteurs « économiques » compte tenu des appétences des élus locaux en place. Il semble y avoir une vraie volonté et une vraie émergence de projets stratégiques de coopération, avec l'ESS comme levier de développement. Il s'agirait de rapprocher par la coopération toutes les inter filières en présence. C'est idéalement aux acteurs locaux de s'emparer du processus de mise en œuvre du PTCE et non pas au politique, son soutien est nécessaire. La temporalité du monde politique, les changements de gouvernance peuvent fragiliser la longue gestation nécessaire au développement d'une coopération efficace et durable.

CONCLUSION

La finalité de cette étude est de rapprocher les acteurs culturels et « économiques » du territoire de Grand Châtelleraut par le biais d'un processus de coopération pour un développement pérenne et ainsi rendre le territoire plus attractif.

Face à la mondialisation, aux crises économiques, de nouveaux modèles économiques émergent : l'Economie Sociale et Solidaire, le Développement Durable, la responsabilité sociétale des entreprises.

Le territoire de Grand Châtelleraut est en construction et fait face à des difficultés économiques (désertification de la population, des commerces, chômage, etc.).

L'activité culturelle, les outils culturels y sont importants mais sous exploités et sous valorisés. La culture est fortement liée à la puissance publique mais elle essaie de réduire cette dépendance par l'adaptation des modèles économiques et le développement de projets coopératifs territorialisés. Avec l'inscription des «

²⁰ (Source <https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte>)

droits culturels » dans la loi NOTRe, on ne parle plus de démocratisation de la culture mais de démocratie par de nouveaux modes de gouvernance où apparaît la nécessité de coopération.

Les entreprises culturelles, lucratives, de l'ESS de Grand Châtellerauld font émerger des coopérations entre elles ce qui démontrent des potentialités. Les réseaux d'acteurs économiques sont importants et actifs. Ils interviennent dans le déploiement de l'interconnaissance, des compétences et dans la défense de leurs intérêts.

C'est un territoire qui pourrait évoluer positivement par des voies innovantes dont le PTCE pour mettre l'humain et la culture au centre des préoccupations. L'effet levier d'un travail en coopération, impulsé par un petit groupe d'acteurs châtelleraudais, pourrait permettre un déploiement transversal, un élargissement des compétences de chacun pour le plus grand nombre et un rééquilibrage entre la ville centre et la ruralité.

La création de ce modèle coopératif pourra être mise en place sur ce territoire grâce à la capacité relationnelle de ses acteurs à dépasser des postures purement concurrentielles et individualistes. La mise en place de processus d'interconnaissance, d'une combinaison des ressources et compétences, de mécanismes de gouvernances efficaces et ouverts permettront l'acquisition de rentes.

L'étude diagnostic des potentialités de création d'un PTCE démontre le besoin de regroupement afin de décroïsonner les acteurs du territoire. Nous pouvons donc faire des préconisations opérationnelles pour la mise en œuvre opérationnelle d'un PTCE Grand Châtellerauld.

Les acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude pourraient constituer le premier socle du pôle et contribuer à une mobilisation plus large. Ce qui installerait plus aisément un climat de confiance, prérequis nécessaire à toute coopération.

1. Il faut Identifier et valoriser les complémentarités entre culture et « monde économique ». Ce travail devra être effectué dans un premier temps par les acteurs culturels. La création d'un réseau d'acteurs culturels sera donc la première des démarches à mettre en œuvre pour effectuer ce diagnostic.
2. Fédérer les différents acteurs et réseaux existants autour de rencontres informelles sur le modèle des afterworks proposés par le RADEC mais dans un cadre culturel pour la présentation du projet de création d'un PTCE.
3. Faire évoluer ces rencontres informelles en travaux collectifs autour de la création d'un PTCE intersectoriels.
4. Informer et solliciter la collectivité pour son rôle facilitateur.
5. Mettre en place un cercle d'acteurs afin de travailler sur la définition du projet et sa gouvernance. IL faudra être attentif à donner une identité remarquable au pôle (un nom, une marque de fabrique) puis veiller à sa réputation.
6. Identifier les ressources et les compétences de chacun des membres afin de définir ce que l'un peut apporter à l'autre. Identifier les actifs spécifiques à investir dans le projet et en faire une évaluation. Les modalités d'évaluation seront à penser dès la conception, cela apportera de la reconnaissance au pôle.

7. Solliciter des fonds par le biais de financements régionaux, nationaux ou européens pour soutenir l'ingénierie du Pôle et la mise en place d'une cellule d'animation facilitant le déploiement du PTCE intersectoriel Châtelleraudais.

La deuxième approche opérationnelle pourrait être de partir de l'identité forte du bassin industriel châtelleraudais pour déployer un événement à haute visibilité autour de la culture scientifique, technique et industrielle. La structure d'enseignement supérieur présente sur la ville de Châtelleraudais cherche à développer un projet associant culture scientifique/entreprises/ enseignement. Profiter de cet événement pour rassembler tous ces acteurs et les inviter à poursuivre la démarche dans le cadre d'un PTCE pour aller plus loin, grandir ensemble. Associer l'enseignement à la création d'un PTCE sur le territoire pourrait ouvrir la réflexion sur les besoins en emploi, sur l'adaptation de la formation des jeunes au besoin des entreprises du territoire et ainsi garder des habitants.

Il s'agit d'une perspective vertueuse et positive faisant fi des disparités culturelles, des difficultés financières réelles du territoire et de ses habitants et de l'environnement économique mondial qui n'est pas à l'abri d'une nouvelle crise. Mais cela pourrait être une initiative qui permettrait justement de mieux résister à la crise. Et comme l'a souligné dernièrement le directeur du Labo de l'ESS : « Pas de futur sans culture ».

BIBLIOGRAPHIE et sites internet

Publications :

Le Labo de l'ESS : Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique septembre 2017 - Enquête d'analyse des PTCE 2017 – Rapprocher la culture et l'Economie Sociale et Solidaire 2018

Ouvrage :

Olivier Bouba Olga : « Eloge de la diversité » septembre 2017

Olivier Coussi : « Intelligence économique des territoires – théories et pratiques » février 2018

Etudes :

Diagnostic culturel, Agence 1acte Poitiers 2017

« La zone d'emploi Châtelleraut », Olivier Bouba-Olga et Emmanuel Nadaud CRIEF, Université de Poitiers Mars 2018 (Version provisoire)

« Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », Éric Persais, Revue française de gestion 2004/1 (no 158), p. 119-145

« Une perspective relationnelle de l'apprentissage inter organisationnel : Le cas d'un réseau informel », Martine Vézina et Cynthia Messier, Professeures agrégées HEC Montréal

« Rente relationnelle et sous-performance des firmes pivots dans la chaîne de valeur aéronautique », Mathieu Bécue, Jean Belin, Damien Talbot Article in M@n@gement January 2014

Giovanni Battista Dagnino et al., « La dynamique des stratégies de coopération », Revue française de gestion 2007/7 (n° 176), p. 87-98.

Desroche, Henri. Coopération et développement. Mouvements coopératifs et stratégie du développement. Paris, Presses Universitaires de France, 1964

Sites internet :

<https://www.cairn.info> : Revues et ouvrages en sciences humaines et sociales

<http://www.lelabo-ess.org> : « Le Labo de l'ESS est un think tank qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'économie sociale et solidaire, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires. »

<http://rtes.fr> : Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire

<http://www.lagazettedescommunes.com> : La gazette des communes

<https://economie.grand-chatelleraut.fr> : Le site économique de l'agglomération

<http://www.lettreducadre.fr/dossiers/crise-dans-la-culture> : La lettre du cadre territorial

<https://www.insee.fr> : INSEE statistiques

<https://www.lemonde.fr> : Le Monde des idées

<https://www.cetri.be/Cooperation-une-ebauche-de>

<https://www.franceculture.fr/societe/des-centres-villes-de-plus-en-plus-deserts>

Documents publicitaires et sites internet des entreprises locales, des collectivités.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|--------|
| INTRODUCTION | - 5 - |
| 1 / Les notions en jeu pour favoriser une meilleure intégration des entreprises culturelles dans le tissu économique local. | - 7 - |
| I. La notion de coopération économique | - 7 - |
| II. La théorie des perspectives relationnelles | - 9 - |
| 2 / Étude des potentialités de coopération intersectorielles sur le territoire de Grand Châtelleraut. ... | 11 - |
| I. Diagnostic du territoire | - 11 - |
| a. Le Territoire de Grand Châtelleraut..... | - 11 - |
| b. Etat des lieux et financement des entreprises culturelles du territoire..... | - 13 - |
| ▪ Etat des lieux des structures culturelles présentes sur le territoire :..... | - 13 - |
| ▪ Etat des lieux du financement de la culture sur le territoire :..... | - 14 - |
| ▪ Les relations avec les autres entreprises du territoire | - 16 - |
| c. Etat des lieux des dynamiques présentent sur ce territoire | - 18 - |
| ▪ Entreprises de L'Economie Sociale et Solidaire..... | - 18 - |
| ▪ Entreprises lucratives | - 18 - |
| ▪ Attractivité du territoire : | - 19 - |
| II. Analyse des potentialités de coopérations | - 20 - |
| a. Etude du comportement des acteurs vis-à-vis de leur environnement..... | - 21 - |
| ▪ Etude du comportement des entreprises culturelles..... | - 21 - |
| - Les entreprises culturelles avec la collectivité : | - 21 - |
| - Les entreprises culturelles entre elles : | - 21 - |
| - Les entreprises culturelles avec le territoire | - 22 - |
| ▪ Etude du comportement des entreprises vis-à-vis de leur environnement | - 22 - |
| - Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire..... | - 22 - |
| - Les entreprises lucratives : | - 22 - |
| b. Les dynamiques relationnelles à l'œuvre à l'échelle de Grand Châtelleraut | - 23 - |
| ▪ La ville centre :..... | - 23 - |
| ▪ Les réseaux d'entreprises : | - 23 - |
| ▪ L'ESS et la culture : | - 25 - |

| | | |
|-----|--|--------|
| ▪ | L'ESS et l'entreprise de capitaux :..... | - 25 - |
| - | Exemple de coopération entre entreprises de capitaux et une entreprise de l'ESS | - 25 - |
| - | Exemple de coopération PME et association culturelle : | - 26 - |
| 3 / | Le processus de Pôle Territorial de Coopération Economique, facteur de coopération entre les entreprises culturelles et les autres entreprises du territoire. | - 28 - |
| I. | Emergence et définition du concept de Pôle Territorial de Coopération Economique | - 28 - |
| a. | Les caractéristiques d'un PTCE : | - 29 - |
| b. | Les enjeux des PTCE : | - 30 - |
| c. | Présentation comparée de 3 modèles de PTCE à vocation culturelle..... | - 31 - |
| II. | En quoi les conditions sont-elles réunies pour développer un processus de coopération inter filières sur le territoire étudié ?..... | - 33 - |
| a. | Quelles conditions, selon l'enquête d'analyse des PTCE du Labo de l'ESS sont présentes sur le territoire de Grand Châtelleraut ? | - 33 - |
| ▪ | Le territoire : | - 33 - |
| ▪ | L'organisation | - 34 - |
| ▪ | Les motivations d'échanges stratégiques entre membres..... | - 34 - |
| ▪ | Quelles sont les coopérations créées par les PTCE : | - 34 - |
| - | Coopérations commerciales : | - 34 - |
| - | Coopérations stratégiques de mise à disposition de personnel : | - 35 - |
| - | Mutualisation de moyens, ressources et services..... | - 35 - |
| - | Coopération organisationnelle pour la structuration d'un pôle | - 35 - |
| - | Mutualisation de projets | - 36 - |
| ▪ | Quels objectifs ont été réalisés grâce à la coopération : | - 36 - |
| ▪ | Les difficultés identifiées des PTCE : | - 37 - |
| b. | La réalisation de rentes relationnelles est-elle envisageable sur le territoire ?..... | - 37 - |
| ▪ | Actifs spécifiques dédiés : | - 37 - |
| - | La proximité géographique..... | - 38 - |
| - | La spécificité des actifs matériels et immatériels..... | - 38 - |
| - | Un savoir-faire et un savoir-être spécifiques dans la relation à l'autre : | - 38 - |
| ▪ | Des échanges substantiels et routiniers de connaissances : | - 39 - |
| ▪ | Une combinaison de ressources et compétences complémentaires..... | - 40 - |
| ▪ | D'intenses mécanismes de gouvernance : | - 41 - |

| | |
|---|--------|
| III. Préconisations opérationnelles pour favoriser le processus de coopération économique sur Grand Châtellerault | - 42 - |
| a. Les prérequis à la création d'un PTCE | - 42 - |
| ▪ Le territoire..... | - 43 - |
| ▪ La confiance..... | - 43 - |
| ▪ Un investissement informel nécessaire pour impulser | - 43 - |
| ▪ Synthèse des diagnostics : le SWOT | - 44 - |
| b. Le projet, la nature et l'objet de la coopération | - 45 - |
| ▪ Un projet :..... | - 45 - |
| ▪ Nature et objet de la coopération | - 45 - |
| - Une mise en œuvre routinière de rencontres entre acteurs | - 45 - |
| - Actifs dédiés à mettre en œuvre | - 45 - |
| - Coopération technique par la mutualisation de moyens, ressources et services..... | - 46 - |
| - Coopération organisationnelle pour la structuration d'un pôle | - 46 - |
| - Mutualisation de projets | - 46 - |
| c. Les parties prenantes et la gouvernance..... | - 46 - |
| ▪ Parties prenantes..... | - 46 - |
| - Identification des ressources et des compétences | - 46 - |
| - Identification des complémentarités à mettre en œuvre | - 47 - |
| - Echanges d'information fructueux entre les parties | - 47 - |
| ▪ Des mécanismes de gouvernance efficaces | - 47 - |
| - Modèle associatif ou coopératif | - 48 - |
| - Comité de pilotage, cercle d'acteurs constitué spécifiquement. | - 48 - |
| - Gouvernance informelle avec des fonctions d'animation, décisions déléguées à une ou des structures membres. | - 48 - |
| d. Fonctionnement économique | - 48 - |
| e. Quel rôle pour l'état et les collectivités locales dans l'émergence d'un processus de PTCE ? | - 49 - |
| ▪ Etat et collectivités, facilitateurs de développement de projet ? | - 49 - |
| ▪ L'agglomération de Grand Châtellerault, acteur du PTCE ? | - 50 - |
| CONCLUSION..... | - 50 - |

LISTE DES ANNEXES

| | |
|--|-----|
| ANNEXE 1 : Liste des personnes rencontrées dans le cadre de ce mémoire | P58 |
| ANNEXE – 2 : Liste des illustrations | P59 |
| ANNEXE 3 : Grille d'entretien entreprise commerciale à but lucratif | P60 |
| ANNEXE 4 : Questionnaire autour de la théorie des perspectives relationnel | P62 |
| ANNEXE 5 : Questionnaire : Etude du mode de financement et des coopérations des structures culturelles du Grand Châtellerault. | P65 |

Liste des personnes rencontrées dans le cadre de ce mémoire :

| Nom Prénom | Poste | Entreprise |
|----------------------------|--|---|
| Marie Christine Brissonnet | Directrice des affaires culturelles | Grand Châtellerault |
| Jean Marc Neveu | dirigeant | CDA Développement - Ardatec |
| José Manuel Garcia | Directeur régional | Géris Consultants (Groupe Thales) |
| Marie Ange Carpio | Chargée de projet économie sociale et emploi | Grand Châtellerault |
| D.Embouazza | Dirigeant | META-MARQUE |
| Jacky Denieul | Intervenant | Espace Mendès France Créativité et territoire |
| M.Cognée | Dirigeant | SPF Société Poitevine de Filtration |
| Alain bouchon | Dirigeant | ASCEASCOF |
| Pierre Fournel | Président | Les claviers du Poitou Bonneuil Matour |
| Patrick Fournier | Président Directeur | ACCORD - Jazzellerault |
| Pascale Moreau | Maire La Roche Posay Présidente fondation l'Oréal « Eau et qualité de vie » Elue responsable ESS | Grand Châtellerault |
| Stéphane Mercier | Dirigeant entreprise Président FAE | MLI Informatique / Fédération des acteurs Economiques (FAE) |
| Simon Brianceau | Conseiller Entreprises | MEDEF Vienne |
| Eric Meunier | Directeur E2C Président club Face | Ecole de la 2 ^{ème} Chance de CHATELLERAULT NIORT / CLUB FACE POITIERS CHATELL |
| Valérie Gouzien | Animatrice de la pépinière René Monry | Grand Châtellerault |
| Thierry Chevallereau | Dirigeant | Solutions et compétences |

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1- Besoins des entreprises culturelles Châtelleraudaises. Source collection personnelle..... - 16 -

Figure 2- Contrepartie Mécénat entreprises culturelles châtelleraudaises. Source collection personnelle.- 17 -

-

Figure 3- Pyramide Maslow comparée. Source : collection personnelle JM Neveu - 20 -

Figure 4- Schéma projet coopératif. Source collection personnelle - 26 -

Figure 5- Besoins identifiés des PTCE. Source : p22 enquête analyse PTCE le Labo de l'ESS..... - 31 -

Figure 6- Présentation fonctionnement de PTCE. Source collection personnelle - 32 -

Figure 7- Mutualisation d'activités entreprises culturelles. source : collection personnelle..... - 35 -

Figure 8- Actifs spécifiques. Source : collection personnelle. - 38 -

Figure 9- Compétences relationnelles. Source : collection personnelle. - 39 -

Figure 10- Apprentissage mutuel. Source : collection personnelle..... - 40 -

Figure 11- Mécanismes de gouvernance. Source : collection personnelle. - 41 -

Grille d'entretien entreprise commerciale à but lucratif :

Objectifs :

- comprendre le rapport de l'entreprise aux acteurs de son territoire en général, sa dynamique de réseau
- évaluer son potentiel de coopération avec la sphère culturelle
- comprendre les ressorts/ besoins/ motivations qui pourraient être les siennes à le faire mais aussi ses freins
- commencer si possible à identifier des formes possibles de partenariat ou de coopération (+ de 2 partenaires)

A- L'entreprise et son territoire d'implantation : comprendre les dynamiques territoriales dans lesquelles elle s'inscrit

- Pouvez-vous me présenter votre entreprise (métier, missions, équipe) et ses étapes clés de développement (date de création, années charnières, évolutions majeures etc.) ;
- Quels sont les principaux enjeux (stratégique, commerciaux, RH, financiers...) liés à votre implantation châtelleraudaise ?
- Comment envisagez-vous votre rôle vis à vis du territoire ?
- À quels espaces de rencontre, formels et informels, à quels réseaux formels et informels, instances institutionnelles (...) participez-vous, et quels sont vos critères pour choisir de vous investir dans tel ou tel espace de mise en relation ?
- Quelles pourraient être vos attentes en la matière ?

B- L'entreprise et ses partenaires : comprendre sa dynamique partenariale

- Quels sont vos principaux partenaires locaux ? Pour chacun, questions de relance :
- Quelle est la nature du partenariat ? (Sous-traitance, partenariat, filialisation, apport en capital, apport en industrie...) Quelle est l'objet du partenariat ? Accord commercial, accord de R&D, mutualisation de moyens... ? Pouvez-vous en apprécier l'intensité et la régularité ?
- Quelles sont vos expériences de coopération avec plusieurs partenaires (et pas un seul) ?
- Qu'attendez-vous d'un partenariat ? ou d'une coopération élargie à plusieurs partenaires ?
- Quels types de partenariats avez-vous mené / menez-vous avec le tissu associatif local ?
- Qu'est-ce qui motive ce choix ? (Dans quels enjeux, dans quelle politique se sont-ils inscrits ?)
- Quel bilan en tirez-vous pour votre entreprise ?

C- L'entreprise et la dimension artistique et culturelle : comprendre ses besoins et ses freins en la matière

- Quel regard portez-vous sur la dynamique artistique et culturelle du grand Châtelleraut ?
- En quoi la culture peut-elle à vos yeux être un atout pour le territoire ?
- Qu'attendez-vous/ qu'attendriez-vous d'un partenariat avec un acteur culturel ?
- À quels besoins de votre entreprise peut/pourrait répondre le fait de travailler avec un acteur artistique et culturel du territoire ?
- Quels sont les freins qui limitent de monter ce type de partenariat ?
- Quelles formes pourrait prendre ce partenariat ? (Type de contractualisation, nature du partenariat, durée...)

QUESTIONNAIRE autour de la théorie des perspectives relationnel.**Analyse de l'impact des relations inter-organisationnelles dans le développement économique.**

L'approche relationnelle (Dyer et Singh, 1998) considère que les coopérations et les alliances peuvent accroître les performances des organisations et réduire les coûts et les risques. En s'inscrivant dans cette perspective relationnelle, nous cherchons à savoir si l'inscription dans un regroupement d'acteurs, des réseaux d'entreprises, d'associations, de territoires permettrait, d'après vous, en tant que chef d'entreprise, le développement de rentes.

6 réponses de dirigeants d'entreprises non coopératives, 2 entreprises culturelles et 4 entreprises lucratives.

1/ Des actifs spécifiques dédiés

Le bilan comptable présente les actifs physiques de l'entreprise (immobilisation, capitaux, ...). D'autres ressources de l'entreprise peuvent être définies ; ils sont nommés actifs intangibles.

Résultat : Vérification empirique de l'existence de ces actifs intangibles, et leur importance

5 = positionnement au même niveau que les actifs physiques. 1 = aucune importance

⇒ Moyenne arithmétique [2,4-2,6] = importance égale

| | |
|---|-----|
| Le droit de propriété | 3,5 |
| La veille, faire une veille permanente sur les informations de l'environnement. | 3,5 |
| La Marque | 3,8 |
| Les Brevets | 4 |
| La réputation | 4,3 |
| Des compétences relationnelles : | |
| La capacité à gérer des différences de perception fortes (culture et business par exemple) | 3,7 |
| La capacité à influencer et à convaincre, | 4 |
| La capacité à susciter la confrontation des idées et non celles des personnes, | 3,8 |
| La capacité à générer de l'envie et du progrès, | 4,3 |
| La capacité à générer des relations avec des partenaires différenciés, | 4,3 |
| La capacité à fédérer les énergies. | 4,3 |
| La capacité à établir le rapport avec une personne, à faciliter l'échange et la communication, | 4,5 |
| La capacité à stimuler l'enthousiasme et la créativité pour trouver de nouvelles solutions à de nouveaux problèmes, | 4,5 |
| La capacité à écouter, c'est à dire à entrer dans le monde de l'autre, | 4,7 |

2/ Des échanges substantiels et routiniers de connaissance

Résultat : Vérification empirique de l'existence de partage de connaissances :

5 = NON. 1 = OUI création d'une moyenne arithmétique / réponses

⇒ Moyenne arithmétique [2,4-2,6] = probable

| | |
|---|-----|
| Pensez-vous que la rencontre entre organisations permet : | |
| Des échanges d'opportunité de nouveaux marchés, de nouveaux clients, etc.) | 2,2 |
| Une meilleure diffusion de l'information | 2 |
| Une logique du gagnant/gagnant | 2 |
| Une Synergie, création de valeur grâce au regroupement d'énergie | 2,3 |
| Une meilleure intégration dans l'environnement | 2,2 |
| Le développement de nouveaux partenariats | 2,3 |
| Pensez-vous que le partage de connaissances entre les acteurs d'un regroupement soit facteur de développement ? | |
| Une meilleure diffusion des idées | 2,3 |
| La transmission des savoirs | 2,7 |
| Des économies d'échelle | 3,2 |

Selon les acteurs Châtelleraut qui ont répondu au questionnaire les conditions ce partage de connaissance pourrait-il devenir routinier, s'installer dans le temps au travers d'un regroupement d'acteurs ?

- *Les succès répétés. La qualité de la relation des acteurs. La configuration du/des marchés*
- *Un objet et un intérêt commun*
- *Confiance réciproque, affinité entre les acteurs*

3/ Combinaison de ressources/compétences

Résultat : Vérification empirique de la combinaison ressources/compétences facteur de développement

5 = NON. 1 = OUI création d'une moyenne arithmétique / réponses

⇒ Moyenne arithmétique [2,4-2,6] = probable

| | |
|---|-----|
| Pensez-vous que la rencontre entre organisations permet : | |
| Permettrait de meilleures connaissances des capacités locales | 1,8 |
| Un apprentissage mutuel | 2,2 |
| Permettrait l'accessibilité à des compétences nouvelles non disponibles sur le marché classique | 2,3 |
| Une meilleure intégration dans l'environnement | 2,2 |
| L'accès à de nouvelles compétences | 2,5 |
| D'optimiser sa performance | 2,3 |
| Une meilleure connaissance des marchés | 2,7 |

| | |
|--|-----|
| L'acquisition d'un avantage compétitif | 2,8 |
| Pensez-vous que des comportements opportunistes individuels se développent moins facilement lorsque l'on est en réseau ou au sein d'un collectif ? | 3,2 |

4/Mécanismes de gouvernance

Résultat :

Vérification empirique des effets d'un mode de gouvernance coopératif

5 = NON. 1 = OUI création d'une moyenne arithmétique / réponses \Rightarrow Moyenne arithmétique [2,4-2,6] = probable

| | |
|---|-----|
| Est-ce que des mécanismes de gouvernances coopératif* au sein d'un regroupement, un pôle : | |
| Développerait la communication entre les membres du regroupement inter sectoriel ? | 2,5 |
| Permettrait une meilleure répartition du pouvoir ? | 2,7 |
| Permettrait une répartition du fonctionnement du groupe en fonction des capacités de chacun ? | 2,7 |
| Permettrait à chacun d'avoir un rôle dans l'organisation en fonction de ses capacités ? | 2,8 |
| Permettrait la réduction des coûts de transaction ? | 3 |
| Permettrait la mise en œuvre de nouveau processus de coordination ? | 2,8 |

*modèle coopératif = 1 membre = 1 voix ou modèle d'entreprise libérée ou co-présidence/co-direction

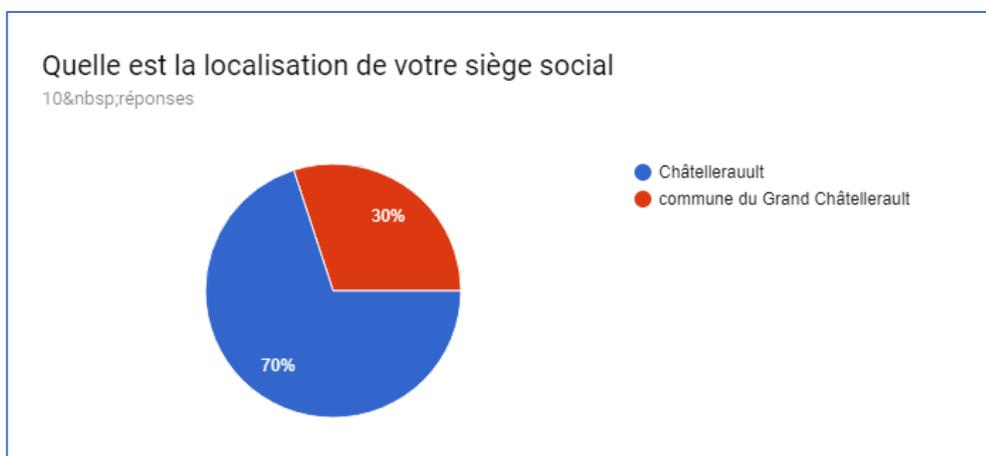
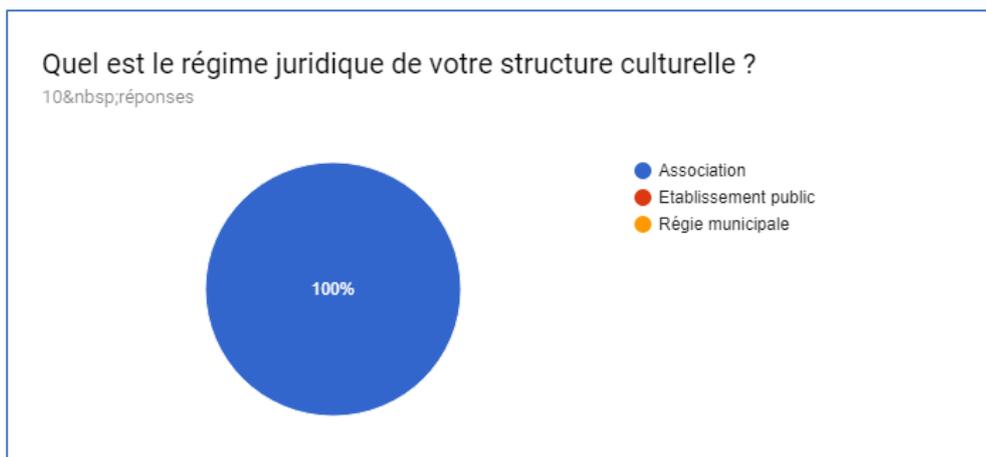
« Les mécanismes de gouvernance sont à créer. Les items précédents peuvent en être des objectifs ou des indicateurs de succès » JMNeveu CDA devt

QUESTIONNAIRE :

Etude du mode de financement et des coopérations des structures culturelles du Grand Châtelleraut.

E-mail Réponses 10 / 44 personnalités culturelles sollicitées :

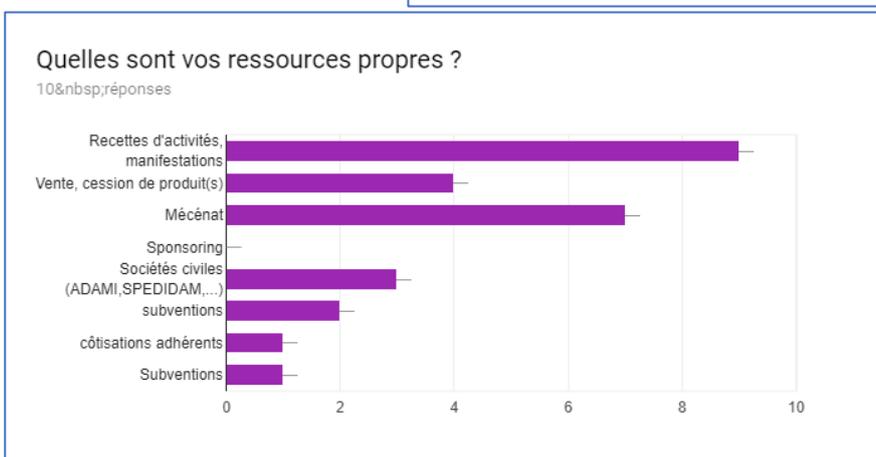
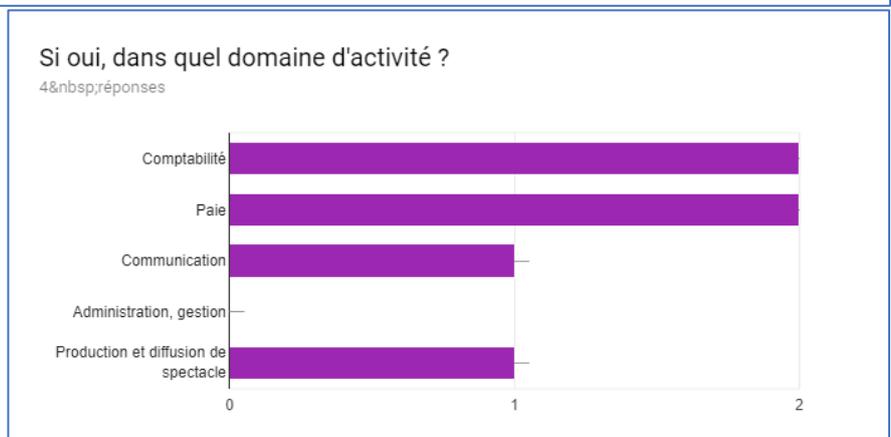
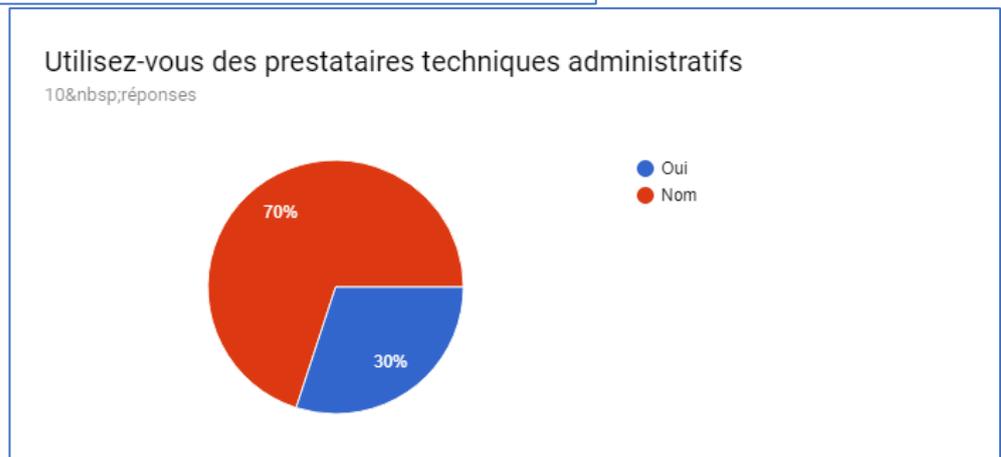
| | |
|----------------------------------|--|
| contact@musiqueenscene.fr | Musique en scène / enseignement |
| dring@allolabase.com | Compagnie La Base / Théâtre musique multimédia |
| evcj.chatelleraut@gmail.com | Ensemble vocal C.Janequin / Chorale |
| compagnie.globtrott@gmail.com | Compagnie Globtrott / Artistes |
| avous2jouer@orange.fr | A vous 2 jouer / ensemble instrumental chorale |
| pourdevrai@lafaussecompagnie.fr | La fausse compagnie / Artistes Festivals |
| jean.laurendeau@orange.fr | Caus'ette / Festivals de contes |
| info@festival-automne-musical.fr | Automne Musical Grand Châtelleraut / Festival musiques |
| jazzelleraut.patrick@orange.fr | Accord Jazzelleraut / Festival musiques |
| lmallet@jmfrance.org | JM France pays châtelleraudais / musiques |

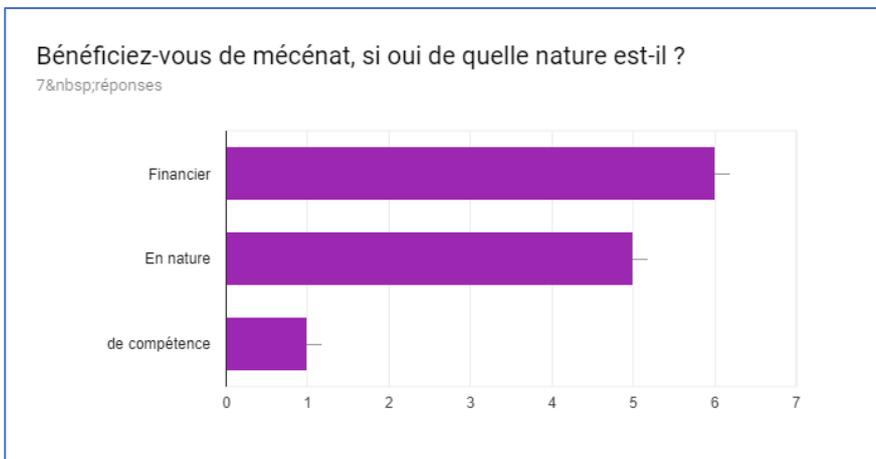




Combien de personnes salariées ? Nombre et équivalent temps plein. 9 réponses

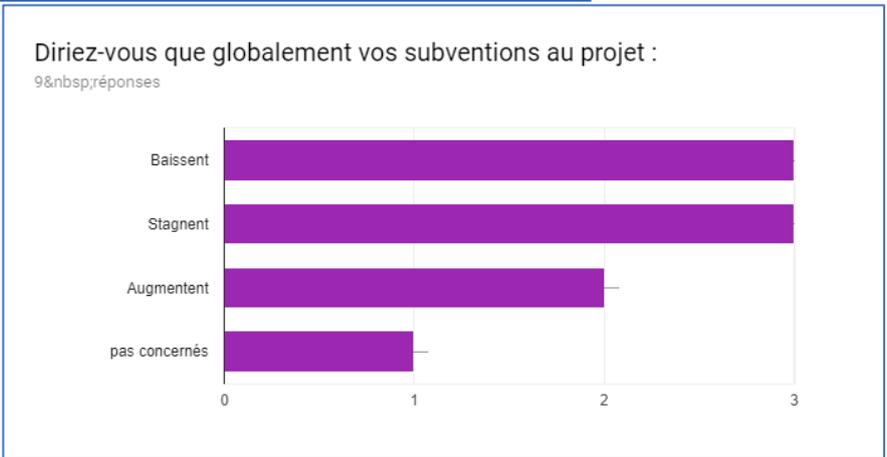
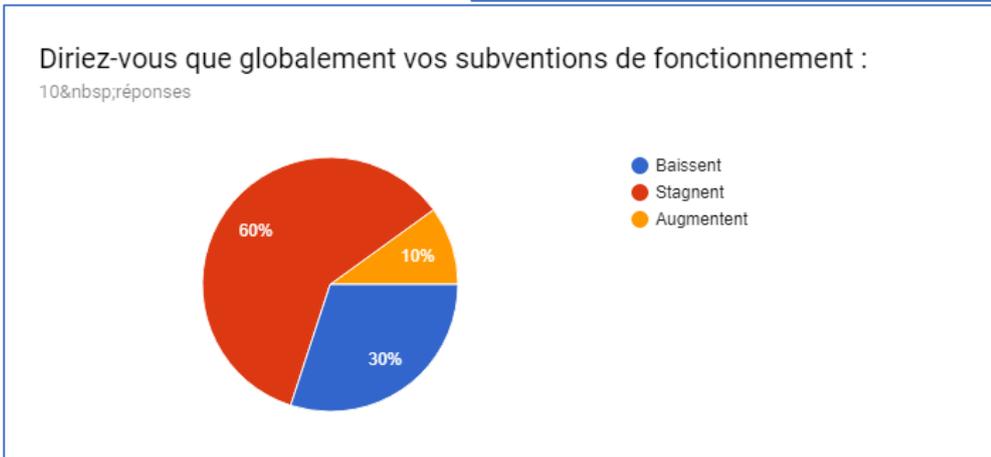
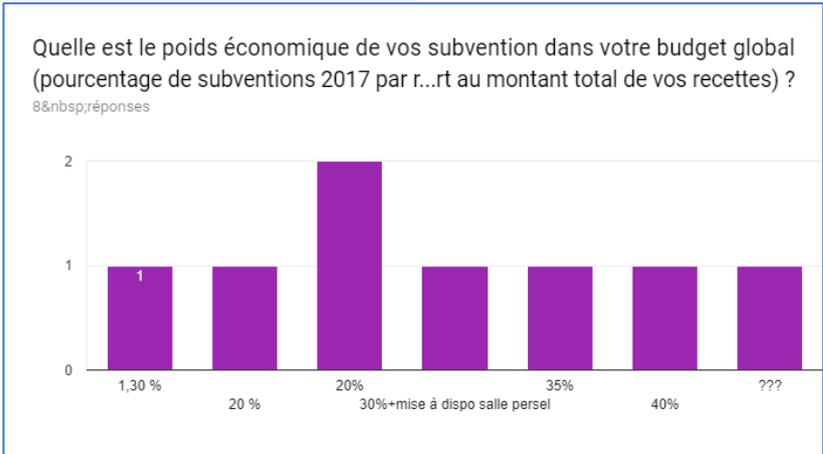
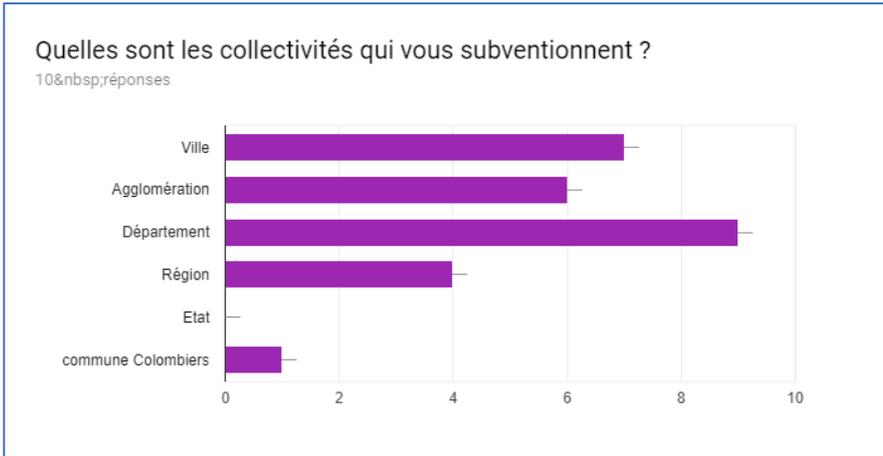
| |
|--|
| 4/2,5 |
| En 2017, 1 slarié CAE 20h et 16 intermittents du spectacle |
| 3 |
| 1 60/100 |
| 2 CDI temps plein |
| 0 |
| 2 |
| 0,5 ETP + 21h hebdomadaire CDD 3mois |
| 0,30 ETP |





Quel est le poids économique de votre mécénat (en pourcentage du montant de vos recettes) ? 7 réponses

| |
|----------------|
| ?? |
| 3% |
| 10% |
| entre 5 et 10% |
| 2,75% |
| 30% |
| 20% |



Combien de projets de coopération avez-vous mis en oeuvre en 2017 ? 9 réponses

1 (2)

0, "projet" est non-adapté à notre activité

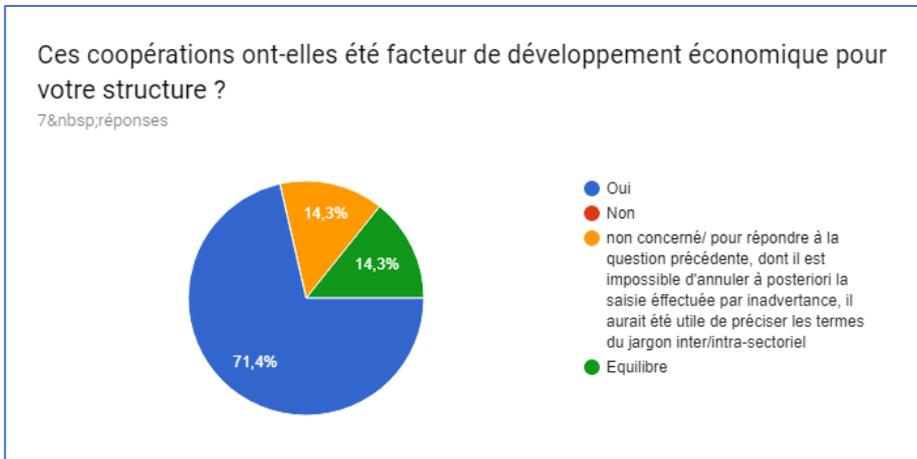
1 (apport en coproduction Tchekhov de la part des 3T)

deux

25

5

2



Combien de projets en partenariat avez-vous mis en oeuvre en 2017 ?

Et avec combien de partenaires ? 9 réponses

non concerné, le mot "projet" est un jargon administratif non adapté à notre activité

2 (film à l'E2C et accueil en résidence Tchekhov de la dynamo (03), de la Quintaine (86), de l'association Ah ? (79))

un

20

8 partenaires, 1 projet hors festival, les autres sur les différents aspects du festival

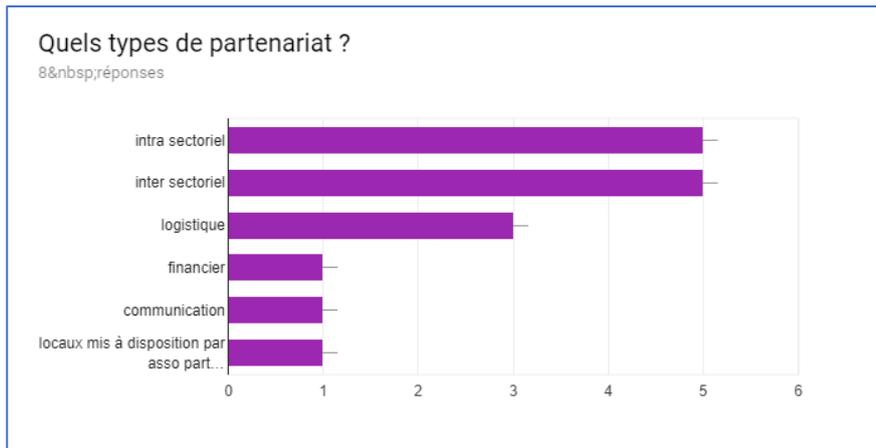
2

0

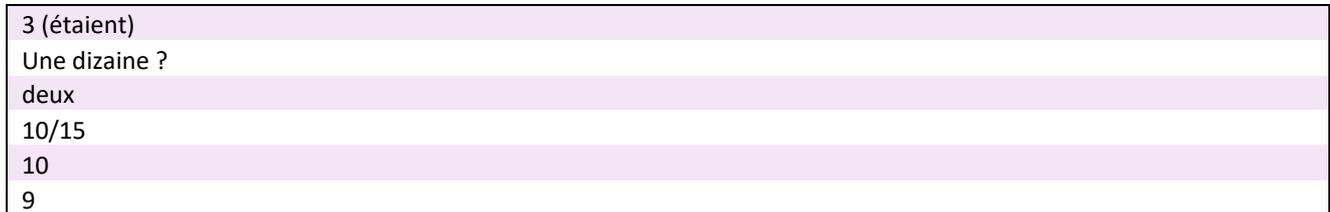
8 concerts en entreprise scolaire lycée

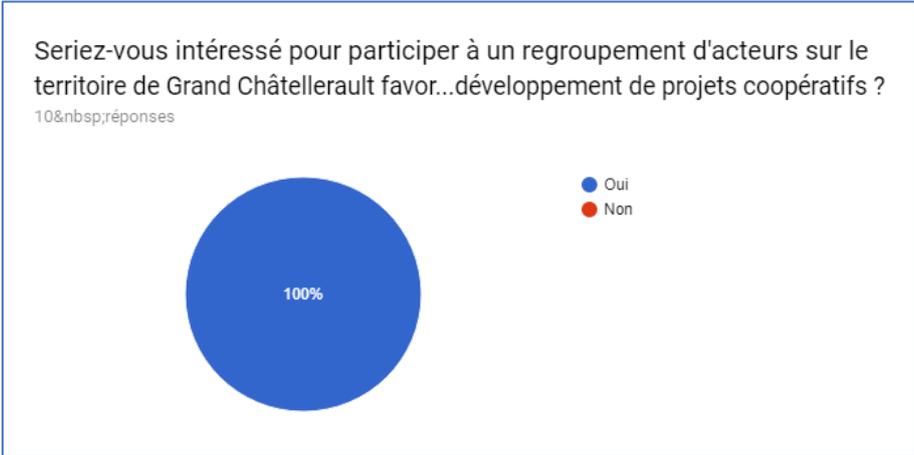
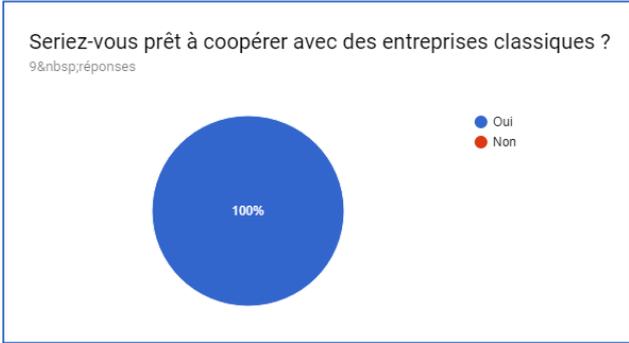
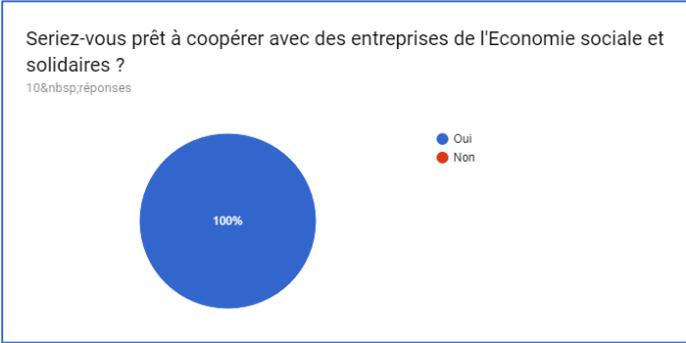
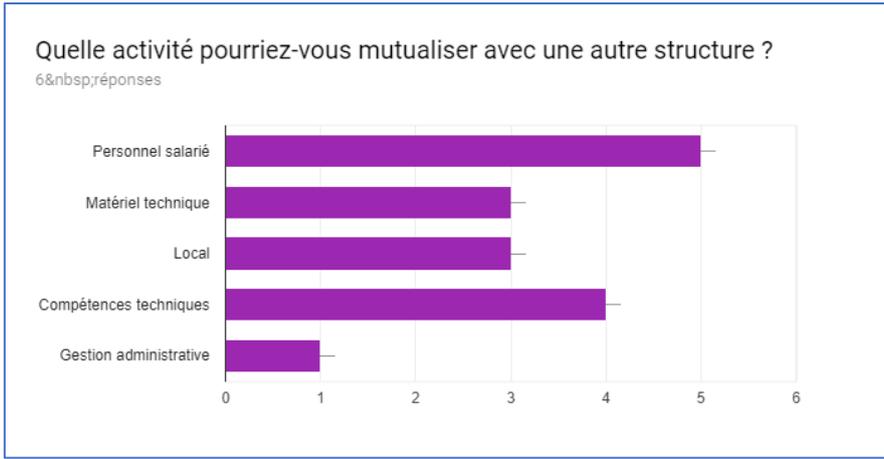
1

ANNEXE 5



Combien d'acteurs été rassemblés dans le cadre de ces partenariats ? 6 réponses





Si non, quels en sont les freins ? 1 réponse
En aurions-nous la capacité ?

Une idée, un commentaire, une remarque, ce paragraphe est à vous.3 réponses

Pour 2017, les réponses correspondent à une année de création professionnelle. La masse salariale n'est pas égale d'une année sur l'autre. Super boulot Laure !

Le déséquilibre entre projets sur le territoire du Grand Châtelleraut est très marqué en termes de ressources, visibilité. Un PCTE serait-il un moyen de lisser ou au contraire ne risquerait-il pas d'aggraver encore cette situation ?

Festival est construit que chacun puisse s'en emparer à sa manière avec l'objectif de valoriser le territoire et les activités du territoire quel que soit l'idée produits agricoles fromage/gâteau Jazzelleraut créer sous le label "jazzelleraut" des produits de territoire.

Territoire Grand Châtelleraut



Le référentiel d'action des PTCE

| Objectifs généraux | Objectifs principaux | Indicateurs généraux | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| | | Disposer d'un lieu identifié | connaissance du milieu local, ses acteurs, ses atouts, ses pb, son histoire | est connu et reconnu par ses activités | Utilise les différentes modalités du temps |
| Cultiver et servir le territoire | développer l'ancrage territorial | Valoriser les ressources locales | Valorisation des ressources humaines locales | mise en œuvre de comportements écoresponsables | Rend lisible et attractif ses résultats et ses projets |
| | contribuer à un développement local durable | Construire avec les pouvoirs publics des partenariats décloisonnés | développe des liens décloisonnants avec entreprises, réseaux divers | développe des liens décloisonnants avec la société civile (média, association, écoles...) | Tient compte des autres niveaux de territoire et de leur politique |
| | tenir compte des autres acteurs | le respect, la diversité, la confiance, la convivialité | reconnaît la formation mutuelle et la connaissance comme levier de développement | les problèmes sont réglés collectivement dans le respect du droit | Pratique la solidarité des actes |
| Elaborer et conduire un projet global basé sur la coopération | s'appuyer sur une éthique et des valeurs affirmées | le projet est déployé (vision, globale, finalité, objectifs) et stratégie pilotée | animation démocratique et innovante de la gouvernance | les effets du PTCE sont co évalués | Développe en interne l'information et la communication |
| | construire et conduire un projet stratégique à gouvernance partagée | des actions collectives sont construites | des synergies sont créées | les expériences sont capitalisées (échecs & réussites) | la formation à la coopération est développée (esprit méthode outils) |
| Développer une économie intégrée à la vie du territoire | s'engager dans des coopérations et des mutualisations variées innovantes | le fonctionnement économique et son efficacité sont perennisés | impacts quantitatifs et qualitatifs en emplois sont développés | Encourage les initiatives et les porteurs à l'aide des outils de l'ESS | Mobilise des modes de financement du territoire pour le PTCE et réciproquement |
| | contribuer au dynamisme économique du territoire | Innovation de produits et de services dans une perspectives de DD | porte des innovations sociales | promotion des expérimentations et stimuler la créativité | co construction d'indicateurs d'impacts |
| | mener une recherche développement innovante pour un DD du territoire | Assure une veille économique, sociale et environnementale | Participe à l'inclusion des personnes | participe à la mise en valeur du patrimoine naturel local | mise en valeur du patrimoine culturel local |
| | conjuguer l'économie avec le social et l'environnemental par des actions transversales | | | | |