

## GRACE

# A la croisée des chemins : quand l'entreprise rencontre la culture

## *Compte-rendu de la rencontre-conférence du 22/05/2025 sur les collaborations entreprises/culture*

Le 22 mai 2025, la Ville de Verviers accueillait une rencontre-conférence sur la thématique des collaborations entre le secteur culturel et les entreprises, soutenue par le projet **GRACE**, dans le cadre du programme **Interreg VI Grande Région**. Cet événement a été réalisé en partenariat avec **Liège créative**, un forum de rencontres-conférences dédié à l'innovation, la créativité et l'entrepreneuriat, porté par RISE (Recherche, Innovation, Support et Entreprises - ULiège). Sous forme de partage d'expérience, les rencontres-conférences se veulent inspirantes et décloisonnantes, invitant des orateurs de tous horizons à croiser leurs regards.

Ouverte à tous, cette rencontre s'inscrivait dans un double contexte. D'une part, les défis auxquels sera confrontée la ville de Verviers à l'avenir, dans sa démarche de redynamisation urbaine via la culture. D'autre part, le projet GRACE qui parmi ses volets donne une place importante au partage de connaissances et d'expériences entre professionnels de la culture. Pour inspirer les acteurs verviétois, la Ville de Verviers et Liège créative ont invité quatre orateurs venant présenter deux projets concrets de collaboration entreprise/culture :

- **Bernard Surlemont** - Professeur d'entrepreneuriat (HEC-ULiège)
- **Sophie Thill** - Responsable du mécénat et du développement (Cité musicale-Metz)
- **Renaud Falise** - 5G & IoT Strategic Manager (Orange)
- **Serge Rangoni** - Directeur général et artistique (Théâtre de Liège)

En parallèle, Natascha Provoost, facilitatrice visuelle, croquait en direct les éléments clés de la conférence.



## SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>RENAUD FALISE ET SERGE RANGONI : ORANGE/EVS ET LE THÉÂTRE DE LIÈGE DANS LE PROJET FLEX PRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>SOPHIE THILL : LA CITÉ MUSICALE-METZ ET VEOLIA DANS UN PROJET DE SÉMINAIRE IMMERSIF .....</b>	<b>5</b>
<b>BERNARD SURLEMONT : RÉACTIONS AU PARTAGE D'EXPÉRIENCES.....</b>	<b>6</b>
<b>DISCUSSIONS .....</b>	<b>7</b>
QUESTION DU PUBLIC. QUELLES MÉTHODES ONT ÉTÉ UTILISÉES POUR DÉFINIR LES OBJECTIFS COMMUNS ? .....	7
QUESTION DU PUBLIC. SI LE SECTEUR CULTUREL SOLLICITE LE SECTEUR PRIVÉ POUR COMPLÉTER SES SOURCES DE FINANCEMENT, NE COURT-IL PAS LA RISQUE DE DONNER RAISON AUX DERNIÈRES DÉCISIONS POLITIQUES QUI RÉDUISENT LES SUBSIDES DES STRUCTURES CULTURELLES ? .....	7

## GRACE

## Introduction

Depuis plusieurs années, la Ville de Verviers mise sur la culture comme moteur de relance économique et sociale au centre-ville et dans l'arrondissement, via des projets de longue haleine comme la rénovation du Grand Théâtre pour 2028, celle de l'Hôtel de Biolley (futur musée), ou encore celle des Musées de la rue Renier suite aux inondations. Des structures bien établies œuvrent tous les jours également pour proposer une programmation riche aux habitants : le Centre culturel, la Maison du Tourisme du Pays de Vesdre, le CTLM, les Temps Mêlés, le Théâtre du Peigné, le Comptoir des Ressources créatives, pour ne citer que les structures présentes dans le public.

La relance économique repose également sur tous les autres acteurs du territoire. La région verviétoise regorge d'entreprises –notamment dans ses zonings industriels—qui ont un impact considérable sur l'économie de l'arrondissement.

La rencontre-conférence « A la croisée des chemins s'inscrit dans ce cadre. Étant partenaire du projet GRACE, la Ville de Verviers s'est associée à Liège créative dans le but de rassembler les acteurs culturels et entrepreneuriaux verviétois dans un moment de partage d'expérience. Dans une ville en pleine reconstruction, l'objectif était de découvrir de nouvelles formes de collaboration possibles entre le secteur culturel et les entreprises via deux projets concrets de la Grande Région, afin de trouver des pistes pour l'avenir de la culture et de l'économie sur le territoire local.



De gauche à droite. Bernard Surlemont, Sophie Thill, Renaud Falise, Serge Rangoni, Carine Fransolet, Natascha Provoost.

## GRACE

## Orange/EVS et le Théâtre de Liège dans le projet Flex Production : Renaud Falise et Serge Rangoni

**Renaud Falise**, Manager de la stratégie 5G et IoT chez Orange, nous présentait d'abord le projet Flex Production réalisé en partenariat avec le Théâtre de Liège, EVS et la Grand Poste. Ce projet avait pour but de diffuser la pièce de théâtre *Andromaque* jouée en direct à environ 10.000 élèves en Wallonie, dans le cadre de leur cursus secondaire. Le projet est né d'une demande de subsides d'Orange auprès du SPF Economie afin de mener un projet innovant dans le secteur culturel.

Pour rendre cette performance possible, les partenaires se sont réunis lors de **séances de brainstorming où chacun a pu exprimer ses besoins**. Comme l'explique **Serge Rangoni**, Directeur du Théâtre de Liège, durant le Covid, le Théâtre avait longuement réfléchi à la question suivante : « comment atteindre les publics ? ». Toujours d'actualité, il cherche à toucher les publics éloignés de la culture comme les personnes ne pouvant se déplacer (personnes âgées, hospitalisées, incarcérées, ...) ou simplement les personnes n'ayant pas pour habitude de fréquenter les théâtres. Du côté d'Orange et d'EVS, un besoin de se tenir à jour et de relever les nouveaux défis liés aux avancées technologiques. Le constat des réunions de brainstorming était le suivant : chaque

**« A partir du moment où  
l'objectif est commun à  
tous les partenaires, tout  
est beaucoup plus facile »  
- Renaud Falise**

collaborateur serait gagnant de cette expérience. Le Théâtre pourrait sensibiliser les publics en exportant le spectacle vivant hors de ses murs, EVS et Orange pourraient tester leurs technologies lors d'un projet concret. L'objectif commun était le suivant : rendre le spectacle accessible tout en réduisant son empreinte carbone.

Flex Production a été un réel défi. Du côté technique, cela a demandé des tests, des corrections, il fallait faire face aux aléas du direct. Du côté artistique, **les freins** venaient parfois d'une crainte : la diffusion sur écrans allait-elle dénaturer l'essence même du spectacle *vivant* ? Le Théâtre tenait donc à rassembler du public dans la salle lors de la captation afin de garder ce contact direct entre le public et les artistes sur scène. Un autre défi était celui de captiver l'audience : un temps de préparation avec les professeurs concernés avait été nécessaire afin de présenter le projet, tel un dossier pédagogique.

Le résultat a finalement été **concluant** : la réalisation vidéo a permis un autre regard artistique sur la pièce, en mettant par exemple l'accent sur des détails que l'on ne voit pas depuis les gradins. La diffusion d'*Andromaque* a également eu un impact positif sur la fréquentation du Théâtre. En effet, plusieurs écoles ont ensuite demandé à se rendre sur place avec leurs classes : la diffusion en direct au sein de l'école avait été, pour la plupart des téléspectateurs, une première ouverture sur cette forme artistique. La collaboration avec Orange et EVS était également une **opportunité** d'expérimenter et d'évoluer dans le domaine des arts numériques, encore très peu soutenu par l'Etat belge.

Avec Flex Production, Orange et EVS souhaitent perpétuer l'expérience : l'idée n'était pas de réaliser un projet en « one shot » mais plutôt de **pérenniser** le dispositif et cette collaboration. Actuellement, Orange est ouvert à d'autres propositions de collaboration avec le domaine culturel.



## GRACE

## La Cité musicale-Metz et Veolia dans un projet de séminaire immersif : Sophie Thill

**Sophie Thill**, Responsable du mécénat et du développement à la Cité musicale-Metz, nous présente d'abord sa structure qui regroupe 3 lieux dédiés à la musique tant légère que savante (l'Arsenal, le BAM, Les Trinitaires et Saint-Pierre-aux-Nonnains, 2 églises désacralisées). La Cité musicale accueille 300.000 spectateurs par an, mène 300 projets de médiation chaque année auprès des publics éloignés de la culture (établissements de santé, pénitenciers ou dans les zones rurales), et accueille également l'Orchestre national de Metz Grand Est avec ses 72 musiciens salariés.



Depuis maintenant 5 ans, la Cité musicale et Veolia - entreprise de gestion de déchets industriels—sont associés dans un projet commun : un séminaire immersif des managers de Veolia au sein de la Cité musicale. L'objectif : offrir une bulle de temps hors du cadre habituel des employés de Veolia afin qu'ils réfléchissent ensemble sur leurs méthodes de travail. Ce séminaire est animé par une facilitatrice engagée par Veolia. Celle-ci anime tant les moments d'échanges entre les managers, pour les mener à réfléchir sur leur travail, que les moments de partage avec les équipes de la Cité musicale.

Les temps de réflexion partagés avec les musiciens de l'Orchestre et les équipes de la Cité musicale sont **l'occasion de comparer les structures et leurs fonctionnements**. Bien souvent, les enjeux de management d'un établissement culturel sont très proches de ceux d'une entreprise. Du côté de Veolia, les échanges ont permis une certaine prise de conscience des possibilités liées au fait de travailler en entreprise. En effet, Sophie Thill prend l'exemple de la possibilité d'évoluer hiérarchiquement. Il est très difficile d'obtenir une place au sein d'un orchestre symphonique : de nombreux musiciens postulent et très peu sont retenus. Lorsqu'une place se libère, les musiciens déjà salariés qui prétendent au poste doivent passer les mêmes concours que les personnes externes. Tous les candidats sont évalués derrière un paravent, en toute neutralité. Leur expérience au sein même de l'orchestre n'a donc aucune importance au moment d'y obtenir un autre poste, contrairement aux pratiques en entreprise où l'ancienneté et l'expérience peuvent être valorisées.

L'immersion des employés de Veolia a également eu **un impact positif sur la cohésion d'équipe**. Les bénéficiaires assistent à une session de répétition durant 1h30, mettant l'accent sur le bien-être que procurent la musique et ses vibrations. Avant le concert, pour lequel les équipes reçoivent des places, le hall d'entrée est privatisé et mis à disposition de Veolia pour une réception. De cette manière, le moment convivial hors cadre professionnel renforce les liens d'équipe et le sentiment d'appartenance des collègues. L'employeur se sent également valorisé par cette expérience enrichissante qu'il offre à ses employés.

Pour la Cité musicale, proposer cette expérience est bénéfique sous plusieurs points. D'une part, l'axe financier : en France comme en Belgique, les structures culturelles doivent **répondre aux défis**

## GRACE

**actuels liés à la réduction des subsides publics et donc diversifier les sources de financement.**

D'autre part, les participants conquis deviennent des **ambassadeurs**, parlent du projet autour d'eux et font découvrir la Cité musicale à leur entourage, amenant ainsi un nouveau public dans les salles qui, à son tour, passera le mot autour de lui.

Une collaboration de ce type fait également face à quelques **freins**. Par exemple, celui de la **pérennisation** du projet. Dans le cas de la Cité musicale et de Veolia, les mêmes personnes incarnent le projet depuis 5 ans, une véritable chance lorsqu'il s'agit de porter un projet et de maintenir les liens entre les deux structures. Mais comment continuer un projet au-delà des changements de personnel ou de stratégie d'une des structures ? Sophie Thill explique qu'**une bonne communication est essentielle** : chaque année, le projet est rediscuté lors de réunions partenariales afin de définir les tenants et les aboutissants de la collaboration.

## Réactions au partage d'expériences : Bernard Surlemont

**Bernard Surlemont**, professeur en entrepreneuriat à HEC (ULiège), réagit aux propos des invités. Les intérêts directs de telles collaborations sont nombreux pour les structures participantes. Pour une structure culturelle, il y a un **intérêt financier**, celui de toucher un nouveau public éloigné de la scène qui pourra parler de son expérience autour de lui et donc de **renouveler la clientèle**, la rajeunir ou la diversifier.

Pour une entreprise, les intérêts peuvent survenir d'une dynamique touchant plutôt les **ressources humaines** (le côté bien-être au travail), une **dynamique technologique** (test de nouveaux dispositifs), ou encore une dynamique **commerciale**. Néanmoins, Sophie Thill et Renaud Falise ajoutent que les entreprises ne sont plus seulement intéressées par le fait d'apposer leur logo mais bien par une **implication active** dans les projets.

De plus, on constate que les domaines entreprise/culture sont très éloignés. Leurs objectifs, leurs méthodes de travail et leurs codes sont différents. Bernard Surlemont retient un élément particulièrement important pour réussir une collaboration entre deux secteurs à priori opposés : ils doivent **construire ensemble une réelle proposition de valeur et être alignés par rapport à un objectif commun**. Pour cela, les collaborateurs doivent se rencontrer, organiser des moments de réunion pour définir leur proposition de valeur, via des débats, des discussions. Tout ceci dans un esprit de co-construction. Selon M. Surlemont, cette tâche n'est pas simple et requiert de la patience ainsi qu'une certaine ouverture d'esprit. Serge Rangoni a déjà remarqué que le secteur culturel peut parfois être méfiant et fermé à d'autres méthodes de fonctionnement : « il faut se laisser la possibilité d'être à l'écoute ». Les freins sont donc existants mais il faut persévérer.

**« Ca nécessite une grande ouverture d'esprit de part et d'autre, et d'une grande volonté de comprendre les besoins de l'autre » - Bernard Surlemont**

## GRACE

A cela, Sophie Thill ajoute qu'une collaboration de ce type ne peut réellement fonctionner qu'avec l'appui des **directions générales**. Celles-ci incarnent leurs projets respectifs dans une logique de développement pluriannuelle. En se rencontrant, elles pourront mieux définir leur collaboration, les valeurs de celle-ci et l'objectif commun. Bernard Surlemont ajoute : « Ca nécessite une personne qui gère et qui 'bichonne' le partenariat », un référent au sein de chaque partenaire. Renaud Falise était la personne référente du côté d'Orange, selon lui, cette méthode facilite les échanges.

**« Il faut que les directions soient motrices pour toucher à l'essentiel » - Sophie Thill**

## Discussions

Question du public. Quelles méthodes ont été utilisées pour définir les objectifs communs ?

**« Les projets de collaboration sont souvent une histoire de rencontres et de liens » - Sophie Thill**

Dans le cas de la Cité musicale, le projet est né d'une rencontre d'un dirigeant du CA : parfois, cela vient d'une simple rencontre, d'échanges, et d'une élaboration petit à petit. Il n'y a pas eu besoin d'une facilitation au moment de fixer les objectifs ensemble : le projet s'est affiné au fil des échanges. L'élément clé est de prendre le temps de comprendre les besoins de chacun.

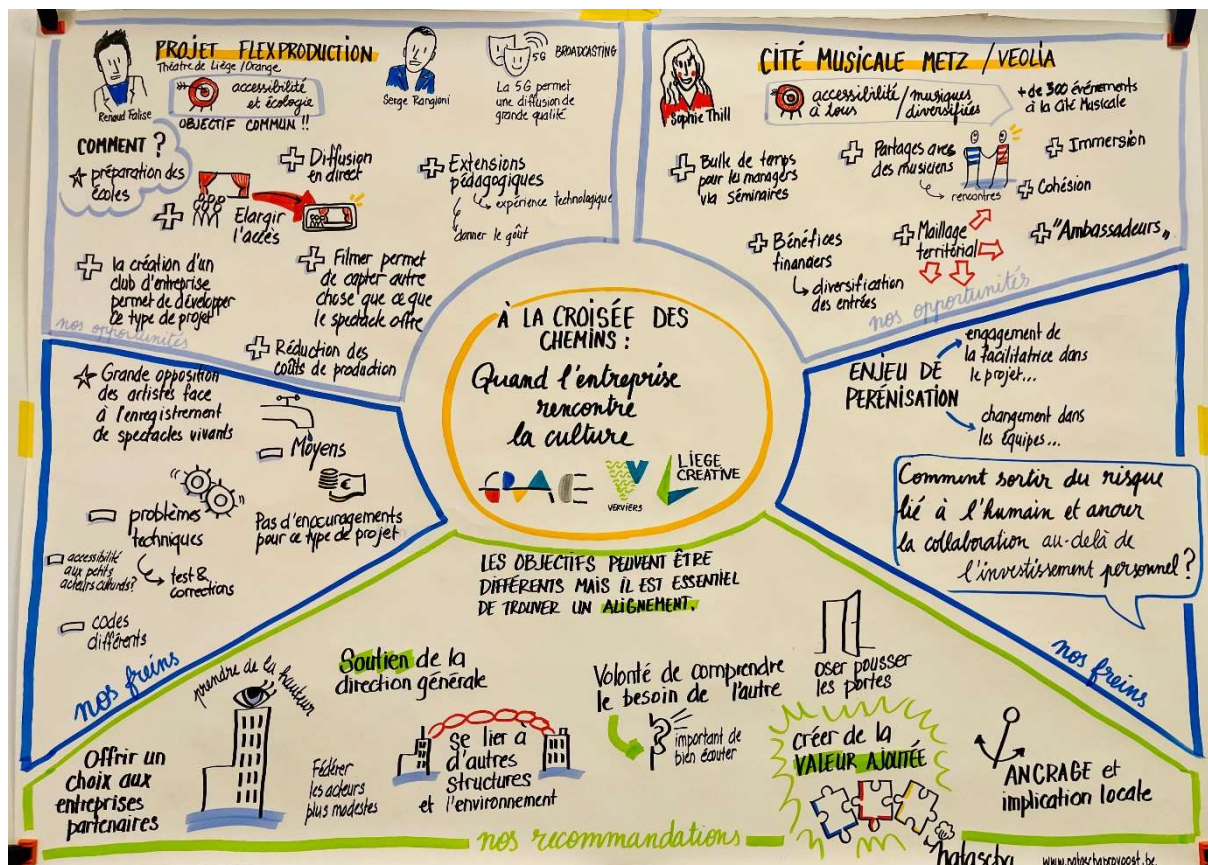
Serge Rangoni aborde l'utilité des **clubs d'entreprises**. Dans le cas de l'ouverture du Théâtre de Liège dans son lieu actuel, un club d'entreprises avait été créé, toujours actif à l'heure actuelle. Ce club permet de réunir les CEO d'entreprises désireuses de s'impliquer dans des projets culturels et artistiques. Les réunions s'organisent à tour de rôle au sein même des entreprises membres, une façon d'impliquer activement les entrepreneurs et de comprendre leurs réalités et leurs besoins. Le Théâtre présente son programme auprès des dirigeants de sorte qu'ils puissent choisir les projets sur lesquels ils souhaitent apporter leur aide. En communiquant sur les projets artistiques et en laissant une liberté de choix aux entrepreneurs, le Théâtre s'assure qu'ils seront d'avantage impliqués au sein des projets pour lesquels il y aura une valeur émotionnelle.

Question du public. Si le secteur culturel sollicite le secteur privé pour compléter ses sources de financement, ne court-il pas le risque de donner raison aux dernières décisions politiques qui réduisent les subsides des structures culturelles ?

Sophie Thill répond. Le budget de la Cité musicale est à environ 80/90% financé par le secteur public. Les coupes des budgets ont engendré une prise de conscience : les structures culturelles se reposaient principalement sur les aides publiques. Or, aujourd'hui, cette sécurité est en péril : **il vaut mieux diversifier les ressources pour sécuriser l'avenir des structures culturelles**. Ce genre de changement débouche sur la création d'un nouveau modèle : lorsqu'on se retrouve en situation de difficulté, il faut rapidement trouver une solution viable.

## GRACE

Ces changements engendrent aussi une peur du côté des structures culturelles : en intégrant les entreprises à leur mode de fonctionnement, comment garantir que leur identité et leur autonomie seront conservées ? Bernard Surlemont prend le cas de Verviers, où il serait intéressant de **fédérer les structures culturelles** en un collectif qui définirait ensemble ses besoins, sa proposition de valeur pour ensuite aller vers les entreprises et créer des partenariats. Ceci requiert une certaine organisation. A Verviers, on remarque déjà une démarche allant dans ce sens, lancée par le Comptoir des Ressources créatives.



Fresque en direct de Natascha Provoost