



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice
Faculty of Economics
Department of Regional Management

Master thesis

The network approach - Case of a completed project

Author:

Clément LE NAVENEC

České Budějovice 2017

DISSERTATION ASSIGNMENT

(PROJECT, ART WORK, ART PERFORMANCE)

First name and surname: **Clément LE NAVENEC**
Study program: **N6237 Regional and European Project Management**
Identification number: **E15849**
Specialization:
Topic name: **The network approach - case of a completed project**
Assigning department: **Department of Regional Management**

Rules for elaboration:

Objectives:

The aim of thesis is to evaluate the impact of networking in running a successful collaborative project.

Methods:

Theoretical part: address, study and decrypt the concepts of "networks", "territorial development" and the "project approach" from scientific work. Case study: Analyze a project already completed through document analysis.

Framework:

1. Introduction. Objectives.
2. Review of literature.
3. Methods.
4. Results.
5. Conclusion.
- X. References
- X. List of Annexes (if any)
- X. Annexes

Scope of graphic works: according to need

Scope of work report
(scope of dissertation): 50-60 pages

Form of dissertation elaboration: printed

Language of dissertation elaboration: English

List of specialized literature:

Baber, A., Waymon, L., Alphonso, A., & Wylde, J. (2015). Strategic Connections: The New Face of Networking in a Collaborative World. AMACOM American Management Association.

Groupe Caisse des Dépôts (2014) Impact territorial des réseaux d'initiatives publiques (RIP) - Synthèse, janvier 2014.
<http://www.caisseledesdepots.fr/impact-territorial-des-reseaux-dinitiative-public-rip-synthese-janvier-2014>

Réseaux et territoires - Significations croisées (sous la direction de Jean-Marc Offner et Denise Purnain) Flux Année 1998 Volume 14 Numéro 34 pp. 56-58

Skyrme, D. (2007). Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise. Routledge.

Tutor for dissertation: Dr. Roseline Le Squere
Department of Regional Management

Date of dissertation assignment: 30 June 2016

Date of dissertation submission: 30 May 2017

VZ Guliba

doc. Ing. Ladislav Holický, Ph.D.
Dean

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA
IN ČESKÉ BUDĚJOVICE
FACULTY OF ECONOMICS
INTERNATIONAL OFFICE
Suzanne 13
370 00 České Budějovice 29
Czech Republic

Radka Ševčíková

doc. Ing. Radka Ševčíková, CSc.
Head of Department

dated: 31. October 2016

Statement

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defense in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

Lorient,

Tuesday, 15th August 2017

.....
Clément LE NAVENEC

Acknowledgement

A project implies to achieve a goal, by undertaking actions given both with resources and constrains. This research that was a kind of project, and I had to mobilize my network and to use my social capital to get the resources and knowledges that I needed. For that reasons, I would like to give thanks to:

Dr. Roseline Le Squère and Dr. Jörg Ulbert, tutors of my dissertation who helped me to drive this research.

Prof. Doris Fetscher and Assoc. Prof. Kamil Pícha for their complementary support.

The team of the Institut Français Dresden, who received me for my internship, Mr. Tailpied, Mrs. Lebonnois, Dr. Dagmar Hunold and the hole administrative staff and the teachers of the organization.

The partner and team of the studied project „Fête de la musique meets Europe“, Mr. Röher, Mr. Käßpler and their organizations: Landeshauptstadt Dresden and Kultur Aktiv.

Mrs. and Mr. Cargoet and to Mr. Antony HEULIN, doctor in Celtic (University of Rennes 2 – Upper Brittany) for their technical support.

Finally, thanks to my friends and to my family who could give me precious advises and motivation when I needed it.

Table des matières

1. Introduction	2
2. Recherches scientifiques et littérature	4
2.1 Notion de territoire	4
2.2 Notion de réseau	7
2.3 Notion de projet.....	15
2.4 Relation réseaux – territoires – projets.....	21
3. Méthodes	24
3.1 Contexte de la recherche	24
3.2 Méthode de recherche	27
3.3 Choix des interviewés	28
3.4 Déroulement des entretiens	30
3.5 Transcriptions.....	33
4. Résultats	36
4.1 Analyse séquentielle (Annexe 2).....	36
4.2 Choix des sections des entretiens	41
4.3 Analyse et mise en lien des sections	42
5. Discussion.....	51
5.1 Le territoire.....	51
5.2 Le réseau	55
5.3 À propos de la gestion de projet.....	62
5.4 Fête de la musique meets Europe	66
6. Propositions	69
7. Conclusion	72
8. Résumé	75
9. Bibliographie	76
10. Liste des figures	79
11. Liste des tableaux.....	80

1. Introduction

Cette recherche s'intéresse à trois grandes notions : le territoire, la gestion de projet et les réseaux. Dans un premier temps, nous ferons une revue de littérature et verrons que ces notions sont plus riches et complexes qu'il ne le paraît. En effet, le mot territoire est devenu un mot-valise et a de multiples utilisations, parfois abusives (Corboz, 1983, p. 14). La première grande étape sera alors de définir ce que nous entendons par « territoire » et d'en donner le cadre. Nous nous intéresserons ensuite aux réseaux, l'ensemble des relations qui relient les individus et qui en font un groupe. Nous essayerons, après une introduction sur cette notion de réseau, de comprendre de quoi ils sont constitués et comment ils peuvent se former. Le troisième point auquel nous nous intéresserons est la gestion de projet. Après avoir défini le projet et son utilité, nous étudierons les différentes phases ainsi que les acteurs concernés par la gestion de projet. Enfin, nous identifierons les relations qui unissent ces trois notions.

Une fois ces notions définies, nous essayerons, à partir d'un exemple de projet concret de projets de répondre à la question suivante : « Comment les réseaux et la gestion de projets peuvent-ils aider à dynamiser le territoire ? »

La première étape consistera à identifier le besoin ou les problèmes du territoire, ainsi que la solution envisagée par les acteurs pour le dynamiser. Nous étudierons ensuite le projet en question : l'organisation du festival « Fête de la musique meets Europe ». Ce projet, qui s'est déroulé d'avril 2017 jusqu'aux 21 et 22 juin 2017, date du festival, regroupe des individus de différentes organisations, issus de domaines divers et variés, mais partageant un même territoire. Nous verrons justement à travers cette étude de cas qui sont ces acteurs : de quels secteurs proviennent-ils ? S'agit-il d'acteurs locaux ? Sont-ils hétérogènes ? Quels sont leurs rôles dans la gestion du territoire ?

Un autre aspect concernera la rencontre de ces acteurs : Comment se sont-ils rencontrés ? Quelles ont été les motivations qui les ont poussé à collaborer ensemble ? En quoi peut-on dire qu'ils forment un réseau ? Pour cela, nous devons également analyser leurs motivations personnelles et celle de leurs organisations, mais également la motivation commune qui les unies. Nous verrons aussi que ce projet est le dérivé d'un autre projet, la fête de la musique « traditionnelle » organisée par l'Institut français de Dresde depuis 2003. Nous nous intéresserons également à ce projet pour mieux comprendre la démarche projet et le fonctionnement des réseaux.

Grâce à des entretiens réalisés avec les partenaires du projet « Fête de la musique meets Europe », nous confronterons les différentes théories et notions étudiées, telles que la création de réseau ou la gestion de projet avec la réalité vécue par les professionnels. Nous essayerons d'analyser quels facteurs ou phénomènes peuvent pousser des individus ou des organisations à agir pour dynamiser leur territoire, mais également quels types d'actions ils mettent en œuvre. Nous nous intéresserons aussi aux difficultés qui ont été perçues par ces acteurs, en ce qui concerne le travail en réseau tout comme la gestion de projet, mais également de mettre en avant quels en sont les apports et les avantages.

Enfin, nous confronterons les théories et la réalité telle que vécue par les acteurs des projets et analyserons les sources de problèmes, de dysfonctionnements ou encore les succès de cette collaboration, puis nous dresserons quelques recommandations ou remarques quant au fonctionnement du réseau, ou encore des méthodes de gestion qui ont été appliquées.

2. Recherches scientifiques et littérature

Cette recherche littéraire aborde les trois principaux thèmes de ma recherche.

2.1 Notion de territoire

La première partie s'intéresse à la notion de territoire, nous montrerons que le mot « Territoire » peut avoir plusieurs significations précises, et nous définirons après la notion qui nous intéresse. Puis, avant de présenter le territoire qui nous intéresse, la ville de Dresde, nous nous pencherons sur l'importance de l'inclusion du local dans la gestion du territoire.

2.1.1 Territoire : un mot valise

Le terme « mot-valise » désigne des mots, qui, ayant été surutilisés de nombreuses fois pour expliquer différents concepts, en ont perdu leur véritable sens, mais également leur impact lorsqu'on les utilise. Aujourd'hui, la notion de territoire est devenue vaste. Elle change de signification selon la personne qui l'utilise ou le domaine où elle est appliquée. Les champs d'utilisations sont larges et le mot devient alors parfois victime d'approximation du langage quotidien (Corboz, 1983, p. 14). L'origine du mot territoire vient du latin classique « territorium » (XIII^e siècle) désignant alors « une étendue sur laquelle vit un groupe humain » ainsi que du latin chrétien « Pays, paysage ». (Rey, 2010) Cette notion a, avec le temps été appliquée dans différents domaines, adoptant une forme proche de « juridiction » et désignant alors une étendue de terrain soumis à une autorité à partir du XVIII^e siècle. Il a été ensuite adopté par les chrétiens et a alors pris une connotation religieuse, désignant un espace où un évêque pouvait exercer ses fonctions. Alain Faure notera par ailleurs que la notion de territoire a, au travers de l'Histoire, été liée à des enjeux de pouvoir et de domination (Faure, 2004, p. 430-436). Le mot « Territoire » a été réutilisé plus récemment au siècle dernier par les éthologues, pour qualifier l'espace qu'un animal délimite et considère comme « sa maison » ou son « terrain de chasse », pour empêcher que les autres animaux de son espèce ne franchissent ces limites. Ce mot est aujourd'hui également utilisé dans les domaines politique, juridique, de l'urbanisme, sociologique ou encore anthropologique.

2.1.2 Notion étudiée

Il est difficile de définir le mot « territoire ». Comme nous l'avons vu, il existe différents domaines où la notion de territoire est sujette à diverses approches. Thierry Paquot fait la différence entre différentes notions de territoire. La première notion est celle perçue par les historiens et géographes. De leurs perceptions, un territoire a trois caractéristiques : il est appropriable, délimité et enfin désigné par un nom. Ces trois caractéristiques sont le sujet d'un facteur commun : l'être humain. En effet, le territoire est d'abord un espace, neutre de

l'activité humaine, décrite comme une réalité préexistante (Raffestin, 1980, p. 3). Cet espace fait par la suite l'objet d'intentions et d'activités humaines, conclusion à laquelle arrive également Paquot (*Qu'est-ce qu'un "territoire"?*, 2011, p. 23-32).

Le territoire est plus qu'une simple zone géographique ou un environnement habité. Selon Roseline Le Squère (*Territorial alliances serving lifelong learning*, 2013, p. 34-35), il se rapporte à un cadre légal, social, culturel et affectif. Il y a deux types de territoire, ils se complètent l'un et l'autre. Le premier est « délimité », l'autre est « représenté », un espace où se vit une identité géographique et sociale, qui doit être défini pour comprendre le contexte et les difficultés d'une situation donnée. Ainsi, le territoire se réfère à un sentiment d'appartenance et un sentiment d'appropriation. Il est composé d'espaces sociaux et de vie, où un certain nombre de valeurs et motivations communes sont partagées. Les hommes qui se partagent le territoire et le dirigent, sont à la fois décideurs et utilisateurs. (Le Squère, 2013, p. 34). C'est à ces valeurs et ces motivations communes que nous nous intéresserons lors de cette étude, dont le territoire en question concerne la ville de Dresde.

2.1.3 Rôle du local dans la gouvernance et le développement du territoire

Les différents acteurs de la gouvernance du territoire ont un facteur commun : ils sont localisés au sein d'un même espace et sont tenus par des relations de proximité géographique. La faible distance qui les sépare leur permet de travailler ensemble et donc d'entretenir également des relations entre eux. Les acteurs locaux, autrefois moins hétérogènes, n'impliquent désormais plus seulement les pouvoirs publics, protagonistes traditionnels de la gouvernabilité, qui exercent leur pouvoir à différents niveaux de gouvernance : au niveau local, national et européen. Dans le processus de gouvernance du territoire, s'ajoutent désormais différentes parties prenantes, de nature privée ou semi-publique, qui interviennent au travers des projets au service des territoires, parfois en complément des pouvoirs publics, parfois en opposition, pour compléter ou corriger leurs actions. Ces acteurs peuvent être des associations, des groupes de pression, des producteurs de services ou de biens, les nouveaux résidents, et même parfois les touristes et visiteurs. Le rôle des associations marque notamment l'irruption des citoyens (de la population) dans le processus de décision et la part croissante qu'ils prétendent prendre au niveau local, pour porter ou contester des projets. Si elles se sont contentées pendant longtemps de contester des projets et les décisions des pouvoirs publics, elles sont désormais parties prenantes de la discussion publique ainsi que de la construction et de la mise en place de protocoles de négociation : les citoyens sont désormais proactifs. Les modes de construction d'un projet commun sur un territoire sont alors renouvelés. Un renforcement du processus de démocratie locale se met en place grâce à

ces acteurs locaux. Ces acteurs ne sont pas seulement liés géographiquement (sur un même territoire), ils doivent également partager des représentations et savoirs communs afin de construire ensemble des projets de territoire. Les acteurs locaux peuvent ainsi mobiliser leurs connaissances réciproques et mobiliser leurs réseaux pour travailler de concert. (Torre, 2011, p. 2-3). Avec cette étude, nous essayerons donc de voir si le local a vraiment un rôle à jouer pour développement et agir sur le territoire. Il est intéressant de voir qui sont les différents acteurs et d'où ils viennent, tant sur le niveau géographique que sur le niveau sectoriel (s'agit-il en effet d'autres acteurs que les pouvoirs publics ?) quels sont leurs points communs ainsi que leur motivation commune qui les pousse à travailler ensemble.

2.1.4 Marketing territorial et image du territoire

Le marketing territorial est un outil des territoires qui sert à répondre à des objectifs d'attractivité et d'hospitalité. Dans cette démarche, le concept de marque territoriale est également un outil qui sert à gérer l'image du territoire dans le but de renforcer l'attractivité territoriale. Par ces pratiques, les utilisateurs du marketing territorial cherchent à ce que les parties prenantes aient une perception positive du territoire, dans le but d'atteindre différents objectifs touristiques, économique, démographiques ou sociaux (Alaux, Serval, & Zeller, 2015, p. 61-78). La culture peut être également perçue comme un outil du marketing territorial. En effet, les initiatives culturelles aident à construire une image dynamique et créative d'une ville (Vivant, 2007, p. 50). Par exemple, la création d'un équipement culturel important peut porter plusieurs ambitions, dont le changement d'image d'un territoire. La culture peut également aider le développement touristique dont retombées économiques sont très importantes. Cependant, les retombées économiques ne doivent pas être surestimées. En effet, pour réussir ses objectifs, il faut adopter une vision stratégique d'ensemble, il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'équipements.

Nous verrons dans quelles mesures peut s'appliquer ces outils pour le territoire, quels en sont ses besoins et les solutions qui ont été apportées.

2.1.5 Dresde

Le territoire sur lequel se portera mon attention concerne la ville de Dresde, en Saxe. C'est une ville située sur l'Elbe, entre Prague et Berlin, à quelques dizaines de kilomètres de la frontière tchèque. Les premiers documents qui mentionnent la ville remontent à l'année 1206, date à laquelle elle était une ville de marchands. La ville se développa progressivement au moyen-âge et était surtout reconnue pour ses fortifications. Sous le règne de Frédérique-Auguste de Saxe, électeur de Saxe et roi de Pologne entre 1697 et 1733, ainsi que de son fils après lui, la région et la ville prirent une nouvelle dimension. Elle devint leur ville de

résidence et capitale du royaume de Saxe, de nombreux édifices baroques, comme le Zwinger, le palais Cosel, mais également l'église Notre Dame de Dresde (*Die Frauenkirche*) furent construits pendant cette période. La seconde moitié du XVIII^e siècle fut marquée par la Guerre de Sept Ans (1756-1763), durant laquelle la ville fut attaquée par l'armée Prusse, la ville et la région perdirent de leur pouvoir sur la scène européenne. Le siècle suivant fut marqué par la Révolution, laquelle amena une nouvelle fois la guerre à Dresde, où Napoléon y gagna en 1813 sa dernière bataille sur le sol allemand. À la fin du siècle, Dresde et la Saxe furent intégrées à l'empire allemand, avant que celle-ci devienne un État libre au début du XX^e siècle, après la Première Guerre Mondiale. Dresde se retrouva une nouvelle fois détruite pendant la Seconde Guerre Mondiale, pendant laquelle elle fut bombardée par les forces alliées dans la nuit du 12 au 13 février 1945. Les pertes humaines et architecturales furent importantes, entre dix-huit et vingt-cinq mille morts, et l'église Notre Dame, symbole de la ville, fut entièrement détruite. Par la suite, l'armée rouge pris possession de la ville, l'Allemagne fut séparée en deux et Dresde fit partie de la république démocratique allemande (RDA ou *DDR, Deutsche Demokratische Republik* en allemand) jusqu'à la réunification en 1990. Pendant cette période, la ville fut reconstruite comme un modèle de ville « socialiste » (Schmidt, 2010, p. 46-59).

De nos jours, la ville est le point de rencontre du mouvement populaire PEGIDA « *Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes* » (Patriotes européens contre l'Islamisation de l'Occident). Ce mouvement a été créé en octobre 2014, à la suite d'un appel à manifester tous les lundis dans la ville de Dresde, pour protester selon ses créateurs, contre l'Islam qu'ils considèrent comme « un danger envahissant ». Ce mouvement rejette une société multiculturelle et veut retourner à une culture allemande de référence. Le phénomène, qui avait commencé par quelques centaines de manifestants a atteint jusqu'à vingt-cinq mille manifestants en janvier 2015 et s'est étendu dans de moindres proportions à d'autres villes d'Allemagne (Vaillant, 2015, p. 3-6).

C'est cependant dans ce contexte « difficile » comme le nomme le maire de Dresde, Dirk Hilbert, que la municipalité a officialisé sa candidature au titre de « Capitale Européenne de la Culture 2025 » en juin 2016 (Stadt Dresden, 2016). Nous verrons à travers cette étude quelles sont les conséquences de la présence de ce mouvement sur le territoire et comment les acteurs des réseaux et des projets étudiés le perçoivent.

2.2 Notion de réseau

Il est intéressant de revenir à l'origine et de comprendre l'évolution du sens de ce mot. Le mot « réseau » tel qu'on le connaît sous sa forme actuelle apparaît au début du XIV^e siècle et

désigne alors un petit filet servant à chasser du petit gibier, puis un filet à maille (fin du XVI^e siècle). Au cours des siècles suivants, le terme est utilisé en physiologie, il désigne alors l'entrelacement de nerfs ou de vaisseaux sanguins reliés entre eux. Puis, avant la seconde moitié du XIX^e siècle, « réseau » désigne les voies de communication reliant des pays ou des régions et ensuite des voies de communication télégraphique et téléphonique. Enfin, l'évolution des modes de transport apporte les termes de « réseaux ferroviaires » ou « aériens ». C'est à partir des années 1860 que l'on parle de réseau pour désigner de manière directe ou indirecte les liens partagés par un groupe de personnes, notamment au sujet des organisations clandestines. Dans une période plus récente, on commence à parler de réseaux informatiques. Notons que le terme réseau a, au cours des années, adopté un sens figuré, désignant « un ensemble de point communicants entre eux » et s'est par ailleurs appliqué à des domaines, tels que la télévision et le commerce. (Réseau de concessionnaires) (Rey, 2010). C'est à la notion sociologique que nous nous intéresserons ici. Nous définirons ce que sont un réseau social ainsi qu'un « groupe » social. Nous étudierons ensuite les principales théories qui entourent les réseaux et qui aident à les comprendre, notamment sur leur mode de formation.

2.2.1 Les Réseaux Sociaux

Au niveau sociologique, un réseau social peut être défini comme un ensemble d'unités sociales et de relations entretenues les unes avec les autres, directement ou indirectement, à travers des chaînes de longueurs variables. Ces unités sociales peuvent être des individus, des groupes informels d'individus, mais aussi des organisations formelles comme des associations, des entreprises, voire des pays. Quant à leurs relations, il s'agit d'interactions sociales de natures très diverses : financières (transaction monétaire), transferts de biens, de services, échange d'informations, de perception ou d'évaluations interindividuelles, d'ordre donnés, de contacts physiques, etc. Plus généralement, cela concerne également toutes les interactions verbales ou gestuelles, ou encore la participation commune à un même évènement (Mercklé, 2016, p. 3-6).

Pour simplifier, un réseau est un ensemble de relations entre des individus. Quant à ce qui est de l'étendue de ces réseaux, ils n'ont pas de frontières définies, ni de limites. Les premières études illustrant les étendues des réseaux remontent aux années 50, lorsque John Barnes, sociologue et également considéré comme « L'inventeur des réseaux sociaux » (Mercklé, 2016, p. 11-14), séjourna sur une île norvégienne. Après avoir étudié les relations qui unissaient les presque cinq-mille habitants de l'île entre eux, il en a tiré la conclusion que chaque habitant pouvait être relié à un autre habitant par une chaîne composée d'environ quatre relations d'interconnaissances malgré différentes sphères sociales (Barnes, 2013, p.

221-222). Dans le cadre de cette expérience, il y avait une sphère industrielle, une sphère fondée sur le territoire et son administration ainsi qu'une sphère sans réelle entité ou frontière, constituée des liens d'amitié ou de parenté entre les habitants de l'île (Barnes, 2013, p. 215-216). Notons ici tout de même qu'il s'agit d'une étude portant sur une île, Bremnes, ayant un nombre d'habitants modeste et qui possèdent culture homogène. Depuis, d'autres études ont montré que dans une société chaque personne était reliée à une autre personne par un certain nombre d'intermédiaires, qui varie en fonction des études, mais tournant généralement autour de cinq intermédiaires environ (Mercklé, 2016, p. 11-14). Il sera donc intéressant pour cette étude de confronter ces théories à la réalité du réseau qui va être étudié lors de cette recherche, de savoir quels liens les unissent et quelles en sont leurs natures, ou leurs sphères.

2.2.2 Les groupes sociaux

Comme expliqué précédemment, une société peut être qualifiée comme un vaste réseau composé d'individus relié entre eux par un certain nombre d'intermédiaires. Ces individus peuvent appartenir à des sphères, ou encore à des agrégats sociaux ou des sous-ensembles. En d'autres termes, de réseaux intermédiaires ou des groupes sociaux. Un groupe social sera donc composé d'individus ayant des attributs ou caractéristiques similaires. Par exemple un groupe formé par rapport à l'âge, le genre, la profession, le lieu de résidence, une culture religieuse ou encore un niveau de diplôme. Ici, il ne s'agit cependant que de catégorisation. Le terme de « groupe social » ne sera cependant que réel si un nombre d'individus ont des liens suffisamment denses et forts entre eux et qui ont conscience de vraiment former un « groupe » (Mercklé, 2016, p. 55-57).

2.2.3 Capital Social, trous structuraux, liens forts et liens faibles : leurs rôles dans le développement du réseau

Mark Granovetter (*The Strength of Weak Ties*, 1973, p. 1360-1380) illustre comment les liens faibles d'un individu peuvent l'aider à avoir accès à plus d'informations et plus d'opportunités. Il distingue d'abord trois types de liens : les forts, les faibles et les liens absents. Un lien entre deux personnes est mesuré par le degré d'échange qu'ils partagent, qui se calcule en fonction de l'intimité qu'ont deux individus, du temps passé ensemble ainsi que de l'intensité émotionnelle partagée (p. 1361). Si le degré est bas, on parle alors de lien faible, il s'agit de simples connaissances. Au contraire, si la relation est intense ou fréquente, on parle alors de liens forts. Un lien absent caractérise une absence de relation. Cela serait, par exemple deux individus vivants dans la même rue, qui se connaissent « de nom » mais qui n'ont pas d'interaction.

Avec ce concept, il explique ensuite le fonctionnement des triades, et donne l'exemple de trois individus : « A », « B » et « C ». « A » partage des liens forts à la fois avec « B » et « C ». Dans l'hypothèse où « B » et « C » n'auraient pas de relation entre eux, il est probable que « A » en génère une entre les deux, car « B » et « C » sont fortement liés à lui. La probabilité pour que les deux se rencontrent (donc qu'au moins un lien faible se crée) est haute. Notons qu'il lui arrive aussi de nommer ces liens faibles comme « ponts » entre deux personnes, lorsqu'elles doivent passer par un intermédiaire pour avoir accès l'une à l'autre (Cf. Figure 2). Granovetter va même plus loin en expliquant que si la nature des relations est similaire entre « A » et « B » d'un côté et « A » et « C » de l'autre (De l'amitié par exemple) alors les chances que cette relation (Ce lien faible) évolue en amitié (Donc en lien fort) sont augmentées. Il explique cependant que l'inverse est vrai aussi : Si « A » a des liens faibles avec « B » et « C », alors les chances pour que ces deux derniers tissent un lien « fort » diminuent. Si aucun lien ne se crée entre « B » et « C » malgré les liens forts que tous deux ont avec « A », il s'agit d'une triade interdite. En se basant sur ce concept de liens fort et de liens faibles, Granovetter dirige une étude sur des professionnels et la façon dont ils ont obtenu leurs emplois (The Strength of Weak Ties, 1973, p. 1371-1373). Les résultats de l'étude montrent que parmi ceux qui ont trouvé leurs emplois, seulement 39,9 % connaissaient déjà leur ex-futur-employeur, les autres avaient un ou plusieurs intermédiaires. Son étude souligne ainsi la force des liens faibles et comment ils peuvent donner accès à des informations ou des opportunités.

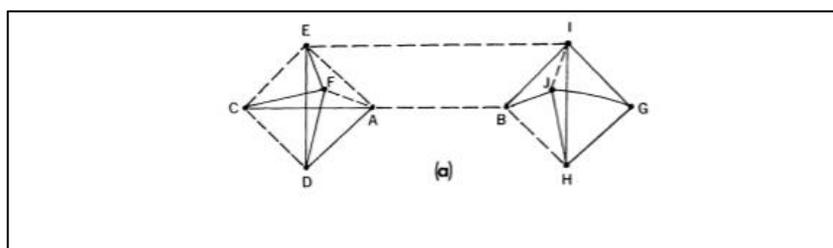


Figure 1 : Liens forts, liens faibles et ponts entre réseaux et individus (Granovetter, 1973, p. 1365)

Si on observe la figure précédente, nous pouvons voir un ensemble (a), composé de réseaux eux même composés d'individus (symbolisés par des arêtes et nommés par des lettres). Certains de ces individus sont reliés par des lignes continues (relations fortes, comme « F » et « D »). D'autres individus sont reliés par des lignes discontinues comme « A » et « B » ou « E » et « I » : il s'agit de liens faibles. Si on regarde les points « A », « D » et « C », on peut observer une triade classique. Inversement, si on regarde les points « J », « B » et « G », on a à faire une triade interdite, puisque malgré une présence de liens forts entre « B » et « J » et « G » et « J », « B » et « G » n'ont pas de relation. Le chemin d'accès, de « A » à « B » (ou « G » et « J », « B » et « G ») n'ont pas de relation. Le chemin d'accès, de « A » à « B » (ou

inversement) est un pont, car il donne accès à un autre réseau, donc d'autres informations. Nous verrons lors de cette étude comment les individus créent du lien entre eux en faisant fonctionner leurs liens « forts » ainsi que leurs liens « faibles ».

Le capital social joue aussi un rôle dans le développement du réseau. Il a des effets positifs sur la structure des réseaux (les acteurs individuels ou coopératifs) car il élargit les possibilités d'action et/ou ouvre un accès sur de nouvelles ressources. (Jansen & Diaz-Bone, 2014, p. 73). En France, cette notion a été popularisée par Pierre Bourdieu (Mercklé, 2016, p. 44), lequel définit le capital social comme « *Un ensemble de ressources actuelles ou potentielles liées à la possession durable d'un réseau de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter-connaissances ou d'inter-reconnaissances* » (Bourdieu, 1980, p. 2). Cela signifie, en termes plus simples, l'appartenance à un groupe. Ce groupe est défini comme un ensemble d'agents ayant d'une part des propriétés communes observables (par eux-mêmes, ou par des observateurs) et d'autre part des liaisons permanentes et utiles. Le volume du capital social d'un agent dépend de l'étendue du réseau de liaisons qu'il peut mobiliser et du volume du capital (économique, culturel ou symbolique) que possèdent les agents auxquels il est lié. Cela signifie que, le capital social n'est pas réductible au capital économique et culturel d'un agent ou de ses relations. En d'autres termes, le capital social ne peut être réduit aux ressources matérielles telles que les revenus ou le patrimoine, ainsi qu'à ses ressources culturelles (diplômes, aisance sociale à s'exprimer en public par exemple ou encore les biens culturels bruts, tel que les livres, disques ou tableaux qu'un individu possède).

Cependant, il n'en sera pas totalement indépendant non plus, puisqu'il y a entre les agents, un principe d'inter-reconnaissance, qui suppose un principe de reconnaissance sur des critères d'homogénéité objectifs. L'existence d'un réseau de relations n'est pas un acquis, ni un donné naturel, il n'est pas associable, par exemple, à un acte social d'institution comme un groupe familial, constitué une fois pour toutes et pour toujours, et représenté par une définition généalogique et des relations de parenté. Au contraire, le réseau de relations suit un travail d'instauration et d'entretien, nécessaire pour produire des relations qui s'inscrivent dans la longévité et qui seront utiles à l'agent. Ce travail servira à obtenir des profits matériels ou symboliques. En d'autres termes, le réseau de liaison est le produit d'un investissement social (il s'agit le plus souvent d'un investissement inconscient) dirigé vers la production ou reproduction de relations sociales utilisables à court ou long terme. On notera que les relations contingentes deviennent alors nécessaires et électives, ce qui implique des obligations ressenties (comme des sentiments de reconnaissance, de respect ou d'amitié) ou des obligations institutionnellement garanties (des droits).

Le capital social, par le biais de participation à des événements, tel que des soirées, des rencontres, d'accès à des lieux (clubs privés, écoles sélectives, quartiers...) ou des pratiques (sports chics, cérémonies culturelles) peut rassembler et mettre en lien (en réseau) des personnes hétérogènes de manière fortuite. Plus le capital social est grand, plus son rendement sera important, mais également son travail d'entretien. La seule limite, est celle représentée par ceux que l'on nomme « les grands noms », ayant hérité le plus souvent d'un capital social, qui n'ont pas besoin de connaître des agents, mais plutôt que les agents cherchent à connaître. Ces « grands noms » sont susceptibles de transformer les liaisons circonstanciellees en raisons durables (Bourdieu, 1980, p. 3). La vision de Bourdieu se détache ainsi d'une perspective « désintéressée », puisqu'un individu mobilise son réseau (ou bien utilise ses relations sociales) pour acquérir d'autres capitaux (culturel, financier), ou pour utiliser les capitaux d'autres agents dans son propre intérêt (Mercklé, 2016, p. 43).

Par opposition à Bourdieu qui pense que le capital social est individuel, James Coleman pense, quant à lui, qu'il est collectif et qu'il réside avant tout au sein des relations entre les personnes (*Social Capital in the Creation of Human Capital*, 1988, p. 98). Il est sur ce point rejoint par Jansen et Diaz-Bone, qui décrivent le capital social comme l'action de plusieurs acteurs, dépendante de leur interaction directe et indirecte, contrairement aux capitaux humains et financiers qui peuvent être la possession d'un seul acteur (*Netzwerkstrukturen als soziales Kapital*, 2014, p. 73). Il s'agit d'un acquis collectif. Coleman (1988, p. 101-104) identifie trois types de capital social, à savoir (a) les obligations, les attentes et la fiabilité des structures sociales (des réseaux), (b) le potentiel et la qualité de la circulation de l'information dans les structures, ainsi que (c) les normes (ou codes) de la structure sociale et de l'efficacité des sanctions qui peuvent en découler. Selon lui, toute structure sociale peut être source d'une forme de capital social. Tout comme Coleman, Burt (*Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur*, 1995, p. 601) pense que le capital social n'est pas individuel. La théorie du capital social concerne la valeur ajoutée que les directeurs tirent de leurs relations avec les autres acteurs (des opportunités) : par exemple, la capacité d'un directeur à coordonner l'activité d'autres personnes, d'identifier les occasions d'ajouter de la valeur ajoutée à l'organisation ainsi que de rassembler les acteurs qui peuvent exploiter ces opportunités. Le capital social est ainsi, une qualité créée entre les acteurs. Il sera donc intéressant pour cette étude de confronter ces deux idéologies et de savoir, à laquelle s'identifient le plus les membres du réseau étudié.

Ronald Burt (1995, p. 599-628) s'inspire de la théorie de Granovetter « *La force des liens faible* » pour sa théorie sur les trous structuraux et illustre l'importance du capital social dans la construction du réseau, par l'accès à l'information que celui-ci procure (Mercklé, 2016, p. 49). En effet, le capital social peut être compris comme un type de structure de réseau. Ces trous structuraux sont des absences de relations entre acteurs. Ces absences, pourraient être également nommées « manque à gagner », puisqu'elles représentent des opportunités de se poser en tant qu'intermédiaire contrôlant les flux d'information. Les flux d'information sont essentiels, car ils concernent l'accès, la synchronisation et les renvois d'opportunités. La collaboration en réseau aura plus d'accès à l'information qu'un individu agissant de manière isolée. Le réseau donne l'avantage de filtrer l'information, de la délivrer dans les temps et de la légitimer. L'information, créatrice d'opportunités, sera plus efficace lorsqu'un acteur de réseau aura des contacts non redondants. Les trous structuraux peuvent être alors mieux définis comme étant des vides entre contacts non redondants (Burt, 1995, p. 601-604), ou comme une absence de liaison entre contacts, pour reprendre le terme de Granovetter (*The Strength of Weak Ties*, 1973, p. 1361).

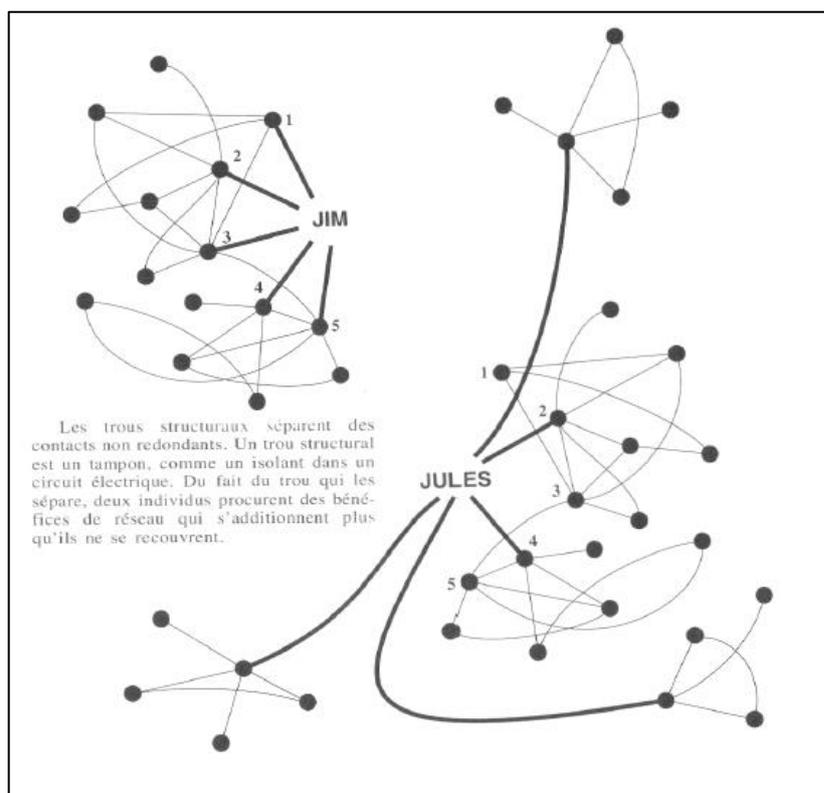


Figure 2: Construction de trous structuraux (Burt, 1995, p. 603)

La figure illustre le rôle des trous structuraux. Jim est cadre supérieur dans une organisation. Jules est son successeur. Les deux sont reliés à cinq contacts directs, (symbolisés par les traits en gras et les numéros « 1, 2, 3, 4 et 5 »), eux même reliés à d'autres contacts (les contacts

secondaires, symbolisés par les traits fins). Ces contacts donnent à Jim et Jules accès à l'information, et donc à des opportunités. Dans le cas de Jim, on voit que ses contacts sont redondants (le cas des contacts « 2 et 3 » et des contacts « 4 et 5 »). C'est-à-dire qu'ils sont reliés entre eux et aux mêmes contacts secondaires, donnant donc accès à la même information, aux mêmes opportunités. Notons ici que si les contacts « 3 et 5 » sont liés entre eux, ils ne sont pas pour autant redondants, car ils ne relient pas les mêmes contacts secondaires. On peut dans son cas, définir deux sous-ensembles : un partagé par les contacts « 1, 2 et 3 », et l'autre partagé par les contacts « 4 et 5 ».

Lorsque Jules succède à Jim, il redéfinit son travail. Il utilise moins de contacts directs pour accéder aux sous-ensembles de Jim. Les contacts « 1, 3 et 5 » sont relégués au statut de contact secondaire, voire tertiaire pour le contact « 1 ». Les contacts « 2 et 4 » sont maintenus par Jules en tant que contacts principaux pour continuer l'accès aux sous-ensembles de Jim. On voit donc qu'avec seulement deux contacts directs, Jules aura accès aux mêmes sous-ensembles et aux mêmes informations et opportunités que Jim. Le temps et l'énergie économisés grâce au fait d'utiliser moins de liens seront mis à profit pour développer de nouveaux contacts. Jules aura alors un réseau plus riche en trous structuraux, car il aura des contacts non-redondants qui lui donneront accès à des informations et des opportunités plus nombreuses que Jim, malgré un nombre égal de contacts directs. Selon Burt, les directeurs avec des réseaux riches en trous structuraux ont un capital social plus élevé, car ils sont mieux informés et contrôlent des opportunités plus lucratives (1995, p. 607).

Cette recherche en question traite d'un cas similaire, Mme Lebonnois est devenue il y a trois ans « Chargée de culture et de communication » à l'Institut français de Dresde. Depuis, elle a repris et gère désormais le projet « Fête de la musique » au sein de l'organisation. Le but ici sera donc de confronter cette théorie, l'exemple de Jim et de Jules, avec la réalité vécue dans cette organisation.

2.2.4 Innovation sociale et réseaux d'innovation

L'innovation sociale est définie comme une intervention des acteurs sociaux dans le but de répondre à un besoin, de modifier les relations sociales, de modifier un cadre d'action ou encore de proposer de nouvelles orientations culturelles (Doyon & Deroo, Développement territorial périurbain, réseau d'acteurs et innovation sociale: le cas d'une coopérative internet dans la région de Montréal, 2014). À la différence d'un simple projet, il y aura dans une innovation la volonté de s'approprier le résultat de l'innovation, d'utiliser de nouvelles méthodes, notamment en travaillant avec de nouveaux collaborateurs, ainsi que la mobilisation de nouvelles ressources : de nouvelles connaissances et compétences. Les réseaux d'innovation ont, quant à eux, pour but d'améliorer la créativité et réduire les coûts

des processus d'innovation. Les acteurs de ce type de réseaux se regroupent, car ils ne disposeraient pas, à titre individuel, des ressources nécessaires à l'innovation. Cette stratégie de coopération organisée de manière durable, comprend différents acteurs professionnels et hétérogènes : entreprises, laboratoires, centres de recherche, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics. Leurs liens sont non-hiérarchisés, et aboutissent à la conception et la production de biens et/ou de services, marchands ou non (Maillat, 1996, p. 97). Nous essayerons de comprendre en quoi le réseau étudié est un réseau d'innovation et de montrer quelle nouveauté il propose.

2.3 Notion de projet

Le mot projet est un dérivé déverbal de « Projeter », (ancien français « purjeter », XII^e siècle). Il désigne dès le début le plan proposé pour réaliser une idée mise en avant. (Rey, 2010) Au XVI^e siècle, le mot est surtout appliqué dans le domaine du travail, d'abord chez les architectes avant de se démocratiser. Deux siècles plus tard, le mot projet est très utilisé au sens politique et juridique : « Projet de loi ».

Dans cette partie, nous définirons la notion de projet qui nous intéresse. Après avoir présenté les acteurs et notamment le rôle de chef de projet, nous nous pencherons sur différentes approches du projet. Enfin, nous nous intéresserons à sa dimension interculturelle.

2.3.1 Définir le projet

Plusieurs auteurs s'accordent pour définir le projet comme étant un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources (aussi appelé contrainte de « qualité » ou des « spécifications techniques ») (Aïm, 2015, p. 17-30 ; Garel, 2011, p. 73-77 ; Raynal & Chédru, 2009, p. 79). On retiendra dès lors que le projet est une réalisation unique qui répond à un besoin, l'anticipe ou le crée, et s'inscrit dans la durée. Le projet ne doit pas être confondu avec le programme, puisque qu'il s'agit alors d'un ensemble de projets (Exemple : programme nucléaire, programme ferroviaire). Le projet est également différent d'une opération. Alors que le projet est axé sur des activités de conception et de développement, l'opération, elle définit les activités répétitives de production, d'administration ou de ventes. Contrairement à un projet, une opération ne couvre que le cycle de vie d'un produit, alors que le projet couvre le produit (ou du service) à partir de la naissance de l'idée jusqu'à sa mise en service (Garel, 2011, p. 74-75).

2.3.2 Les acteurs de la gestion de projet

Peu importe le modèle de projet suivi, d'ingénierie (modèle classique), concourant (basé sur l'innovation, héritier du modèle de projet « Taylorien » appliqué dans les grandes entreprises), ou entrepreneurial (appliqué dans les TPE, où l'entrepreneur est également le chef de projet) (Vissac-Charles, 2000, p. 5-10), sa taille, ou encore son mode de pilotage, les acteurs restent souvent les mêmes. Afin d'avoir un projet performant, il faut que les acteurs soient impliqués. Ces acteurs peuvent être, selon Gilles Garel (2011, p. 78-79), divisés en quatre catégories. La première concerne ceux qui prescrivent, achètent, évaluent ou réorientent le projet. Ces acteurs peuvent être alors les clients, un maître d'ouvrage (celui qui a un besoin), un destinataire ou groupe de destinataires (ou encore un bénéficiaire). La seconde catégorie d'acteur concerne ceux qui pilotent le projet, à savoir le chef de projet (nous y reviendrons en détails plus bas), encore appelé le manager, le directeur de projet ou le maître d'œuvre (la personne retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser un projet). La troisième catégorie d'acteurs concerne ceux qui réalisent le projet : les membres de l'équipe projet, à la fois internes ou externes à l'organisation portant le projet. Enfin, la quatrième et dernière catégorie concerne ceux qui entourent le projet. Ils ne font pas partie de l'équipe du projet, mais ont une influence sur son fonctionnement. Il s'agit des tiers, des parties prenantes ou bien des sponsors.

Les qualités du chef de projet sont par ailleurs les suivantes : des compétences en management de projet, c'est-à-dire quelqu'un ayant déjà de l'expérience dans la gestion de projet, ayant déjà eu des responsabilités (responsable de tâches). Des compétences techniques sur le sujet traité : même si les méthodes de la gestion de projet restent les mêmes, il est préférable d'avoir des connaissances sur le fond du sujet, pour ainsi pouvoir faire face aux problèmes techniques qui se présenteront, apprécier les méthodes et ressources à mobiliser, mais également pour avoir une synergie d'équipe : si le chef n'est pas compétent sur le plan technique, il est probable que le dialogue avec les membres de l'équipe de projet ne soit pas bon, que ces derniers ne s'adressent à lui que pour des questions administratives. Le chef de projet doit également avoir des qualités relationnelles, comme être à l'écoute des autres et des qualités managériales : savoir déléguer des tâches, savoir négocier (délais ou moyens avec la hiérarchie), savoir communiquer (sur l'avancée du projet, des résultats, des informations dont ont besoin les membres de l'équipe pour pouvoir avancer.), être compréhensive sur les erreurs tout en exigeant d'être informé lorsque ses partenaires ont des difficultés ainsi que de contrôler les résultats. Il s'agit bien sûr des qualités optimales requises, il est cependant difficile de trouver un chef de projet les possédant toutes à leurs meilleurs niveaux. Il est cependant important qu'il n'ait aucune lacune majeure (Néré, 2015, p. 69-72). C'est surtout à cet acteur que nous allons nous intéresser dans cette étude, en essayant de comparer cette

théorie à la vision qu'ont les professionnels de la gestion de projet et de ce que doit être le rôle du chef de projet.

2.3.3 Composante de la gestion de projet

Hans Litke (*Projektmanagement*, 2007, p. 18-23) essaye de donner une vision d'ensemble des composants essentiels de la gestion de projet ainsi que de son environnement. Cette vision d'ensemble se retrouve dans la figure suivante :

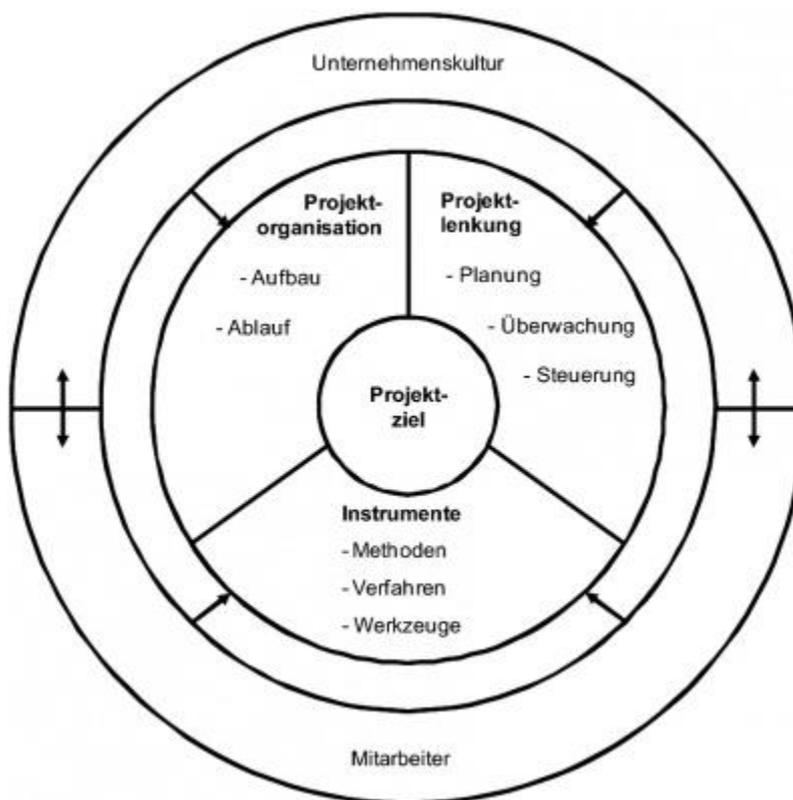


Figure 3 : Composants essentiels du projet et de son environnement (Litke, 2007, p. 22)

Le cercle du centre « *Projektziel* » (objectif du projet), comporte d'une part les objectifs généraux, qui décrivent les propriétés et qualités souhaitées des résultats du projet. Ces objectifs généraux répondent à des exigences et revendications qui doivent être satisfaites à la fin du projet. D'autre part, ce cercle comporte également les objectifs plus spécifiques tels que le respect des délais ou des coûts. Le cercle supérieur à « *Projektziel* » est divisé en trois. L'élaboration du projet dans ses phases de construction et de réalisation se trouve dans « *Projektorganisation* », (organisation du projet). La partie « *Projektlenkung* » (pilotage de projet), décrit la planification, la gestion et le contrôle des activités en ce qui concerne la réalisation des objectifs du projet. La partie « *Instrumenten* » (instruments) comporte les

outils, techniques et méthodes de la gestion de projets. Le cercle extérieur comprend les participants, c'est-à-dire chaque personne intervenant dans la réalisation du projet. Ces participants ont une influence sur le projet et affectent sa réussite (symbolisée par des flèches en direction des deux cercles centraux). Afin de réaliser le projet avec succès, les acteurs « passifs » du projet (tels que les employés « *Mitarbeiter* » d'une structure qui conduit un projet) doivent être impliqués le plus tôt possible dans la gestion du projet afin d'éviter par la suite des soucis d'intégration qui pourraient causer des obstacles au déroulement du projet. La partie supérieure du cercle extérieur « *Unternehmenskultur* » (culture d'entreprise) est composée de l'équipe de projet ainsi que du climat qui l'entoure. La notion de culture d'entreprise comprend l'ensemble des valeurs, mode de pensées et normes d'une organisation. Elle a une influence sur le comportement des employés, leurs identifications avec les objectifs du projet, l'atmosphère ainsi que le type de management dans une organisation. Elle détermine l'importance qu'a le management de projet dans l'organisation, sur la manière dont le projet est pensé et appliqué. La culture d'entreprise comme les employés forment un tout et s'influencent mutuellement (Litke, 2007, p. 25-26).

2.3.4 Les phases du projet

La vie du projet, l'intervention des acteurs ou les éventuels réajustements lors d'un projet s'organisent à travers les différentes phases. La première phase est la genèse du projet. Selon Jean-Jacques Néré, « *Tout projet naît d'une idée portant en elle une action à accomplir dans un but déterminé.* » (*Le management de projet*, 2015, p. 62-63). Trois conditions doivent être présentes pour transférer une idée en projet : elle doit avoir un caractère de nouveauté, être assez importante pour justifier une « logique projet » et à travers cette idée, on peut déjà déterminer un ou plusieurs bénéficiaires.

Ensuite, avant de le lancer, il faut vérifier que le projet est viable et qu'il a assez de qualités pour arriver à son terme : il s'agit de la phase d'étude d'opportunité. Dans un premier temps, il s'agit de réfléchir sur l'idée d'origine du projet, de reprendre par exemple le problème qui pousse à faire le projet, ainsi que les éléments de contextes qui l'éclairent ou encore les acteurs à l'initiative du projet. Dans un second temps, cette étude sert à fixer les objectifs généraux (réalisation d'un produit, mise en place d'un service, etc.), puis à déterminer les enjeux (négatifs et / ou positifs, importants ou secondaires), les contraintes (tel que les délais, le budget ou la qualité imposée) et à analyser les risques, leur probabilité d'occurrence et de prévoir déjà des contre-mesures possibles. À ce stade, si ces risques sont trop importants, le maître d'œuvre devra alors choisir de modifier le projet pour faire en sorte que les risques soient supprimés ou atténués, ou dans le pire des cas que le projet soit abandonné (Néré, 2015, p. 63-68).

La troisième phase est la phase d'initialisation. Une fois que le projet démarre, il faut alors trouver un processus opérationnel permettant d'atteindre les objectifs tout en respectant les contraintes, et à faire l'équilibre entre ce qui est souhaité et la réalité : ce qui est possible. Il faut donc dans un premier temps, fixer les tâches du projet et leurs ordonnancements. Il s'agit de fixer un premier cadre, qui pourra plus tard être discuté et amélioré. Il faut ensuite constituer une équipe de projet et cela commence par le chef de projet (dont les qualités et compétences ont été définies au préalable), qui définira une « vision de projet », c'est-à-dire qu'il devra analyser les tâches préalablement définies (en termes de délais, de compétences et ressources qu'elles nécessitent). Il pourra par ailleurs, déjà réfléchir à la constitution de son équipe de projet par rapport aux compétences que requièrent ces tâches. Une fois le chef de projet nommé, il pourra rencontrer le promoteur et ainsi commencer les premières négociations quant à la réalisation du projet. En effet, les commanditaires ont une vision externe du projet, le chef de projet connaissant la réalité, il pourra y avoir des négociations en ce qui concerne les délais, les coûts ou encore les objectifs. À l'issue de ces négociations, il faut fixer les « livrables » (ce qui doit être produit pour un moment « x ») et les réunions du comité de pilotage. Il s'agira par exemple de fixer une réunion à l'issue d'une étape importante du projet pour en présenter les résultats, ou bien même de faire un point avant une nouvelle grande étape pour réajuster les objectifs. Ces réunions doivent être fréquentes et nécessaires pour que le comité de pilotage ne perde pas de vue le déroulement du projet. Enfin, la dernière étape de la phase d'initialisation correspond à définir la fiche de mission du chef de projet, qui aura été négociée auparavant avec ce dernier, et à la lui remettre. Elle présentera, entre autres, le projet dans son ensemble (objets, enjeux, objectifs), définira les livrables, les contraintes (budgets, délais, qualité) et d'autres informations utiles au chef de projet pour réaliser sa mission. (Néré, 2015, p. 68-76)

La quatrième phase correspond au lancement du projet. La première étape consiste à nommer les membres de l'équipe de projet, une équipe qui devra être pluridisciplinaire (Raynal & Chédru, 2009, p. 79). Ces membres devront être informés sur la façon dont le projet sera mené, ainsi que sur les tâches qu'ils devront effectuer. Le chef de projet devra pour chaque membre soulever l'importance de la tâche qu'il doit accomplir, cibler les contraintes et les enjeux. Ici encore, la façon dont sera réalisé les tâches peut être discutée, les membres du projet peuvent, dans la limite du raisonnable, apporter des suggestions. Ceci est positif, car ça montre que les membres se sentent impliqués pour réaliser ce qui leur est demandé. Enfin, tout comme le chef de projet, les membres de l'équipe doivent également recevoir une lettre de mission qui décrit leurs tâches et objectifs. Une fois ces étapes passées, une première réunion doit avoir lieu entre les membres, il s'agit de la réunion de lancement du projet. Le but

ici est de présenter à nouveau le projet, ses objectifs, ses enjeux, clarifier les rôles de chacun, présenter les modes de fonctionnement, répondre à d'éventuelles questions et surtout de mettre les membres en réseau et de créer des relations multilatérales afin que les membres puissent communiquer entre eux. Les membres doivent échanger entre eux afin que toutes les informations ne passent pas uniquement par le chef de projet qui se retrouverait alors surchargé (Néré, 2015, p. 76-87).

La cinquième phase correspond à la vie du projet. Une fois que le projet est lancé, il faut suivre son exécution et faire en sorte qu'il se déroule bien : c'est le suivi de projet. Il consistera à repérer les dérapages critiques, en termes de délais, d'utilisation des ressources (du budget par exemple), de qualité. Une fois ces dérapages identifiés, il faudra les analyser et repérer la source du ou des problèmes afin d'agir et de prendre des mesures pour réajuster le bon déroulement du projet. En d'autres termes, il s'agit de contrôler. D'autres difficultés peuvent également arriver, tels que l'influence d'événements extérieurs ou un problème de motivation d'équipe. Dans tous les cas, le chef de projet ne doit pas rester seul et s'appuyer sur les membres de son équipe qui pourront lui apporter des visions complémentaires pour élargir son analyse de la situation. Une fois le problème résolu, il sera indispensable de faire un retour d'expérience pour éviter que le problème se reproduise, ou, s'il se reproduit, pour le régler le mieux possible (Néré, 2015, p. 87-99).

La sixième tâche est la clôture du projet. Une fois que les dernières tâches sont effectuées et les livrables achevés, il faut alors faire une évaluation finale (même si l'évolution a été faite tout au long du projet, cette évaluation se veut plus globale et peut être ensuite donnée aux autres membres de l'organisme) qui décrit les points négatifs et positifs, et les leçons à en tirer. Il faut ensuite rédiger un bilan du projet, qui comporte des sous-parties comme un bilan financier, technique, un rappel de l'historique, du déroulement et éventuellement des perspectives d'avenir. Il faudra ensuite communiquer et valoriser les résultats du projet, à la fois en interne (informer les collaborateurs qui ont été impliqués) ainsi qu'en externe. Il faudra alors déterminer les cibles auxquelles on veut communiquer et ce qu'on veut leur dire en mettant en avant les retombées du projet (Néré, 2015, p. 99-103). Le projet que nous allons étudier est un projet culturel à but non-lucratif. Nous essayerons de cibler les phases qui ont été mises en avant par les partenaires du projet.

2.3.5 Le projet dans sa dimension interculturelle

Comme évoqué précédemment, afin d'atteindre les objectifs de sa mission, le chef de projet doit respecter ce que Raynal & Chédru nomment « Le triptyque » à savoir les coûts, les délais et la qualité. (2009, p. 79). Pour cela, il doit gérer une équipe qui se veut pluridisciplinaire dont les individus ont des cultures différentes auxquelles il faudra porter attention pour ne pas

créer de malentendus. Ces différences culturelles peuvent être à la fois professionnelles mais également relationnelles. Il faudra donc rassembler ces cultures, et passer d'un groupe multiculturel à un groupe interculturel qui se définit par un langage, des rites, des valeurs, normes et comportements communs. Les différences culturelles sont diverses et peuvent apparaître sous plusieurs formes : la culture métier (ensemble de savoir, savoir-faire propres à une profession), la culture d'entreprise (ensemble de valeurs partagées dans une organisation), la culture géographique (les goûts des uns et des autres au-delà des frontières), les croyances religieuses et l'éthique morale (dans certains pays, la religion est un facteur important à prendre en compte lorsqu'on réalise un projet) ou encore la culture comportementale (la personnalité de chacun). Puisqu'il n'y pas un management universel ou un modèle culturel qui est meilleur que les autres, il faut adapter ses pratiques et ses comportements aux différentes cultures. Cependant, cela n'empêche pas d'en tirer profit. En effet, en plus d'élargir sa base de connaissances, un groupe de cultures hétérogènes peut dégager plus d'idées qu'un groupe d'une culture homogène (Raynal & Chédru, 2009, p. 92) et pourra donc apporter plus de solutions si un problème se pose. L'essentiel pour le chef de projet, dans un environnement interculturel est surtout de mettre en avant ce qui rassemble plutôt que ce qui divise, tout en faisant attention aux différences de valeurs, de comportements ou de procédures (Raynal & Chédru, 2009, p. 77-99). Le projet qui sera ici étudié est un projet dont les acteurs n'ont pas la même culture, à la fois professionnelle, puisqu'ils viennent de secteurs différents (Administration publique, association, centre culturel...), et à la fois personnelle puis que le projet comporte des acteurs de nationalités différentes, des acteurs allemands et français. Notons également que le projet en question est un projet qui se déroule en Allemagne, mais qui s'inspire d'un projet né en France : la fête de la musique. Il sera donc intéressant de voir si les acteurs ont perçu une difficulté culturelle dans la réalisation de ce projet.

2.4 Relation réseaux – territoires – projets

2.4.1 L'importance de la mise en réseau dans le développement territorial

Lorsqu'un projet se dessine pour une entreprise ou une organisation, le porteur de projet peut être parfois perdu en matière de financement, recrutement et formation. Les intervenants qui sont susceptibles d'entourer le projet peuvent alors être démultipliés, les dispositifs deviennent alors peu lisibles. Pour favoriser le développement territorial, la mise en réseau des différents acteurs devient nécessaire, et cela sur trois plans : économique, politique et organisationnel. Les collectivités, par le biais des chambres de commerce et d'industrie ou des chambres de métiers jouent un rôle majeur dans cette mise en réseau. Leur intervention permet, sur le plan organisationnel d'accroître l'efficacité des interventions, éviter les

concurrences inutiles ou les doublons. Sur le plan politique, les réseaux permettent de trouver un langage commun aux participants, ce qui les aidera à former une communauté de politique publique (communauté de destins), ce qui leur permettra d'harmoniser les discours, d'avoir une même représentation de ce que sont les problèmes et solutions à apporter. La mise en réseau permet sur le plan économique, d'améliorer l'organisation en réduisant le nombre d'interlocuteurs, en orientant également de façon plus efficiente les acteurs vers les potentiels partenaires ou les instances pertinentes et donc de réduire les coûts de transaction. Les organisations porteuses de projets développeront alors une image de marque, valable sur le long terme (Taverne, 2008, p. 13).

2.4.2 Fonctionnement du projet en réseau

Nous avons vu plus haut que les projets aident à mettre différents acteurs et membres d'une équipe de projet en réseau, que cela est même essentiel pour le bon déroulement du projet. (Cf : 2.3.4 Les phases du projet, quatrième phase « Le lancement du projet ») (Néré, 2015, p. 83). Nous pouvons aller plus loin en disant qu'en plus de relier les membres d'un même projet entre eux, ils connectent également les réseaux entre eux. En effet, rarement mené par un seul acteur, un projet relie plusieurs acteurs qui émergent de rencontres parfois inattendues, mais qui se doivent de coopérer ensemble pour atteindre un objectif. Une recherche sur les « Objets frontières » montre que des rencontres sont parfois improbables. Au début du XX^e siècle, le projet de création du musée de la zoologie des vertébrés à Berkeley en Californie, mené par le zoologiste Joseph Grinnell, fut une grande entreprise de mise en relation de différents acteurs qui n'avaient, à la base, pas les mêmes objectifs. Les acteurs réunis étaient des universitaires, trappeurs, fermiers, naturalistes amateurs et scientifiques professionnels. Afin de conduire la réussite de ce projet, il était nécessaire de créer un vocabulaire commun par de biais de « traductions » ainsi qu'une représentation commune du contexte à tous ces acteurs issus de mondes sociaux différents. Ainsi, des acteurs ayant des compétences et centres d'intérêt divers peuvent entrer en connexion. Le terme d'objet frontière est alors abordé, décrivant des « Objets suffisamment flexibles » pour s'adapter aux différents besoins et contraintes « locales » des acteurs, mais également assez rigides pour maintenir une identité commune aux différents acteurs du projet. (Star & Griesemer, 1989, p. 408-409). Le projet est donc un travail d'articulation entre acteurs hétérogènes, et les objets frontières (ou objets partagés) permettent la coordination directe de ces acteurs. Ils peuvent prendre la forme de création d'un logiciel, d'une technologie, de textes ou de création d'un musée par exemple. Ils sont des connecteurs de réseaux dont ils doivent permettre la coopération. Enfin, afin d'arriver à un objet frontière, chaque acteur devra passer par des points de passage obligés, qui permettront une coordination indirecte entre les réseaux, comme des prescriptions vis-à-vis de

l'environnement du projet (respect de normes) ou du projet lui-même (méthode à appliquer) (Vissac-Charles, 2000, p. 1-4).

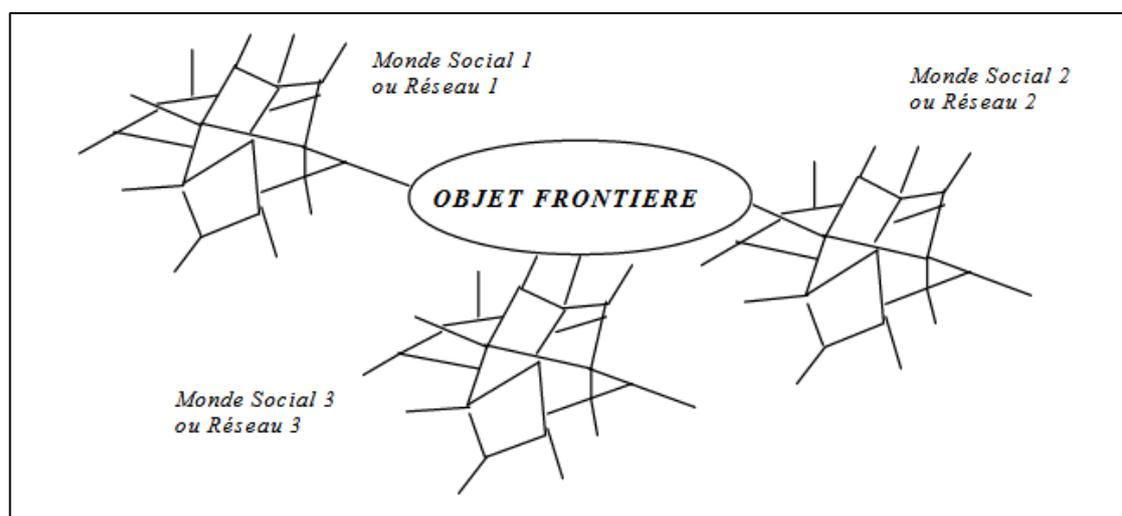


Figure 4: Les objets frontières au croisement de plusieurs réseaux (Vissac-Charles, 2000, p. 2)

La coordination des acteurs du projet s'effectuera ainsi en trois étapes. La première sera une phase d'exploration, où commenceront à se dessiner les frontières et l'environnement du projet, les listes des « objets frontières » et « points de passage obligés » seront dressées et les objectifs de chacun évolueront. La seconde étape sera la phase d'expérimentation et de stabilisation du projet, les limites du projet étant définies, il peut y avoir des tensions avec son environnement. La troisième et dernière étape apparaît une fois les tensions réglées. Il s'agit alors de la mise en œuvre classique du projet (Cf. 2.3.4 Les phases du projet), les objectifs étant alors bien définis, les outils de la gestion de projets peuvent s'appliquer. Pour cette étude, il sera intéressant de déterminer sur quel objet frontière les acteurs du projet « Fête de la musique meets Europe » se sont accordés.

3. Méthodes

Cette partie décrit la méthode empirique et les outils qui ont été utilisés pour effectuer cette recherche. Il est également abordé toutes les réflexions qui m'ont poussé à faire ces choix de méthodes.

3.1 Contexte de la recherche

Cette recherche s'est effectuée dans un contexte bien précis, qui m'a donné l'occasion de pouvoir confronter les diverses théories présentées à la réalité du projet.

3.1.1 Réflexion autour du contexte

Dans le cadre du master « Gestion de projets régionaux et européens », il m'était demandé d'effectuer un stage de trois mois minimum à partir de mars 2017. Ayant déjà commencé à étudier les théories générales concernant les réseaux, les territoires et les projets, j'ai décidé d'orienter mes recherches de stage vers des structures me permettant de suivre un ou plusieurs projets de façon directe, ou du moins qui puissent me donner accès à des informations concernant des projets fonctionnant en réseaux dans le but d'illustrer ma recherche. Après un entretien avec les responsables de l'Institut français de Dresde en décembre 2016, nous nous sommes mis d'accord pour que je puisse effectuer mon stage au sein de leur organisation, une de mes tâches principales étant de participer à l'élaboration du projet « Fête de la musique », qui s'est déroulé entre mi-mars et mi-juillet 2017. Lorsque nous nous sommes mis d'accord pour mon stage, je n'avais pas décidé d'étudier le projet « Fête de la musique » en tant qu'exemple de projet dynamisant le territoire. En effet, jusqu'à cette année, l'édition 2017 de la Fête de la musique de Dresde était organisée uniquement par l'Institut français, et donc, en perspective, donnait peu de contenu pour analyser le travail en réseau (Cf. 3.1.2 Fête de la musique de Dresde). Mon intention initiale était d'étudier un ou plusieurs projets, actifs sur le territoire défini, et qui fonctionnaient en réseau. Cette étude de projets m'aurait aidé à cibler les différents mécanismes pour dynamiser un territoire grâce au travail en réseau et grâce à la gestion de projet. Le choix d'étudier le projet « Fête de la musique » n'était donc pas un choix par défaut, mais un choix stratégique. En effet, étant personnellement acteur du projet, j'ai pu optimiser l'accès aux différentes ressources dont j'avais besoin : documents, chiffres clé, contacts directs avec les différents acteurs du projet. En plus d'avoir étudié ce projet, je l'ai vécu. Je me suis posé plusieurs fois la question suivante : étudier un projet ne va-t-il pas orienter ma recherche de façon trop subjective ? Vais-je perdre le contact entre la réalité du projet et tirer des conclusions hâtives qui fausseraient ma recherche ? J'ai dû donc faire attention tout au long de cette étude à rester au maximum objectif, surtout en ce qui concerne

la présentation des faits. Cependant, étant également acteur du projet, cela m'a aidé à mieux comprendre ce que ressentent les acteurs qui se sont confiés à moi.

3.1.2 Fête de la musique de Dresde

Jack Lang, ministre de la Culture entre 1981 et 1986 en France, fut un personnage important dans la création de ce qu'on appelle la « Fête de la musique ». Le but original du concept est de démocratiser l'organisation de manifestations musicales, qui ne concernent alors à l'époque qu'une minorité de Français. Le 21 juin, est choisi comme date de l'événement. Cette Fête permet aux musiciens d'organiser leurs propres concerts, dans des lieux non adaptés habituellement aux représentations musicales : des rues, des gares, des kiosques. Les artistes, amateurs ou professionnels sont invités à jouer gratuitement. Les concerts concernent tous types de musiques et sont gratuits pour le public. Depuis, cet événement a dépassé les frontières, et concernait 120 pays en 2016. (Ministère de la Culture, 2017). En Allemagne, la première Fête de la musique fut organisée en 1995 à Berlin. Depuis, elle est organisée dans environ 50 villes en Allemagne.

À Dresde, la Fête est organisée depuis 2003 par l'Institut français (Fête Company, 2017). L'événement se déroule de la façon suivante : l'Institut français s'occupe de trouver des musiciens amateurs voulant jouer le 21 juin, ainsi que des lieux voulant accueillir des groupes de musique ou des artistes et organiser des concerts au sein de leurs établissements. Ces lieux peuvent être des cafés, des centres culturels, ou encore des musées : les possibilités sont larges. L'Institut français joue le rôle d'une plateforme qui se charge de mettre en lien les musiciens et les lieux de concert pour ensuite créer un programme publié sur internet et distribué à l'aide de flyers. Dans le cadre d'un partenariat entre l'Institut et le bureau du jumelage de la ville de Dresde, un échange de groupes est organisé avec Strasbourg, en France. Tous les ans, un groupe de musique allemand de Dresde joue lors de la Fête de la musique à Strasbourg, et vice-versa. Le bureau du jumelage se charge alors de transmettre les coordonnées du groupe en question. Pendant longtemps, l'Institut français de Dresde a également organisé des concerts de rue en mettant à disposition des scènes avec du matériel pour les musiciens. Les contraintes budgétaires ont néanmoins forcé l'Institut français à abandonner la construction de scène.

Cependant, lors de l'année 2017, le *Landeshauptstadt Dresden* (La capitale régionale de la Saxe, ou encore appelé la « Mairie »), notamment représentée par le service « Culture et tourisme » de la ville intensifie sa participation à la Fête de la musique dans le cadre de sa candidature au titre de « Capitale européenne de la culture » pour l'année 2025 (Stadt Dresden, 2016). À cela s'ajoute également la participation d'une association de Dresde « Kultur Aktiv ». Kultur Aktiv fait notamment la promotion de la culture et de l'art en général

et encourage la coopération interculturelle et les échanges internationaux par le biais d'organisations de différents évènements, tel que des expositions, des rencontres, ou encore des concerts. Après rencontre entre les différents acteurs du projet, à savoir l'Institut français, la mairie et Kultur Aktiv, il a été convenu qu'à côté de la Fête de la musique « traditionnelle », organisée par l'Institut français, l'année 2017 serait marquée par un projet parallèle appelé « Fête de la musique meets Europe ». Le but de ce projet était de créer un festival « *Open Air* » (À ciel ouvert) gratuit. Ce festival était constitué d'un programme musical s'étendant sur deux jours, le 21 juin et le 22 juin, où artistes professionnels et amateurs se sont succédés. Une scène fut montée pour l'occasion sur la place du « Neumarkt », devant l'église Notre Dame de Dresde (*Dresdner Frauenkirche*) dans le quartier touristique de la ville « Altstadt » (La vieille ville). La scène permettait notamment aux artistes amateurs d'avoir accès à un matériel professionnel et une visibilité plus accrue. Ce programme s'est ajouté au programme traditionnel effectué par l'Institut français les années précédentes, à savoir l'organisation de petits concerts dans différents endroits de la ville. Il est ici important de préciser qu'il s'agit donc de deux projets : le premier, mené par l'Institut français de Dresde, le projet « Fête de la musique » classique, et le second « Fête de la musique meets Europe », le festival organisé en collaboration entre le *Landeshauptstadt Dresden*, l'Institut français de Dresde et l'association Kultur Aktiv. Les deux projets sont cependant très liés : en effet, afin de compléter le programme du festival « Fête de la musique meets Europe », l'Institut français se chargeait de trouver des musiciens amateurs et non-rémunérés pour assurer des concerts sur la scène. Les autres artistes et musiciens recherchés par Kultur Aktiv étaient rémunérés. Les programmes des deux projets « Fête de la musique meets Europe » et « Fête de la musique » partageaient les mêmes supports de communication (Visuels, affiches, flyers, site internet, évènement Facebook) (Cf. Annexe 5 : Flyer du programme de la Fête de la musique).

3.1.3 Choix du projet

Les projets « Fête de la musique » et « Fête de la musique meets Europe » induisent la participation d'acteurs différents venant de divers horizons, ayant différentes cultures travaillant ensemble pour réaliser un même objectif. Nous avons vu qu'il y a plusieurs acteurs principaux : l'Institut français, la mairie (*Landeshauptstadt Dresden*) représentée par différents bureaux (celui du jumelage / relations internationales européennes, celui de la culture et du tourisme), une association dresdoise, Kultur Aktiv, mais également des musiciens, artistes ou groupes ainsi que des lieux de concert. À travers ces projets, il y avait donc une opportunité d'observer les mécanismes de réseaux, de savoir pourquoi et comment ils se forment et comment ils fonctionnent. De plus, ce projet concerne a priori un territoire

précis, celui de Dresde. Il est cependant important de définir plus précisément ce que territoire représente, au-delà d'un nom, et quelles en sont les différentes perceptions des acteurs. Nous y reviendrons plus tard. Et puis, comme évoqué précédemment, la Fête de la musique et « Fête de la musique meets Europe » étaient de bonnes opportunités pour observer comment fonctionnent des projets, quels en sont les enjeux, quelle rigueur et organisation cela demande, quels sont les contraintes auxquelles les acteurs de la gestion de projets peuvent être confrontés, mais également quels bénéfices ils en tirent. Le fait d'être en contact direct avec ces acteurs et de pouvoir recueillir leurs ressentiments m'a poussé à choisir ce projet pour illustrer le fonctionnement de la gestion de projet. Mais ce n'est pas tout, puisque le contact avec ces acteurs me permettra d'illustrer de manière concrète comment un réseau peut se mettre en place et fonctionner, de cibler quels sont les objectifs de chacun et autour de quel objectif commun ils se rassemblent. Par ailleurs, ces acteurs pourront me donner la vision qu'ils ont, eux, du territoire qui a été jusqu'à présent désigné comme étant « Dresde ». Le tout me permettra enfin de mettre en lumière, par le biais de l'exemple du projet « Fête de la musique » comment les réseaux et la gestion de projets peuvent dynamiser un territoire.

3.2 Méthode de recherche

Pour réaliser ma recherche, j'ai effectué des entretiens semi-directifs. Il s'agit ici d'une méthode d'interview. Il y a au total trois méthodes d'entretiens. La première méthode, est l'entretien non-directif. Interrogé sur un sujet, l'interviewé dispose d'une grande liberté pour pouvoir s'exprimer. Il n'y a pas de cadre établi et l'interviewer se contente de relancer la conversation (ou « monologue ») en répétant ce qu'a dit son interlocuteur : il s'agit de répétitions. Il a également la possibilité de reformuler une phrase, ce qui donne l'impression qu'il s'implique plus dans l'échange. Cependant, cette intervention présente un risque de déformation de la pensée de l'interrogé. L'interviewer doit cependant intervenir le moins possible dans ses « relances ». La seconde méthode est l'entretien semi-directif. Ce type d'interview permet de recueillir des informations sur un thème précis est de centrer le discours des personnes interrogées sur celui-ci. L'entretien semi-directif est constitué de huit à quinze questions, avec des questions de type « général » pour introduire le sujet et de questions plus détaillées qui servent à répondre au mieux à la question de recherche (Döring & Bortz, 2016, p. 365-379). Il est également possible d'interagir de manière spontanée avec l'interviewé afin d'étoffer la recherche, de rebondir sur certains points ou encore d'en éclaircir d'autres, possibilités que ne donne pas par exemple une interview narrative, où l'on doit laisser parler le sujet. Il a également la possibilité de formuler des questions spontanées, qui ne sont par ailleurs pas possibles dans l'entretien non-directif. Si une question a déjà été

abordée et a reçu une réponse satisfaisante dans l'entretien, et même si elle n'a pas été traitée dans l'ordre chronologique, il est possible de la sauter. Enfin, dans la dernière méthode, l'entretien directif, l'enquêteur pose une série de questions dans un ordre établi, comme s'il utilisait un questionnaire. Il est difficile pour le questionné de sortir du cadre qu'établit son interlocuteur à l'avance puisque contrairement à l'entretien semi-directif, le questionné n'a pas la possibilité de développer ses réponses, son discours est fermé à cause de questions préalablement définies, les « questions préparées ». Ces trois méthodes ne peuvent être utilisées dans le même contexte. Plus l'hypothèse de l'enquêteur est précise, moins il doit laisser une marge de manœuvre à l'enquêté dans ses réponses. Dans le cas inverse, un enquêteur n'ayant pas d'hypothèse spécifique ou une connaissance approfondie du thème pourra laisser plus de liberté d'expression à l'enquêté et utiliser ainsi la méthode « non-directive » (Salès Wullemin, 2006, p. 45-77). Deux raisons m'ont poussé à choisir la méthode de l'entretien semi-directif, la première est la liberté de poser plusieurs questions différentes tout en pouvant intervenir lors de l'entretien, et donc d'avoir la possibilité de récolter des informations plus précises sur le comportement et le ressenti d'un sujet. La seconde raison était que, même ayant déjà une base de textes et de théories concernant mon thème de recherche ma question de recherche n'était pas encore totalement fixe.

Je me suis aidé du livre « *Forschungsmethoden und Evaluation* » (Méthodes de recherches et évaluation) (Döring & Bortz, 2016, p. 389-429) pour élaborer les questions de mes entretiens. Mon but initial était de faire plusieurs entretiens similaires, dont le fond resterait commun (notamment en ce qui concerne les questions générales sur les thèmes des réseaux, territoire et projets), puis d'adapter une partie des questions de l'entretien en fonction de l'interlocuteur, de son rôle au sein du projet (Cf. 3.3 Choix des interviewés). Les questions posées à M. Tailpied par exemple, sont contrairement aux questions des autres entretiens beaucoup plus générales et portent moins sur le projet « Fête de la musique meets Europe » puisqu'il n'est pas directement impliqué dans le projet (Cf. Annexe 1).

3.3 Choix des interviewés

Afin de construire ma recherche, j'ai décidé d'interroger plusieurs sujets étant impliqués pour la plupart directement dans le projet « Fête de la musique meets Europe ». C'est-à-dire les acteurs directs de la gestion du projet. La première personne avec laquelle j'ai voulu m'entretenir est la seule à faire office d'exception. Il s'agit de M. Jean-Christophe Tailpied, directeur de l'Institut français de Saxe. Bien que directeur de l'Institut français de Dresde, il n'est pas pour autant le porteur du projet « Fête de la musique » au sein de notre organisation. Il a été peu impliqué dans le processus de décision général du projet, tels que les choix des

partenaires, des lieux de concerts, des horaires ou encore des artistes. M. Tailpied avait donc un regard extérieur quant au déroulement du projet, il me semblait important d'inclure cet élément dans ma recherche afin de prendre du recul. M. Tailpied est directeur de l'Institut français de Saxe (comportant les antennes de Leipzig et de Dresde) depuis septembre 2015. Après avoir effectué des études de germanistique et de lettres, il devient professeur d'allemand dans différents lycées en France, en Allemagne à Dresde, mais également au lycée français de Lisbonne au Portugal, ce qui lui a permis d'apprendre le portugais. Par la suite, il devient successivement « Délégué Académique aux Relations Internationales et à la Coopération » auprès du rectorat de l'académie de Caen, puis directeur des alliances françaises de Mindelo (Cap Vert) et Fortaleza (Brésil). Ses années d'expérience m'ont poussé à penser qu'il pourrait me donner des informations pertinentes concernant la notion de réseau. En tant que Français ayant vécu à Dresde et connaissant bien la ville, j'ai également pensé qu'il pourrait m'apporter un regard extérieur sur le territoire de la ville, un recul nécessaire que de mon point de vue, n'aurait pas été évident à adopter pour les autres sujets, étant plus jeunes, Allemands, ou Français vivant depuis peu à Dresde.

Les autres sujets avec lesquels je me suis entretenu sont des partenaires directs du projet. Le premier est Lars Röher, conseillé dans les domaines de la culture et du tourisme à la ville de Dresde. La seconde personne est Hélène Lebonnois, chargée de projets culturels et de la communication à l'Institut français de Dresde, par conséquent ma responsable et chef de projet dans le cadre du projet « Fête de la musique ». En poste depuis 2014, c'est la troisième fois qu'elle s'occupe du projet « Fête de la musique ». Enfin, la troisième personne avec laquelle j'ai voulu m'entretenir est Tobias Käppler. Membre de l'association Kultur Aktiv en tant que membre du conseil d'administration ainsi qu'en tant que chargé de projets et du booking, son rôle lors du festival « Fête de la Musique meets Europe » était de contacter des artistes professionnels et d'organiser conjointement le programme de la scène avec l'Institut français. J'ai décidé de m'entretenir avec ces trois personnes, car elles sont très impliquées dans le projet. Par ces entretiens, je voulais voir leurs différents points de vue concernant le projet, en matière d'intérêts et d'objectifs. Je voulais voir quels étaient leurs intérêts respectifs dans le fait de s'associer dans le cadre du projet « Fête de la musique meets Europe ». En plus des spécificités sur le projet, j'ai également posé des questions plus générales concernant les notions de réseaux, territoires et de gestion de projet.

Pendant un temps, j'avais envisagé de m'entretenir avec la responsable du bureau du jumelage de la ville de Dresde, qui avait été jusqu'à présent l'unique partenaire de l'Institut français. L'interview ne s'est pas déroulée pour deux raisons. La première est le manque de temps : je voulais planifier un rendez-vous avant la Fête de la musique, ce qui n'a pas pu être

réalisé à cause du manque de temps de mon interlocutrice trop occupée, dans la réalisation du projet. Prenant ensuite un congé avant de revenir fin juillet, il m'aurait été difficile d'attendre son retour, étant déjà parti de Dresde. La deuxième raison est la suivante, Lars Röher, étant lui-même un représentant de la mairie, m'ayant donné des informations satisfaisantes lors de notre entretien et comme se définissant « Chef de projet » (Cf. Annexe 2b et 3c), j'ai décidé qu'il serait la voix représentante du partenaire « Mairie ». Enfin, à chaque début et fin d'enregistrement, j'ai demandé à mes interlocuteurs s'ils m'autorisaient à utiliser leurs entretiens pour ma recherche et je les ai également prévenus que ces enregistrements pouvaient être rendus publics. Ils m'ont tous donné leur accord.

3.4 Déroulement des entretiens

Tous mes entretiens ont été enregistrés avec une tablette Nexus Asus ainsi que l'application « Enregistreur vocal » du développeur « Splend Apps ». Mon premier entretien s'est déroulé en deux parties. La première rencontre fut programmée le vendredi 9 juin 2017, dans les locaux de l'Institut français de Dresde. J'étais curieux de savoir ce que M. Tailpied allait me dire et j'espérais que mes questions allaient apporter des réponses pertinentes sur la relation entre les réseaux, les territoires et la gestion de projets. Elle se déroula dans les locaux de l'Institut français. Pendant l'enregistrement, mon interlocuteur me donnait énormément de détails, notamment en expliquant au préalable des contextes pour bien faire comprendre ses réponses et illustrait régulièrement d'exemples les informations qu'il me donnait. Cependant, alors que j'avais demandé à rencontrer M. Tailpied dans un cadre calme, où l'on ne pouvait être dérangé, nous avons été interrompus à deux reprises lors de notre échange (La première fois à 10 minutes 56 secondes, quelqu'un frappe à la porte). À la seconde interruption, (à 25 minutes 25 secondes), nous avons décidé d'interrompre l'entretien suite à une urgence professionnelle non prévue et de remettre la seconde partie au vendredi 16 juin. Il a cependant eu le temps de terminer sa réponse à la question posée. Ce premier entretien a duré plus de vingt-cinq minutes. La seconde partie s'est déroulée dans un cadre beaucoup plus calme : le directeur avait précisé aux employés de l'Institut de ne pas intervenir pendant l'entretien. Entre ces deux parties, je n'ai ni modifié mon questionnaire, ni décidé de commencer l'analyse ou la transcription de la première rencontre. Nous avons donc repris, là où nous nous étions arrêtés, à la question 6 (Annexe 1.a). Ce deuxième entretien a duré moins de vingt-cinq minutes. Environ la moitié du second enregistrement est consacré à une discussion post-questionnaire, lors de laquelle je n'ai pas arrêté le microphone. Cette partie m'a permis de récolter des informations notamment sur la notion de réseau, car M. Tailpied s'est confié sur un projet de

création d'association. À la fin des entretiens, je me sentais satisfait des réponses apportées par mon interlocuteur, mais j'étais cependant déçu que nous ayons été interrompus.

La seconde personne qui a répondu à mes questions fut Lars Röher, chef du projet "Fête de la Musique meets Europe". Voulant effectuer au moins une interview d'un des trois partenaires avant la fin du projet, j'ai demandé à M. Röher s'il pouvait m'accorder un entretien la semaine précédant la semaine du 21 juin. Par faute de temps disponible, notamment dû aux derniers réglages du projet, M. Röher repoussa notre rencontre à la matinée du mardi 20 juin, un jour avant le festival. Je l'ai accueilli dans les locaux de l'Institut français. M. Röher ne parlant pas français, j'ai élaboré mon questionnaire en allemand. Comme précisé auparavant, mes questionnaires sont assez similaires d'un sujet à l'autre. Ils comportent des questions générales de présentation, puis des questions plus spécifiques concernant le rôle du sujet dans le cadre du projet "Fête de la musique meets Europe". Son questionnaire a donc été d'abord rédigé en français, avant d'être transcrit en allemand. Je me suis fait aider et conseiller par des amis Allemands dans le but de poser des questions correctes au niveau de la grammaire, mais également au niveau des idées. Je voulais être sûr que des erreurs de traduction de mots ou de tournures ne changent pas le sens de mes questions. L'entretien était plus court que le précédent, celui avec M. Tailpied. Il a duré un peu plus de trente minutes et l'enregistrement a duré environ vingt-quatre minutes. En effet, après l'enregistrement, il y a une conversation concernant les derniers réglages de l'évènement qui s'est déroulé le lendemain. M. Röher s'est montré très amical pendant l'entretien (avant et après l'enregistrement). Je me sentais à la fin de l'entretien très satisfait des réponses apportées par mon interlocuteur.

Le troisième entretien s'est déroulé le lundi 10 juillet 2017 avec Hélène Lebonnois, chargée de projets culturels et de la communication à l'Institut français de Dresde. L'interview ne s'est pas faite avant ou juste après la Fête de la musique pour trois raisons : La première étant une question organisationnelle, Mme Lebonnois étant surchargée par les projets de la Fête de la musique, il lui était difficile de trouver du temps sur cette période. La deuxième raison qui m'a poussé à effectuer cet entretien plus tard est la suivante : je voulais qu'elle ait un peu plus de recul quant à l'organisation du projet. Je voulais qu'elle adopte une vision d'ensemble et non qu'elle témoigne « à chaud » encore sous l'effet du stress et de l'adrénaline provoqués par le projet. Enfin, ce laps de temps entre les entretiens de M. Röher et de Mme Lebonnois m'a permis de commencer l'analyse des deux premiers entretiens et ainsi de retravailler mon questionnaire afin d'approfondir certains points sur les différentes notions étudiées, qui restaient encore flous après les deux premières rencontres avec M. Röher et M. Tailpied. Mme Lebonnois m'a donc accueilli chez elle deux semaines après la fin du projet. Nous avons convenu d'une rencontre à 21 h 00, l'entretien a cependant été avancé de manière spontanée,

car mon interlocutrice s'est libérée plus tôt. Nous nous sommes donc rencontrés vers 19 h 30, chez elle, dans son logement à Dresde. Hélène Lebonnois a un enfant en bas âge qui était ce soir-là présent à son domicile. Ne voulant pas être dérangés, elle me proposa de faire l'entretien dans son jardin, pendant que son enfant restait dans la maison, surveillé par le compagnon de Mme Lebonnois. J'étais au début de l'entretien un peu stressé, tout d'abord, car l'entretien avait été avancé, ce qui ne m'avait pas totalement laissé le temps de mettre dans les meilleures conditions psychologiques possibles, et d'un autre côté, j'avais également peur que l'enfant vienne spontanément dans le jardin et que l'enregistrement soit ainsi perturbé. L'entretien s'est finalement très bien passé au début. Le ciel s'est cependant au fur et à mesure de l'entretien brutalement assombri et je décidais d'effectuer une pause (à 17 minutes 08 secondes sur l'enregistrement) afin de continuer à l'abri. Il y a donc eu un battement d'environ 5 minutes de pause pendant lesquelles nous nous sommes installés dans une pièce de sa maison, à l'égard des bruits provoqués par l'enfant. Après la reprise de l'enregistrement, j'ai cependant senti qu'elle avait été coupée dans son élan et qu'elle avait quelques difficultés pour réordonner ses idées et son raisonnement. En effet, plusieurs informations ont été répétées et paraphrasées à plusieurs reprises. Cela n'a duré que quelques minutes, l'entretien s'est poursuivi ensuite de façon normale. Après ma dernière question, à la fin de sa réponse, l'enfant a voulu intervenir (On entend à 34 minutes 14 secondes qu'il essaye d'ouvrir la porte de la pièce où nous étions installés). N'ayant après plus de question supplémentaire et elle étant arrivée à la fin de sa réponse, nous avons finalement conclu l'entretien et j'ai arrêté l'enregistrement. Une discussion plus informelle s'est ensuite poursuivie pendant quelques minutes après l'enregistrement, pendant laquelle mon interlocutrice s'est excusée pour les bruits occasionnés par l'enfant, ce qui l'avait un peu stressée lors de la seconde partie de l'entretien. J'étais cependant heureux de l'accueil qui m'avait été réservé et des réponses apportées par Mme Lebonnois. L'enregistrement dure un peu moins de 35 minutes.

Enfin, le quatrième et dernier entretien s'est déroulé le 12 juillet 2017 avec Tobias Käßler, dans les locaux de l'association Kultur Aktiv à Dresde. Tout comme M. Röher, il ne parle pas français. Le questionnaire a cette fois directement été élaboré en allemand et j'ai demandé par la suite une nouvelle fois à des amis dont langue maternelle est l'allemand si les questions formulées étaient compréhensibles, tant au niveau de la grammaire qu'au niveau des idées. Le jour de l'entretien, je suis arrivé une dizaine de minutes avant le début, mon interlocuteur n'était pas totalement prêt et il m'a fait attendre quelques minutes. Nous avons finalement commencé vers 14 h 00. M. Käßler avait privatisé une salle et fermé la porte à clé afin qu'on ne soit pas dérangé. Au début de l'enregistrement, il m'avait prévenu qu'il pouvait être éventuellement contacté par téléphone pour un projet actuel et s'agissant d'une urgence, il

aurait dû décrocher. Cela n'est cependant pas arrivé. Si au début de l'entretien, je l'ai senti un peu stressé du fait que je sois arrivé tôt et qu'il n'était pas tout à fait prêt, il s'est rapidement décontracté. Lors de notre échange, il a répondu à deux reprises à des questions que je voulais poser plus tard. Cependant, je les ai à nouveau posées au cas où il voudrait approfondir ses réponses, ou ajouter d'autres éléments. La salle où nous étions installés donnait sur la rue dans laquelle sa voiture était garée sur une place où elle n'aurait normalement pas dû être. Il se leva à plusieurs reprises pour jeter un coup d'œil par la fenêtre et vérifier si sa voiture n'était pas contrôlée par un agent, ce qui eut l'air de le distraire par moments. Le seul problème rencontré lors de l'entretien a été au niveau compréhensif. En effet, M. Käßler a utilisé à plusieurs reprises des expressions qui m'étaient inconnues et a plusieurs fois mangé ses mots ou bafouillé. Son accent saxon a également été parfois difficile à comprendre sur le moment, ce qui m'a, je pense, empêché de rebondir sur certains points, comme j'aurais voulu le faire après avoir réécouté l'enregistrement chez moi. Hormis cela, l'enregistrement s'est dans l'ensemble bien passé et a duré un peu plus de vingt minutes. À une seule reprise quelqu'un a essayé d'entrer dans la salle (vers 5 minutes 20 secondes). Par la suite, je ne me suis pas attardé dans les locaux, nous nous sommes quittés après un bref échange pour parler des projets futurs de son organisation. L'entretien s'est déroulé dans l'ensemble de façon très cordiale.

3.5 Transcriptions

Afin de faire les transcriptions, je me suis tout d'abord inspiré d'une méthode, « *Das gesprächsanalytische Transkriptionssystem* » (GAT) (Système de transcription d'analytique de conversation) (Selting & all, 2008, 119-121). Dans mon analyse, je n'ai cependant retenu que les pauses, témoignant du temps de réflexion de l'interlocuteur, ou de ses hésitations. Me concentrant essentiellement sur le contenu du discours et non sa forme, les autres aspects du langage tels que les intonations, l'accent, ou encore le tempo n'ont pas été retenus jugeant que leur interprétation n'était pas nécessaire pour la recherche. Ainsi, la majorité des particularités linguistiques ont été mises de côté à quelques exceptions près, comme pour signaler un rire, ou un soupir par exemple, qui peuvent alors être les témoins de ce qu'un interlocuteur ressent par rapport à une question. Ces particularités linguistiques, leurs transcriptions ainsi que leurs significations sont reportées dans le tableau 1. Les entretiens ont été retranscrits dans leur grande majorité. Seuls certains passages ont volontairement été mis de côté, car ils étaient non utilisables pour l'analyse. Certaines phrases ont été légèrement retouchées pour que la lecture soit plus agréable, sans que cela ne change fondamentalement le contenu. Cela est notamment le cas pour les phrases négatives, où le marqueur de négation « Ne » n'est pas exprimé à l'oral. Exemple : « *Je pense pas* » devient ainsi « *Je **ne** pense pas* ». Pour ce qui est des

entretiens effectués en allemand, un de mes interlocuteurs avait tendance à manger ses mots. Par exemple « *Ein bisschen* » (Un petit peu) devenait « *N bisschen* », ou encore les « *Eine* » (une) étaient écourtés en « *'ne* ».

Je me suis aidé du logiciel ELAN ainsi que du logiciel de traitement de texte « Word » pour réaliser les transcriptions. J'avais déjà eu l'occasion d'utiliser ELAN, ce logiciel est gratuit et simple d'utilisation, c'est pourquoi je l'ai choisi. Il permet d'écouter une piste audio et de la transcrire simultanément. La vitesse de l'enregistrement peut être réglée afin de mieux comprendre des passages trop rapides, ou d'avoir plus de temps pour le traitement de texte. La transcription peut être divisée en différents interlocuteurs et différents moments de parole. Une fois la transcription effectuée, elle est directement exportée sous format « txt. » (Cf. Annexe 3). Sur le fichier exporté, les interlocuteurs ainsi que leurs temps de parole correspondant sont indiqués automatiquement.

L'extrait suivant donne un exemple où les conventions de la méthode « GAT » sont adoptées. (T1b, Annexe 3)

001	CLN	Qu'apporte le travail en réseaux dans la gestion de
002		projets, quels sont les impacts positifs ou négatifs ?
		00:00:29.100 - 00:00:35.560
003	JCT	Le réseau il est indispensable que dans la mesure
004		principalement, dans la mesure où on n'a pas les moyens en
005		tant qu'Institut, ni les moyens humains, ni les moyens
006		matériels, ni même les moyens, comment dire, de conception,
007		(-) d'imagination de (--) monter des projets seul, (-) c'est
008		pour complètement indispensable de travailler avec des
009		partenaires, qui sont des enrichissements autant pour nous
010		que nous pouvons l'être pour eux.
		00:00:38.770 - 00:01:14.055
011	JCT	Quel que soit le domaine du projet, que ça soit dans la
012		musique, la danse, la littérature, etc. on n'a pas
013		forcément les ressources nous (...), et je ne parle pas
014		seulement de ressources financières, je parle des
015		ressources en compétences, en connaissances, donc il faut
016		forcement travailler avec des partenaires. C'est
017		indispensable.
		00:01:16.054 - 00:01:39.944

Dans ce modèle de transcription, chaque paragraphe correspond à un temps de parole défini. Ce temps de parole est associé à un interlocuteur, signalé par des initiales à chaque début de paragraphe : CLN correspondant à « Clément Le Navenec » et JCT à « Jean-Christophe Tailpied ». Les chiffres en rouge correspondent au moment où se situe le paragraphe qui le précède sur la piste audio. Enfin, les numéros de la colonne de gauche correspondent aux numéros de ligne. Ils servent à retrouver plus facilement un passage. Cela est notamment

utilisé dans les parties « Résultats » et « Discussion » où des passages des entretiens sont cités. Exemple : « (T1b, L11-17) » correspond aux lignes 11 à 17 de la seconde transcription, ici nommée « T1b ». Il y a cinq transcriptions en tout. T1a et T1b pour M. Tailpied, T2 pour M. Röher, T3 pour Mme Lebonnois et T4 pour M. Käppler.

Transcription basique	Signification
(-)	Pause courte
(--)	Pause moyenne
(---)	Pause longue
(4.0)	Pause très longue, le chiffre �� l'intérieur de la parenthèse indique la durée approximative de la pause.
(...)	Passage non pertinent : Bafouillage, reformulation
(?)	Passage non compréhensible lors de la retranscription
(« annotation »)	Comportement de l'interlocuteur : Rire, soupir, toux

Tableau 1 : Transcription des particularités linguistiques

4. Résultats

Cette partie de ma recherche présente les résultats qui ont été obtenus à la suite des entretiens. Dans un premier temps, le déroulement des entretiens est évoqué un par un, grâce à des analyses séquentielles. Dans une seconde partie, il est expliqué les sections des entretiens qui ont été retenues pour cette étude ainsi que les raisons qui ont poussé à retenir ces sections. Enfin, la troisième partie met en lien, en parallèle ou en opposition les résultats récoltés d'un interlocuteur à l'autre.

4.1 Analyse séquentielle (Annexe 2)

Une analyse séquentielle a été effectuée pour chaque entretien. Il y a une seule exception, il s'agit des entretiens effectués avec Jean-Christophe Tailpied, qui ont été regroupés en une seule et même analyse séquentielle. Ces documents (Annexe 2) aident à extraire, ordonner et analyser les informations données par mes interlocuteurs. Chaque analyse séquentielle est divisée en plusieurs parties (Les séquences) qui abordent un sujet général chacune (Exemple : La notion de « réseau » sur laquelle un acteur est interrogé). Ces séquences comportent elles-mêmes des sous-séquences qui correspondent à un sujet plus précis (Exemples : « L'importance de travailler en réseau » ou « Les réseaux interculturels »). L'analyse indique la durée des sous-séquences, les locuteurs qui y participent, le signal indiquant le début d'une nouvelle sous-séquence ainsi que l'interlocuteur qui la lance, et les lignes de transcription qui correspondent à la sous-séquence (Cf. Annexe 3). Enfin, le contenu général y est décrit, décrivant les points essentiels qui ont été abordés. Une partie « mémo » a été ajoutée dans les documents afin de relever les informations particulièrement pertinentes, telles que les émotions, les notes à moi-même ou encore la présence de questions, prévues ou additionnelles. La dernière colonne « Question de recherche » sert à lier les éléments qui ont un rapport direct avec ma question de recherche.

4.1.1 Analyse séquentielle de Jean-Christophe Tailpied (Directeur de l'Institut Français)

Mes entretiens avec Jean-Christophe Tailpied ont été regroupés en une seule analyse séquentielle. Puisqu'il s'agit d'un seul questionnaire, et donc d'une suite de questions liées entre elles et tournant autour du même thème, j'ai décidé de considérer que ces entretiens avaient leur place dans la même analyse. Cette dernière a été divisée en neuf séquences, cela comprend également l'entretien préliminaire (Séquence 1) ainsi que la conclusion et la discussion post-interview (Séquence 9). J'ai décidé, après la fin « officielle » de mon questionnaire de laisser tourner l'enregistrement dans l'éventualité où d'autres informations pertinentes pour ma recherche auraient été données par mon interlocuteur, ainsi que d'inclure

cette partie de l'enregistrement dans mon analyse. Cette dernière séquence dure douze minutes. Enfin, le nombre total de sous-séquences est de vingt-huit. La séquence I « Entretien préliminaire » comporte une sous-séquence. Elle explique le cadre de l'interview. La séquence II « Présentation » est divisée en deux sous-séquences. M. Tailpied présente son parcours professionnel et revient sur son rôle au sein de l'Institut français. La séquence III, « Notion de réseau » comporte 6 sous-séquences. Elle dure plus de 10 minutes et est donc la plus longue, hormis la dernière séquence qui concerne la discussion post-entretien. Mon interlocuteur aborde ici plusieurs thèmes, d'abord d'un aspect général (sous-séquences 4 et 6), tels que l'importance de travailler en réseau ou les raisons qui poussent à travailler en réseau. Il aborde ensuite plus concrètement la formation du réseau : les démarches qu'un individu doit entreprendre pour se créer des contacts (Sous-séquence 8), les conditions pour nouer des liens avec une personne ou un groupe d'individus (Sous-séquence 9). Sur un plan personnel, il revient également sur les difficultés auxquelles les directeurs d'Institut français comme lui peuvent être confrontés (Sous-séquence 7) et donne également son avis sur les réseaux interculturels (Sous-séquence 5). La séquence IV « Territoire » contient les sous-séquences 10 et 11. Il explique dans un premier temps le cas des Instituts français de Leipzig et de Dresde, leurs situations ainsi que le champ d'action géographique qu'il considère pour ce qu'il appelle « L'Institut français de Saxe ». Il revient ensuite de façon plus précise sur l'activité territoriale de l'Institut français de Dresde. La séquence V « La gestion de projet » dure huit minutes et contient 4 sous-séquences (12 à 15). Il s'agit de la dernière sous-séquence du premier entretien avec M. Tailpied. Il évoque ici les difficultés et les impératifs du projet, tel que le respect du budget, le rôle des acteurs, le respect du calendrier (Sous-séquences 12 et 13). Il évoque ensuite la visibilité qu'apporte le projet de façon générale et fait un lien avec la visibilité dont a besoin Dresde par rapport à son contexte politique et la présence de Pegida dans la ville (séquence 14). Enfin, il fait une conclusion sur ce qu'apporte la gestion de projet en termes de bénéfices en illustrant par un exemple de projet scolaire pluridisciplinaire. La séquence VI « Rapport entre la gestion de projet et le réseau » comporte les sous-séquences 16 à 19. Il revient d'abord sur le travail en réseau ainsi que les effets de la collaboration en réseau sur un projet commun et sur la complémentarité entre le réseau et les projets (Sous-séquence 18). Cette séquence est conclue par le rôle des relations humaines dans la gestion de projet et dans le réseau. La séquence VII « L'apport des réseaux et des projets au territoire » comporte les sous séquences 20 et 21. M. Tailpied explique en quoi les réseaux (Sous-séquence 21) et les projets (Sous-séquence 22) dynamisent le territoire. Il cite notamment quelques exemples de projets pouvant stimuler un territoire. L'avant-dernière séquence, la VIII^e, concerne le projet Fête de la musique et est séparée en deux sous-séquences. Mon interlocuteur montre ce que le

réseau « Fête de la musique » nouvellement construit peut apporter, en termes de bénéfices et de contraintes (sous-séquence 23) ainsi que l'intérêt et les raisons de s'associer pour les différents partenaires (sous-séquences 22). Comme indiqué précédemment, la dernière séquence dure douze minutes environ. Elle ne concerne plus mon questionnaire, il s'agit d'une discussion qui a été improvisée à la suite de notre entretien. Jean-Christophe Tailpied évoque alors le futur du projet « Fête de la musique », pourquoi et comment il souhaiterait le voir évoluer (Sous-séquence 25), en le comparant à un projet similaire et son organisation dans une ville voisine, Chemnitz (Sous-séquence 26). Enfin, il se confie sur une association qu'il crée actuellement, en illustrant de façon pratique comment il utilise ses réseaux (qu'il définit au préalable) pour lui donner vie (Sous-séquences 27 et 28).

4.1.2 Analyse séquentielle de Lars Röher (Conseillé tourisme et culture à la ville de Dresde)

Le second entretien, celui de Lars Röher est plus court que le précédent. M. Röher allait directement à l'essentiel lorsqu'il répondait à mes questions. Son entretien a été divisé en six séquences et seize sous-séquences. La première séquence est divisée en deux. Elle contient une brève introduction et une brève présentation de mon interlocuteur, où il décrit sa fonction ainsi que son rôle et ses responsabilités dans le projet « Fête de la musique meets Europe » et répond ainsi à la première question de mon questionnaire. La seconde séquence est également divisée en deux, elle a pour thème la notion de réseau. Elle comporte les questions 2 et 3, qui indiquent comment le partenaire « *Landeshauptstadt Dresden* » (Dresde, capitale régionale) et Lars se sont retrouvés impliqués dans le projet et les bénéfices apportés par le partenariat avec l'Institut français de Dresde et l'association « Kultur Aktiv ». La séquence III aborde la notion de territoire. Elle est la plus longue de l'entretien à la fois par le nombre de sous-séquences (cinq au total) et par sa durée (elle représente plus de sept minutes de l'enregistrement). La séquence IV est la seconde plus longue, elle comporte quatre sous-séquences et dure plus de six minutes. Les questions 6 à 9 y sont ici traitées. Cette séquence se focalise sur le projet, son apport à la ville et également sur le rôle du chef de projet, M. Röher lui-même. La séquence V contient deux sous séquences qui concernent le futur du projet et du réseau. C'est dans cette séquence que les deux dernières questions de mon questionnaire sont posées. M. Röher explique comment la coopération pourrait évoluer. Enfin, la dernière séquence, la VI^e, est consacrée aux remerciements et à la conclusion. Elle correspond également à la dernière sous-séquence. M. Röher fait un bilan de la notion de réseau, sur ce qu'ils apportent et explique également quel avantage pourrait tirer son administration à s'inspirer du fonctionnement en réseau.

4.1.3 Analyse séquentielle d'Hélène Lebonnois (Chargée de culture et de communication – Institut français de Dresde)

Le troisième entretien avec Hélène Lebonnois est plus long que celui de M. Röher ainsi que celui de M. Käppler. En effet, Mme Lebonnois se laissait beaucoup de temps pour réfléchir et structurer ses réponses. Elle s'est, à plusieurs reprises, accordée de longues pauses avant de me répondre. Cependant, elle a également répété certaines informations à plusieurs reprises et souvent paraphrasé, notamment lorsqu'elle évoque le champ d'action du projet (Séquence IV, Sous-séquence 16). L'enregistrement effectué avec Mme Lebonnois a été divisé en cinq séquences et vingt-et-une sous-séquences. Les trois séquences principales sont les séquences II, III et IV. La première séquence sert d'introduction et présente mon interlocutrice. Mme Lebonnois précise son rôle au sein de l'Institut français de Dresde, chargée de projets culturels et de la communication, sous la responsabilité du directeur de l'Institut, à savoir Jean Christophe Tailpied (Réponse à la première question, Cf. Annexe 1.c). Le sujet principal de la seconde séquence est la gestion de projet, qui contient les sous-séquences 3 à 8 et les questions 2 à 5 de l'entretien y sont ici traitées. Mme Lebonnois fait d'abord la distinction entre le projet « Fête de la musique » et le projet « Fête de la musique meets Europe », ainsi qu'entre leurs buts respectifs (Sous-séquences 3 et 4). Elle décrit ensuite son rôle et celui de son institution lors de ces projets (Sous-séquence 5). Elle fait la distinction entre les qualités et les compétences d'un chef de projet, avant de mettre en lumière ce qu'elles doivent être (sous-séquence 6). Cette séquence se termine sur un échange autour des difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un projet, qu'elle illustre avec des exemples précis du projet « Fête de la musique » (Sous-séquences 7 et 8). Dans séquence III, « Le réseau » (sous-séquences 9 à 15, questions 6 à 10 du questionnaire), mon interlocutrice évoque tout d'abord l'évolution du réseau du projet « Fête de la musique » (Sous-séquence 9), les possibilités de développement du réseau de l'Institut français de Dresde apportés par le nouveau projet « Fête de la musique meets Europe » grâce à la visibilité qu'il apporte (Sous-séquences 10 et 11). Lors de cette séquence, nous revenons également sur la rencontre des acteurs ainsi que leurs apports au projet (Sous-séquences 12 et 13) avant d'évoquer les difficultés du travail en commun rencontrées lors de la mise en exécution du projet (Sous-séquence 14). Enfin, la séquence se termine sur l'intérêt qu'avait l'Institut français à s'associer pour organiser un projet parallèle, en plus du projet « Fête de la musique » traditionnel (Sous-séquence 15). La séquence IV concerne Dresde, comporte les dernières questions de l'entretien ainsi que les sous-séquences 16 à 20. Il est d'abord évoqué le champ d'action géographique du projet et son impact local (Sous-séquence 16), en se focalisant sur un quartier plus précis, la « *Altstadt* », sa relation avec Pegida ainsi que son image (Sous-séquence 17 à 19), et Mme

Lebonnois partage son avis sur ce que peut apporter ce type de projet à la ville. Considérant que Dresde est déjà dynamique, mon interlocutrice donne cependant des pistes pour dynamiser ce qu'elle qualifie de « tissu local » (Sous-séquence 20), notamment par le biais du développement du réseau.

4.1.4 Analyse séquentielle de Tobias Käppler (Chargé de management de projets et du booking – Kultur Aktiv)

Le dernier entretien effectué avec M. Käppler est le plus court. L'analyse est divisée en six séquences et dix-sept sous-séquences. La première séquence (Sous-séquences 1 à 3) contient l'entretien préliminaire (Sous-séquence 1) ainsi que la présentation de mon interlocuteur où il explique ses activités professionnelles (sous-séquence 2) ainsi que son rôle dans le projet « Fête de la musique meets Europe » (sous-séquence 3). Les sous-séquences 2 et 3 répondent à ma première question (Cf. annexe 1.d). Cependant, c'est également ici qu'il commence à expliquer comment il a été impliqué dans le projet et qu'il évoque brièvement les problèmes rencontrés lors du déroulement du projet et anticipe ainsi les questions 3 et 6 de notre entretien. Dans la séquence II, l'entretien tourne autour du réseau. Dans la première sous-séquence (n°4), il évoque son rôle dans le projet et se définit à la fois comme partenaire et sous-traitant (réponse à la question 2). Il réexplique ensuite comment il s'est retrouvé impliqué dans le projet en approfondissant légèrement et déclare qu'il avait déjà entendu parler du projet par le biais d'une autre organisation (Sous-séquence 5). Dans la sous-séquence 6, il explique en quoi le travail en commun avec l'Institut français l'a aidé dans le déroulement du projet (Question 4) et revient une nouvelle fois sur les difficultés rencontrées et désigne également, selon lui, leur cause. Il déclare ensuite qu'il est capable d'envisager une nouvelle collaboration avec l'Institut français de Dresde, à la fois sur le projet « Fête de la musique meets Europe » mais également en-dehors (Sous-séquence 7, question 5). Enfin, la question 6 concernant la difficulté du travail en réseau est abordée, où il déclare que les difficultés ne viennent pas directement du réseau en lui-même, mais de la façon dont est fixé le cadre d'un projet, qui peut s'il est mal fait, créer une tension (Sous-séquence 8). La séquence III concerne le projet « Fête de la musique meets Europe ». Mon interlocuteur évoque une nouvelle fois les problèmes rencontrés lors du projet pour commencer cette séquence, comme l'écart entre ce qui est demandé au début par le chef de projet et le résultat final du travail produit, ou encore les contraintes financières ou techniques qui ne lui ont pas plu. (Sous-séquence 9). Il relativise cependant après en disant que les problèmes rencontrés ne peuvent pas détruire une coopération, du moins lors de la réalisation du projet, et évoque ensuite ce que le projet lui a apporté, au-delà de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences (sous-séquences 10 et 11). Dans la séquence IV « Le territoire » est évoquée la cible du projet (Question 7),

qui est selon lui assez large et familiale (sous-séquence 12) et fait le lien avec Pegida en déclarant que ce projet peut aider à changer l'image négative produite par le mouvement et que ce projet peut aider à distraire des « choses nocives » qui touchent Dresde. La séquence V aborde son engagement dans le projet et les perspectives futures. Dans la sous-séquence 14, il répond à la question 8 (Qu'est-ce qui pousse une association à faire de la gestion de projet ?) en m'expliquant les raisons qui ont poussé Kultur Aktiv à s'engager dans le projet. Elles sont notamment financières, mais il précise également que son organisation et lui-même sont intéressés par le fait de réaliser des projets à échelon local. Il anticipe ainsi la question 9, à laquelle il répond dans la sous-séquence 15 et paraphrase et approfondit légèrement ce qui a été dit plus tôt. L'avant-dernière sous-séquence, la 16^e, lui donne l'occasion d'évoquer une nouvelle fois l'évolution du partenariat avec l'Institut français de Dresde (Dernière question), où il déclare qu'il peut s'imaginer travailler avec l'Institut français dans un autre cadre que celui du projet « Fête de la musique meets Europe ». La séquence VI, enfin, est consacrée à la conclusion et aux remerciements. Son analyse séquentielle a été dans l'ensemble plus difficile à réaliser que les précédentes. En effet, d'une séquence à l'autre on peut retrouver parfois les mêmes informations. Il évoque par exemple à plusieurs reprises les difficultés de la collaboration lors de la mise en place d'un projet. Il a également plusieurs fois anticipé certaines de mes questions, comme le cas de l'évolution du partenariat avec l'Institut français de Dresde (Sous-séquences 7 et 16), ou encore les facteurs de motivations qui ont poussé Kultur Aktiv à participer au projet (Sous-séquences 14 et 15).

4.2 Choix des sections des entretiens

Les notions auxquelles s'intéresse cette recherche sont : le fonctionnement des réseaux, la gestion de projet et la perception du territoire. De façon encore plus précise, elle cherche à comprendre la démarche (motivations, attentes, cheminement) qui pousse certains acteurs à collaborer sur un projet commun ayant des retombés sur un territoire précis. Ainsi, les sections qui sont étudiées correspondent aussi à ces trois notions phares. En effet, dans chaque entretien, on retrouve toujours pour ces trois sujets une séquence correspondante. En fonction des interlocuteurs, on peut remarquer que des sujets sont parfois dominants, telle que la notion de territoire chez M. Röher (Séquence III, durée 7 minutes 06 secondes, Annexe 2.b), ou la notion de réseau chez M. Tailpied (Séquence III, durée 13 minutes 23 secondes, Annexe 2.a). Tous les sujets sont cependant abordés à un moment précis, même si les approches ne sont pas les mêmes. Par exemple, M. Käppler n'a pas directement évoqué la gestion de projet dans son aspect « théorique » comme cela a été le cas notamment chez Mme Lebonnois qui soulève et illustre les difficultés auxquelles les acteurs de la gestion de projet peuvent, de

façon générale, être confrontés (Séquence II, Annexe 2.c). Cependant, même si ces notions n'ont pas été traitées de façon générale par M. Käppler, elles ont été au moins abordées lorsqu'il parlait du projet « Fête de la musique meets Europe ». Même si certaines opinions ou approches peuvent diverger, on remarque que ces trois grands points font le lien entre les discours de mes différents interlocuteurs. C'est pourquoi ces sections ont été choisies pour être analysées afin de répondre à ma question de recherche. Cependant, d'autres informations sont présentes dans différents passages ou dans les différentes sections des entretiens. Afin d'enrichir la recherche et l'analyse, les données pertinentes qui ne se situaient pas dans les séquences principales ont été également utilisées, analysées et interprétées. Je me suis aidé des transcriptions réalisées et des analyses séquentielles pour effectuer l'analyse générale. Ces informations sont signalées par leur numéro de sous-séquence ou leur numéro de ligne dans les transcriptions correspondantes. Exemple :

Selon Hélène Lebonnois, le but de l'Institut français de Dresde à travers l'organisation de la Fête de la musique est de faire la promotion d'un événement français à l'étranger et de mettre en lumière la culture française (T3, L.47-50 – Sous-séquence 4).

Cette information peut se trouver dans la transcription 3 (T3) entre les lignes 47 à 50, ou bien dans la sous séquence 4 de l'analyse séquentielle d'entretien d'Hélène Lebonnois.

4.3 Analyse et mise en lien des sections

Cette analyse a pour but de rassembler les informations des thèmes principaux qui ont été abordés par les acteurs.

4.3.1 Le territoire

La notion de territoire est abordée par M. Tailpied lorsque j'évoque le champ d'action géographique de l'Institut français de Dresde (Annexe 1.a, question 4). Il pose d'abord le contexte dans lequel se trouve l'organisation : étant directeur à la fois de l'Institut de Dresde et celui de Leipzig, on lui demande de mutualiser les moyens. C'est pourquoi il aimerait que ces deux organisations soient considérées comme l'Institut français « de Saxe » mais avec deux sièges cependant. Selon lui, cette considération « commune » de ces deux organisations lui donne l'avantage d'impliquer dans leurs activités un territoire plus large que ceux de Leipzig et de Dresde réunis. Il évoque par ailleurs Chemnitz et d'autres villes de la région qui ont des activités en lien avec le franco-allemand. Il déclare qu'il aimerait que les habitants de la région s'approprient l'Institut et témoigne de sa volonté d'élargir son champ d'action (Sous-séquence 10). En ce qui concerne l'Institut de Dresde de façon plus précise, il déclare

que le territoire se détermine en fonction des lieux où se déroulent les évènements dans la ville. Pour cela, il donne quelques exemples d'évènement de différents domaines culturels (musique, littérature, scolaire...) qu'accueille l'organisation et vers lesquels elle se déplace, avant de conclure en disant que l'Institut français ne doit pas se contenter d'être une entité sur Internet et qu'il doit s'adapter au territoire (Sous-séquence 11).

Quant au champ d'action géographique du projet, s'il se passe à Dresde, il doit cependant également concerner les touristes selon M. Röher. En effet, la Fête de la musique se déroule partout en Europe et dans le monde comme il le rappelle, il ajoute qu'ils veulent renforcer ce concept à Dresde et qu'en plus des locaux, les touristes en profitent aussi (Sous-séquence 6). Il est de surcroît rejoint sur cet aspect par Mme Lebonnois, qui affirme que beaucoup de touristes ont par ailleurs assisté aux différents concerts des projets. Après avoir précisé que la Fête de la musique (de façon générale) se déroule dans plusieurs autres villes de Saxe, elle insiste sur l'aspect local du projet et parle même de « Tissu local » (T3, L.353-357) pour définir les lieux de concerts qui se déroulaient dans l'espace où est situé l'Institut (le quartier de la *Altstadt*). Pour elle, l'idée du projet est de proposer un accès à la culture pour tous et dans des espaces qui à l'origine, ne sont pas des lieux qui proposent des activités culturelles. Elle illustre d'ailleurs ses propos en mettant en oppositions deux quartiers de Dresde, d'un côté la « *Neustadt* » (La nouvelle ville), où selon elle la culture sort et dépasse les limites des lieux culturels qui lui sont destinés, et d'un autre côté la *Altstadt*, qu'elle qualifie de quartier conservateur où justement la culture ne sort pas forcément des espaces qui lui sont destinés. Pour sortir de ce schéma, elle dit que la participation des acteurs locaux est importante (sous-séquence 17). Elle revient plus tard sur cette notion de « Tissu local », car selon elle, la ville de Dresde est déjà dynamique, avec énormément d'initiatives et de projets. Pour elle, la vraie dynamique doit avoir lieu dans ce qu'elle nomme le « Tissu local », à l'échelle des quartiers et non de la ville. Elle illustre par l'exemple du quartier où se situe l'Institut en disant que le réseau et l'organisation de la Fête de la musique « traditionnelle » doivent se développer dans les rues adjacentes de l'organisation : « *C'est-à-dire, vraiment d'aller voir les bars, les restaurants, les cafés, les centres commerciaux, autour de l'Institut* » (T3, L.488-490 – Sous séquence 20). Elle explique, que c'est pour elle le véritable défi, qu'on peut parler de « dynamique » dans le sens où son organisation propose quelque chose d'innovant (T3, 480-481).

Enfin, en ce qui concerne le territoire, tous mes interlocuteurs ont évoqué le sujet « Pegida », qui comme on l'a vu plus tôt, est lié à la ville (Cf. 2.1.5 Dresde). M. Tailpied, tout d'abord

quand il évoque le sujet de la visibilité (Sous-séquence 14). Il confie que la présence d'institutions étrangères comme l'Institut français a « Tout un sens » à Dresde, ville qu'il qualifie comme « Marquée par Pegida », par « des manifestations » ainsi que par « l'extrême-droite » (T1a, L.367-387). M. Käßler de Kultur Aktiv en parle également, qui évoque la place où est installée la scène de « Fête de la musique meets Europe » et qu'elle a une « Image négative » à cause de Pegida ces derniers temps (T4, L.205-219). Mme Lebonnois, quant à elle, parle du « Challenge » que représente le quartier de la *Altstadt*, elle dit qu'il faut « Essayer de proposer une alternative à ces manifestations » et parle également du « Problème d'image » que la ville a, à cause de Pegida (T3, L.407-419). M. Röher, évoque le sujet à la suite d'une relance (Sous-séquence 9)

„Hat es etwas zu tun mit was passiert in Dresden die letzten Jahre? Mit dieser extremrechtspolitischen Partei?“

(« Est-ce que cela à quelque chose à voir avec ce qui s'est passé à Dresde ces dernières années ? Avec ce parti d'extrême-droite ? ») (T2, L.134-135).

Il aborde le sujet en disant que des mouvements comme Pegida ou encore Mouvement Identitaire (*Identitäre Bewegung*) sont présents à Dresde et en Saxe et qu'ils manifestent fortement. S'il précise que le projet « Fête de la musique meets Europe » n'est pas un contrepoint contre ce phénomène, il dit cependant que ce genre d'initiative doit être repris par les médias pour montrer le visage positif de la ville et ce qu'elle produit, ce qui, selon lui devrait être plus exploité :

“ [...] dass viele Dinge, die hier positiv passieren nicht unbedingt nach außen getragen werden. Und das muss man viel stärker nutzen [...] “

(« [...] Il y a plein de choses positives ici, qui ne sont pas automatiquement portées vers l'extérieur. Et ça, on doit l'exploiter beaucoup plus [...] ») (T2, L.136-164, sous-séquence 9).

M. Käßler (Kultur Aktiv) le rejoint sur le fait que le projet n'est pas directement contre Pegida, *„Das sollte ja jetzt nicht direkt irgendwie Pegida gewesen sein [...]“* (« Cela ne doit pas être directement contre Pegida (...) ») (T4, L.235-240) (À propos du projet « Fête de la musique meets Europe »), sous-séquence 13. Il précise cependant plus loin dans la même sous

séquence que ce genre d'initiative, selon lui, aident à se détacher des « Choses » qui font du mal à la ville, et dont, toujours selon lui, Pegida en fait partie. Il est sur ce point-là d'ailleurs rejoint par Mme Lebonnois, qui déclare également que les initiatives culturelles, tel que le festival « Fête de la musique meets Europe » et la Fête de la musique en général sont importantes pour Dresde qui doit soigner son problème d'image, en montrant qu'elle est « Ouverte au monde », « Tolérante » ou encore une ville « d'accueil » (T3, L.416-437), ce qui rejoint également ce que disait M. Röher lors de son entretien lorsqu'il évoquait la manière dont la ville doit se présenter (Voir plus haut).

4.3.2 Le réseau

Lors des entretiens, les trois partenaires du projet, représentés par Mme Lebonnois (Institut français), M. Röher (Département culture et tourisme à la ville de Dresde) et M. Käßler (Kultur Aktiv), ont expliqué comment ils ont été mis en contact. Pour ce dernier, le cheminement de la mise en relation entre son association et ces nouveaux partenaires n'est pas très claire, puisqu'il déclare simplement avoir été appelé pour participer au projet et avoir accepté dans la foulée (T4, L.63-70). Les deux premiers par contre, confirment que leur mise en liaison s'est effectuée par le biais d'un service de la mairie, avec qui ils étaient tous deux en contact (T2, L.23-35 & T3, L.248-260).

Les trois partenaires plus M. Tailpied sont interrogés sur l'importance du travail en réseau pour le projet « Fête de la musique meets Europe ». À cela, M. Röher répond que la mairie manque d'expérience, car elle n'a jamais organisé un festival et c'est en cela qu'elle a besoin de bénéficier de l'expertise de l'Institut français et de Kultur Aktiv (Sous séquence 4) et déclare que lui et son organisation sont très reconnaissants d'avoir trouvé ces partenaires, sans lesquels le projet n'aurait pu être mis en œuvre. Il ajoute plus tard dans l'entretien, lorsqu'il est interrogé sur l'importance du projet pour la mairie en tant qu'institution (Question 6.b, Annexe 1), que la coopération avec les partenaires peut parfois apporter des problèmes, mais qu'il voit ça comme un processus d'apprentissage par lequel on doit passer, que c'est nécessaire pour le futur, à la fois pour lui, mais également pour ses collègues, car un retour d'expérience peut être partagé (T2, L.168-184 – Sous-séquence 10). Par rapport à cette notion de « problème dans les réseaux », M. Käßler déclare pour sa part que les difficultés ne viennent pas directement du réseau en lui-même, mais plutôt de comment le cadre d'un projet est fixé (T4, L.123-125). M. Tailpied lui signale que la gestion de projet n'est pas négative en elle-même pour le réseau, mais que si impact négatif il y a, alors il a pour provenance les relations humaines (sous-séquence 19).

En ce qui concerne M. Käßler de Kultur Aktiv, il dit que l'Institut français a apporté une grande aide dans le sens où ils l'ont aidé à réaliser la moitié du programme, et que sans eux, cela aurait été impossible à réaliser (T4, L.74-77). Quand Mme Lebonnois évoque l'apport des partenaires au projet « Fête de la musique meets Europe » ; elle avoue que pour elle, les partenaires ont tout amené : selon elle, la mairie a apporté le concept du festival et Kultur Aktiv l'a monté et ainsi apporté un savoir-faire (Sous-séquence 13, L.260-276). Elle ajoutera par la suite que chaque nouvelle personne qui voudrait s'impliquer dans le projet est la bienvenue, avant de conclure en disant que ce travail en partenariat apporte une visibilité supplémentaire, et que c'est une marque de reconnaissance (Sous-séquence 15, T3, L.312-326). La visibilité est également considérée comme un apport selon M. Tailpied. En effet, lorsque je lui pose la question sur l'intérêt pour l'Institut de s'associer cette année, il dit que pour avoir une plus grosse activité, un plus gros dynamisme et plus de visibilité, il faut que le projet se déroule ailleurs qu'à l'Institut et qu'il regroupe le plus d'institution possible (Sous-séquence 22). Toujours selon lui, c'est cette même visibilité qui motive l'Institut français et d'autres institutions à travailler en partenariat, ainsi que de nouvelles activités qui « *peuvent les rendre attirantes pour un public plus large* » (T1b, L.154-160).

D'une façon plus générale, nous avons également échangé sur l'importance du travail en réseau, en dehors du cadre du projet (Sous-séquence 4). Il qualifie le travail en réseau « *d'essentiel* » et dit même « *qu'aucune institution [...] ne peut prétendre travailler seule, c'est impossible* » (T1a, L.58-62). En prenant l'exemple de son organisation, il évoque les contraintes financières, mais aussi les compétences humaines qu'il faut pour monter certains projets dans des domaines précis et que pour cela, il est indispensable de voir ce que d'autres peuvent apporter. À ses termes, il ajoute également la notion d'interculturalité en disant que pour lui, il faut donner une dynamique interculturelle, multilingue et internationale à leurs activités et que les sensibilités des autres institutions du pays ou étrangères sont enrichissantes (Sous-séquences 5 et 6, T1a, L.112-119). Il revient par ailleurs plus loin à cette notion et dans un cadre plus large en disant que les relations entre pays différents devraient se renforcer, car « *on a à apprendre des autres, on a à s'enrichir du contact avec les autres* ». (T1a, L.396-399).

Quant au capital social, le sujet a également été abordé avec M. Tailpied. Il explique d'abord qu'un réseau est très lié à une personne (T1a, L.136-137). Selon lui pour créer un réseau, il faut une volonté et s'investir personnellement en allant à la rencontre des gens et montrer son intérêt et être « *force de proposition* » en montrant ce qu'on peut leur apporter (un savoir-

faire, une image, un local...). De façon plus concrète, il explique qu'il essaye d'être présent à des réceptions et de répondre à des invitations : il donne ainsi l'exemple de premières de spectacle. Il explique aussi que parfois, il répond à ces invitations également par un petit mot en disant qu'il serait heureux de rencontrer la personne qui est à l'origine de l'invitation en personne, pour avoir « un premier contact ». Il déclare que lors des rencontres avec des interlocuteurs, il essaye d'instaurer un climat plus personnel en parlant d'autres choses que de leurs institutions respectives, il essaye d'évoquer des sujets comme « la famille », « les vacances » ou encore « du temps qu'il fait ». Il ajoute qu'il est très important d'aller au-delà de la relation professionnelle pour se créer des contacts et se construire un réseau, tout en précisant que cela n'est pas possible avec tout le monde (Sous-séquence 8). Enfin, il ajoute que ce qui compte également dans la création de réseau, c'est la sympathie que l'on peut avoir pour une personne, car selon lui, le travail est plus efficace lorsqu'on collabore avec quelqu'un avec lequel on s'entend. Il conclut en disant que lorsqu'on crée une relation, il ne faut pas apporter un projet, mais plutôt développer un projet en commun. Il pense, qu'en tant qu'institution, on peut avoir un rôle d'initiateur, on peut proposer quelque chose, mais les gens doivent au moins y adhérer (à une idée de projet par exemple) et dans le meilleur des cas, s'approprier le projet.

4.3.3 La gestion de projets : théories, chef de projet et difficultés.

Lors de l'entretien avec M. Tailpied, lorsque j'aborde la question de la gestion de projet et de son évolution, il déclare qu'il a toujours vu des projets qui nécessitaient une gestion. Selon lui, la notion de gestion est liée avec le fait d'avoir un budget, qui se doit d'être équilibré. C'est ce qu'il considère comme la « base » du management de projet. Il s'exprime ensuite sur la notion de délais et indique qu'il faut respecter un calendrier, et que cela passe par des étapes, dont l'idée du projet, puis sa construction. En prenant l'exemple du projet « Fête de la musique », il dit également qu'il faut définir ses besoins, en se posant tout un type de questions : « [...] *qu'est que ça va coûter, qu'est-ce que ça va rapporter [...] (faire de la musique) dans la rue, oui, mais où, est-ce qu'on a le droit ? [...]* ». Il dit que pleins d'éléments sont à prévoir et c'est en ça que la gestion de projet est indispensable. À cela, il ajoute encore qu'une personne doit coordonner le tout au mieux, qu'il ne faut pas être trop nombreux à travailler sur un projet. Cependant, cette personne coordinatrice ne doit pas être non plus toute seule et doit se réunir régulièrement avec les acteurs du projet (T1a, L.293-333). Après lui avoir demandé un approfondissement sur l'aspect budgétaire qui entoure la gestion de projet, il déclare que dans l'idéal, le budget devrait être un outil au service du budget et non que « *Le projet se monte par rapport au budget* » (T1a, L.337-350). Il avoue cependant que ce n'est pas totalement la réalité du quotidien. Sur le plan non-financier du

projet, il ajoute qu'ils apportent de la visibilité aux institutions, mais également à travailler avec des tiers et à apprendre de ce travail avec les autres (Il fait d'ailleurs de lui-même un lien avec la notion de réseau). Il conclut en disant que de son point de vue, « *Un bon projet ne peut pas être un projet solitaire.* », que ça serait, selon lui, « *Un projet pauvre* » (T1a, L.405-407), et illustre une nouvelle fois d'un exemple de projet scolaire franco-allemand qui rassemblait plusieurs disciplines (Musique, histoire, biologie...) qui selon lui donnaient du contenu au projet : « *Plus on apporte de compétences de domaines différents, plus le projet est riche, oui.* » (T1a, L.408-415).

En ce qui concerne le projet « Fête de la musique meets Europe », qui était sous la responsabilité de Lars Röher, représentant de la mairie, nous pouvons distinguer plusieurs motivations quant à l'implication des partenaires : l'Institut français veut, faire la promotion d'un évènement né en France à l'étranger (Sous-séquence 4 de l'entretien avec Hélène Lebonnois), en ce qui concerne l'association Kultur Aktiv, M. Käßler indique que certains projets sont « tombés à l'eau » et qu'ils n'ont pas eu besoin de répondre à un appel d'offres, que le budget alloué par la ville leur était directement « décerné » (Sous-séquences 14 et 15), alors que la mairie veut faire grossir le concept de la Fête de la musique dans la ville, et que l'organisation de ce festival va dans une suite logique culturelle, puisqu'il indique que de nouvelles infrastructures dans le domaine du théâtre, de la musique et de la littérature ont été récemment inaugurées dans la ville (Le « *Kulturpalast* » de Dresde, qui rassemble la bibliothèque centrale et la philharmonie de la ville). Il indique qu'il veut grâce à cet évènement rendre la musique et les échanges culturels intéressants à la population (Sous-séquence 7). Il ajoute plus tard qu'il est important pour la mairie de montrer qu'elle accepte les idées extérieures, tels que d'autres projets ou d'autres initiatives (Sous-séquence 11). En ce qui concerne l'implication de la ville, Mme Lebonnois ajoute à cela que le but de la mairie est « *[...]de mettre en avant des évènements internationaux et interculturels dans le cadre de sa candidature comme " Kulturhauptstadt 2025 ".* » (T3, L.50-55).

Mme Lebonnois est elle-même chef de projet du projet « Fête de la musique » traditionnel, comme elle le nomme (T3, L.60-63). Quand elle se désigne comme chef, la première chose qu'elle précise, c'est qu'elle a une responsabilité, celle de la réussite du projet. Plus tard, quand elle est questionnée sur ce que doivent être les qualités que doit avoir un individu lorsqu'il est à ce poste (sous-séquence 6), elle fait d'abord la distinction entre ce que sont les qualités (sur le plan humain) et les compétences (sur le plan professionnel). Elle explique qu'être chef de projet, cela implique de travailler avec une équipe qu'il faut diriger, dont

chaque membre a des compétences propres. Afin d’emmener son équipe là où on veut qu’elle aille, tout en la motivant et en la fédérant, il faut que le chef de projet ait des compétences de management. Toujours selon elle, des compétences organisationnelles sont requises, pour la planification du projet, pour son montage, le chef de projet doit savoir anticiper, faire attention aux détails ainsi qu’aux étapes par lesquelles il faut passer pour atteindre son objectif. Elle ajoute également qu’il faut savoir s’inspirer de ce qui a été fait par le passé, avant de conclure sur la compétence de communication que doit avoir le chef de projet (T3, L.90-117). M. Röher, représentant de la mairie et chef du projet « Fête de la musique meets Europe » s’exprime lui plutôt sur la responsabilité du poste et les enjeux que ça implique. Il explique que dans le projet en question, il s’agit d’abord d’un travail d’équipe, d’une collaboration entre trois partenaires, d’une construction qui a toujours été en accord avec eux :

« [...] *Aber bereits am Anfang formal, bevor es keine vertraglichen Konstruktionen gab, immer in Absprache mit Kultur Aktiv und dem Institut Français Dresden* »

(À propos de la construction du projet : « [...] *Mais déjà dès le début, avant qu’il y ait une structure contractuelle, toujours en consultation avec Kultur Aktiv et l’Institut français de Dresde.* »). (T2, L.254-256)

Il précise que si jamais quelque chose ne fonctionne pas, il doit également, en tant que chef de projet, endosser les responsabilités et en subir les conséquences : « *Wenn irgendwas nicht funktioniert, dann halte ich mein Kopf dafür hin* » (T2, L.257-258).

Lors des entretiens avec les différents acteurs, les difficultés quant à l’élaboration du projet, comme de la coopération entre partenaires ont été évoquées. De façon très directe et spontanée avec M. Käßler par exemple, qui, dès le début de notre rencontre, lorsque je lui demande son rôle dans le projet me fait part des difficultés rencontrées :

« *Und für uns war das auch am Anfang auch nicht so ganz klar, wie die Rollen da genau verteilt sind...* »

(« *Et pour nous aussi, dès le début, ce n’était pas très clair comment les rôles étaient répartis...* ») (T4, L.25-26)

Il précise par la suite que c'est normal, qu'il faut un temps d'adaptation. Il revient cependant à la charge juste après en disant que les devoirs qu'on lui demandait en tant que partenaire et sous-traitant ne reflétaient pas la réalité, et qu'il a eu l'impression d'en avoir fait plus que ce qui lui était demandé, au même titre que son homologue de l'Institut français (T4, L.40-45, Sous-séquence 3). Il ajoute également que les difficultés rencontrées concernaient également la communication (T4, L.77-78), il d'ailleurs un petit peu rejoint par M. Röher qui parle « d'échange » (« *Austausch* ») qui n'est selon lui, pas encore totalement au rendez-vous (T2, L.216-218). Dans la sous-séquence 6, M. Käßler revient sur les difficultés en répétant une seconde fois que les tâches qui lui étaient confiées par le mandataire (La mairie) n'étaient pas clair selon lui, cela entre en fait dans le problème de communication. Il explique par la suite que l'autre point qui a causé des difficultés est le temps, il déclare une première fois que tout était « *kurzfristig* » (« À la dernière minute » – T4, L.82-89, Sous-séquence 6) et que cela a causé des situations de stress, avant de revenir dessus dans la sous-séquence 9, où il déclare que le projet a commencé trop tard (L.151-152).

Dans la sous-séquence 14, Hélène Lebonnois décrit également des problèmes en rapport avec la communication, puisqu'elle déclare que lorsque le projet a commencé, elle pensait que les partenaires étaient égaux, malgré les différences de moyens financiers. En effet comme elle le déclare, l'Institut et la mairie travaillent ensemble sur des projets régulièrement. Cependant, la réalité lors de ce projet était différente, notamment au niveau de la prise de décision. Elle dit que le « *Landeshauptstadt* » était en fait le véritable donneur d'ordre en ce qui concernait la réalisation du projet (T3, L.279-294). Elle précise aussi que sur ce point c'était plus clair pour Kultur Aktiv qui savait qui était le véritable donneur d'ordre et par conséquent refusait de se prononcer et de prendre des décisions à certains moments (L.295-301). Elle ajoute cependant à la suite que cela s'est mieux passé une fois que les rôles sont devenus plus clairs.

5. Discussion

Suite à la revue de littérature ainsi qu'aux résultats obtenus grâce aux entretiens, nous pouvons désormais essayer de mettre en lien la théorie avec la réalité vécue.

5.1 Le territoire

Lorsque les acteurs évoquent la notion de territoire, nous pouvons remarquer que certaines approches sont différentes. Cependant, il y a également de nombreuses similitudes, notamment sur l'implication du local, ainsi que sur la représentation qu'ils ont de leur territoire : Dresde.

5.1.1 Perception du territoire : quelques nuances

Nous l'avons vu, la notion de territoire est abordée de différentes façons en fonction des interlocuteurs, de l'organisation dont ils sont membres et de leur poste dans l'organisation.

Prenons l'exemple de deux membres d'une même structure : Mme Lebonnois, chargée du programme culturel et de la communication à l'Institut français de Dresde ainsi que M. Tailpied, son directeur. Nous pouvons nous apercevoir que leurs façons de voir le territoire ne sont pas identiques. En effet, lorsque je parle de cette notion avec M. Tailpied, son discours se penche sur un aspect très régional : notons qu'avant de parler du cas de Dresde (sous-séquence 11) il parle d'abord de sa volonté de donner une échelle régionale aux Instituts de Dresde et de Leipzig, qu'il veut considérer comme « L'Institut français de Saxe » (Sous-séquence 10). Le fait, justement qu'il parle dans un premier temps de cet aspect régional plutôt que local (Le sujet cas de Dresde est traité dans un second temps) traduit d'après moi un ordre d'importance dans sa perception du ou des territoires. Il le déclare d'ailleurs, qu'il ne veut pas se contenter d'être le directeur des Instituts de Leipzig et de Dresde et précise qu'il se veut au service d'un territoire bien plus vaste, auquel il s'adapterait :

« Donc j'aimerais que petit à petit les gens s'approprient, les gens considèrent que l'Institut français n'est pas seulement de Leipzig, ou de Dresde, (...), mais qu'on est aussi au service d'autres endroits » (T1a, L.258-262)

D'un autre côté la vision de sa collaboratrice, chargée du projet « Fête de la musique » à Dresde, accessoirement également employée seulement sur le site de Dresde, à une vision beaucoup plus locale du territoire, notamment en ce qui concerne le projet « Fête de la musique » et son application. Comme nous l'avons vu précédemment, elle focalise son

attention sur la ville, et même au-delà, sur certains quartiers de la ville et notamment la « Altstadt », là où se situent les locaux de l'organisation.

On peut donc dire, comme l'indique Roseline Le Squère (2013, p. 34), que le territoire se réfère à un sentiment d'appartenance et un sentiment d'appropriation. Les sentiments d'appartenance qu'ont M. Tailpied et Mme Lebonnois ne sont pas totalement identiques, même s'ils travaillent pour la même organisation. Notons que leurs positions dans la hiérarchie ne sont pas les mêmes. L'un est directeur d'une triple structure qui comprend l'Institut de Dresde, de Leipzig et à une autre échelle « l'Institut de Saxe », son sentiment d'appartenance est régional et nous pourrions même le qualifier de « Saxon ». L'autre est employée dans une structure dont le territoire se définit à la ville comme l'avait expliqué M. Tailpied : « *Pour ce qui est de Dresde, le territoire est celui de la ville* » (T1a, L.269-270). Nous pouvons donc comprendre que le sentiment d'appartenance de Mme Lebonnois se veut plus « réduit » et concerne le territoire dresdois. Ainsi pourrions-nous peut-être nous demander si la position dans la hiérarchie n'a pas également une influence sur la formation de la représentation du territoire qu'ont les différents acteurs d'une même organisation. Le sentiment d'appartenance de Mme Lebonnois se veut ainsi très local, sa vision du projet « Fête de la musique » en est l'exemple. De l'autre côté, le sentiment d'appartenance de M. Tailpied est plus étendu, et son sentiment d'appropriation du territoire a une échelle régionale qu'il voudrait par ailleurs étendre : « [...] *au niveau du territoire, j'aimerais que l'Institut français (de Saxe) étende un peu son champ d'action* » (T1a, L.266-268). Cependant, je ne qualifierais pas deux sentiments d'appartenances de « différences » mais plutôt de « nuances ». Très loin de s'opposer, je pense même qu'elles sont complémentaires. En effet, toujours selon Roseline Le Squère, le territoire est composé d'espaces sociaux et de vie, où un certain nombre de valeurs et motivations communes sont partagées (2013, p. 34). Or, au sein de cette organisation, les valeurs et motivations sont les mêmes : représenter la culture française à l'étranger, qui est selon Mme Lebonnois une des missions de l'organisation (T3, L.57-50). M. Tailpied va même plus loin puisqu'il déclare lui qu'une des missions de l'organisation à travers de projets comme celui de « La Fête de la musique » sert aussi à renforcer les relations entre les cultures françaises et allemandes. Les valeurs et motivations étant partagées, je dirais plutôt que les champs d'actions de leurs applications sur le territoire peuvent différer en fonction des acteurs. À cela, j'ajouterais que ces « champs d'actions » sont complémentaires dans le sens où, une organisation comme l'Institut français a besoin d'être présente à différentes échelles : locale, régionale voir même nationale si on prend en compte les autres Instituts français présents en Allemagne. C'est pourquoi il y a quelques nuances

dans la perception du territoire et de l'application des valeurs, car les rôles sont différents et que chacun apporte sa propre définition de son champ d'action, de son territoire.

5.1.2 Une vision commune qui rassemble les acteurs

Nous savons que sur le plan politique, les réseaux permettent de trouver un langage commun, ou une vision commune dans le cas présent pourrait-on dire, ce qui les aide à former une communauté de politique publique (Taverne, 2008, p. 13). Cela permet d'avoir un même discours et une même représentation de ce que sont les problèmes et les solutions à apporter (Cf. 2.4.1 L'importance de la mise en réseau dans le développement territorial). Les partenaires de ce projet ne sont pas une exception, puisqu'on peut voir qu'une vision les rassemble.

En effet ; tous les interlocuteurs ont parlé de Pegida, entre autres mouvements, de façon péjorative. Il est par ailleurs intéressant de noter qu'aucune question de mes questionnaires concernant ce mouvement n'était prévue. Tous ont abordé le sujet eux-mêmes, à l'exception de M. Röher que j'ai relancé, nous l'avons vu plus haut (4.3.1 Le territoire), sur une question additionnelle non prévue dans mon questionnaire. Le thème « Pegida » était cependant, je le pense, déjà en arrière-pensée de mon interlocuteur puisque que la sous-séquence précédente évoquait déjà l'image de la ville (Sous-séquence n°8) et comment elle voulait se présenter au monde, à savoir « Ouverte », « Tolérante » (T2, L.118-124) et qui entretient les échanges culturels et linguistiques. Il qualifie par la suite ces mouvements de « *problèmes de société* » (« *Gesellschaftsprobleme* »), que malgré leur présence dans d'autres villes européennes, se manifestent plus fortement à Dresde (T2, L.139-144). Il déclare également « qu'on » parle toujours d'un point de cristallisation (Dresde) et Pegida, même si, comme il le dit “[...] *Dresden ist nicht der Mittelpunkt der Welt* [...]” (« [...] *Dresde n'est pas le nombril du monde* [...] » - T2, L.140-141). Ce « on » pourrait être les médias, puisqu'il déclare plus tard qu'il voudrait communiquer médiatiquement que Dresde a un autre visage, plus ouvert sur l'extérieur (Sous-séquence 9).

M. Käppler pour sa part, explique que le mouvement ne fait pas de bien à la ville : “[...] Ich würde behaupten, dass Pegida der Stadt nicht gut tut also von daher. “ (« [...] en conséquence, j'affirmerais que Pegida ne fait pas de bien à la ville. ») (T4, L.244-245). M. Tailpied parle lui d'une ville « malheureusement » marquée par Pegida et que son image en est déformée (T1a, L.367-377), image que Mme Lebonnois qualifie de « mauvaise ».

On voit donc ici que la perception qu'on mes interlocuteurs concernant Pegida est plutôt négative. Même si M. Käppler dit que « Fête de la musique meets Europe » n'est pas sensé contrer directement Pegida (T4, L.435-436) ou que Mme Lebonnois dit qu'elle ne sait pas dans quel état d'esprit la mairie a élaboré le projet (et ajoute par ailleurs que ce n'est pas son

rôle de dire dans quel état d'esprit a été fait ce projet) (T3, L.426-427), on peut supposer que la mise en place de ce projet est liée à la présence de ce mouvement sur le territoire, ainsi que l'image que Pegida donne à la ville.

De plus, comme l'a déclaré Mme Lebonnois, le tourisme sur le territoire chute (T3, L.404-406) et c'est également ce que rapportent les statistiques publiées par la ville (Cf. Annexe 4 : *Chiffres du tourisme à Dresde depuis 2009*). Le nombre de nuits passées à Dresde par an est en recul (-3 % en 2015, -1 % en 2016), ainsi que la durée moyenne de séjour, qui est passée de 2,1 jours en 2013, année de la création du mouvement Pegida, à 2,04 jours en 2016. Selon ces statistiques, même si les touristes étrangers sont moins nombreux sur l'année 2016, leur part dans le total de touriste a augmentée, ce qui montre que le recul est surtout marqué chez les touristes allemands. Si ces résultats n'indiquent pas les causes de ce recul, « l'effet Pegida » est cependant pointé du doigt par les spécialistes et les médias (Zeit Online, 2016). Mais la branche du tourisme n'est pas la seule touchée, en effet, les universitaires s'inquiètent également de l'attractivité de leur ville. Selon eux, les étudiants étrangers sont de plus en plus nombreux à hésiter avant de venir faire leur étude à Dresde (AFP, 2015). Au vu de ces résultats ainsi que de la perception médiatique de la ville (et dans un cadre plus large, de la région en générale) redorer l'image du territoire devient ainsi un enjeu et une motivation commune.

5.2.3 L'importance de l'implication du local dans la gestion du territoire

Lorsqu'elle parle du « Challenge » du projet « Fête de la musique traditionnel », Mme Lebonnois explique qu'elle veut développer le « tissu local » de la Altstadt, en voulant impliquer dans le projet les restaurants et les bars des rues qui se situent autour de l'Institut français. Ceci souligne l'importance qu'elle accorde aux acteurs locaux dans le développement du territoire « Altstadt ». Ce défi, je le rappelle, est de faire sortir la culture de ses lieux « prédestinés », car la Altstadt est un quartier qu'elle qualifie d'extrêmement conservateur (T3, L.370-374). On voit donc qu'elle veut mobiliser des acteurs, localisés au sein d'un même espace et étant tenus par des relations de proximité géographique. La faible distance entre eux pourraient les faire travailler ensemble et donc de créer ou de maintenir des relations entre eux, c'est d'ailleurs de cette façon qu'André Torre décrit ceux qu'il appelle « les acteurs de la gouvernance des territoires » (Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités, 2011). D'une certaine façon, c'est ce que Mme Lebonnois aimerait voir exister grâce au projet « Fête de la musique » traditionnel, en mobilisant les acteurs autour d'un projet.

L'exemple d'acteurs intervenant dans le processus de la gouvernance territorial est cependant plus flagrant avec la création du réseau « Fête de la musique meets Europe ». En effet

toujours selon Torre, les acteurs de la gouvernance territoriale étaient autrefois moins hétérogènes. Les parties prenantes, n'impliquent aujourd'hui plus seulement les pouvoirs publics (Torre, 2011, p. 114-122). Et c'est le cas du projet « Fête de la musique meets Europe », car les partenaires sont issus de différents milieux (le secteur associatif et culturel), les habitants et touristes sont également acteurs de ce projet puisque spectateurs ou musiciens. Ces acteurs sont, dans le cadre de ce projet en complément avec les pouvoirs publics, puisqu'ils défendent une même vision de comment doit se présenter leur ville. L'inverse est cependant vrai aussi. En effet, on pourrait dire que Pegida est enfin de compte un « réseau » de personnes qui partagent également une vision commune de ce que doit être leur territoire. La différence ici est qu'ils sont en opposition des pouvoirs publics actuels et ne participent par conséquent pas directement au processus de gouvernance territorial.

5.2.4 Le marketing territorial à l'aide de l'image du territoire

Comme nous l'avons précédemment évoqué, le marketing territorial peut aider à créer une image de territoire, c'est grâce à lui que les parties prenantes peuvent avoir une perception positive du territoire (Cf. 2.1.4 Marketing territorial et image du territoire). C'est en tout cas ce que semble mettre en œuvre le *Landeshauptstadt Dresden* avec ce projet culturel « Fête de la musique meets Europe » qui rentre dans le cadre de sa candidature au titre de « Capitale Européenne de la Culture 2025 » (T3, L.50-55). Les initiatives culturelles aident à construire une image dynamique et créative d'une ville selon Vivant (2007, p. 50). Elle ajoute que la création d'un grand équipement culturel peut changer l'image d'une ville. Il s'agit ici de développement de plusieurs événements culturels, mais également de rénovation de vieux bâtiments culturels (Landeshauptstadt Dresden, 2017). Nous savons également que la culture peut aider le développement touristique, qui provoque par la suite des retombées économiques importantes, et nous l'avons vu précédemment, c'est un des problèmes du territoire en ce moment : le tourisme chute (Cf. Annexe 4). On peut donc supposer qu'une stratégie de marketing territorial est appliquée par la ville, qu'elle cherche à dynamiser son territoire par la culture, ce qui pourrait avoir un effet double : changer son image actuelle, entachée par les différents mouvements identitaires qui se manifestent en ville, et stimuler le tourisme.

5.2 Le réseau

Les entretiens ont mis en lumière comment le réseau « Fête de la musique meets Europe » s'est créé, nous aborderons ici la formation de ce réseau dans un premier point. Ensuite, la théorie des trous structuraux de Burt (1995) sera comparée au cas de Mme Lebonnois, qui est en poste dans son organisation depuis trois ans. Nous essayerons de voir comment le réseau a

évolué. Enfin, grâce aux informations récoltées avec M. Tailpied, nous mettrons en lumière l'apport du capital social dans la création de réseau.

5.2.1 La formation du réseau « Fête de la musique meets Europe »

Nous avons vu précédemment qu'un réseau peut se définir comme un ensemble de relations entre des individus ou des organisations (Cf. 2.2.1 Les Réseaux Sociaux). Le réseau étudié ici pourrait se nommer le réseau « Fête de la musique meets Europe ». Nous avons bien vu ici que ce réseau, dans le cadre du projet du même nom, est donc constitué de trois partenaires différents, qui sont en fait des structures représentées par un ou plusieurs individus. C'est ce que Mercklé appelle par ailleurs « des unités sociales » (Sociologie des réseaux sociaux, 2016, p. 4). Rappelons les structures de ces individus : le *Landeshauptstadt Dresden* (la mairie de Dresde), représentée par Lars Röher, conseiller du service « culture et tourisme » de la ville, l'association « Kultur Aktiv », représentée par Tobias Käßler et enfin l'Institut français de Dresde, représenté par Hélène Lebonnois. Je rappelle que dans le cadre de ce projet, M. Tailpied, directeur de l'Institut français de Dresde et de Saxe, n'était pas l'interlocuteur des autres membres du réseau. Dans une moindre mesure, nous pouvons également parler des artistes qui sont également acteurs du projet. Ces acteurs ne forment cependant pas une structure unie et ne peuvent pas non plus être considérés comme initiateurs du projet. Nous nous concentrerons donc ici sur les organisateurs de l'évènement. Nous pouvons déjà noter que le dénominateur commun de ce réseau est donc le projet « Fête de la musique meets Europe ». Mais penchons-nous d'abord sur la création de réseau, une de mes questions était de savoir comment ces acteurs s'étaient rencontrés. Remettons les choses dans leur contexte. Nous savons que l'Institut français et la mairie de Dresde travaillaient déjà ensemble dans le cadre du projet « Fête de la musique » antérieur à l'année 2017. Comme expliqué par Mme Lebonnois, un service de la mairie, le département des relations internationales, comme elle le nomme, intervenait dans le cadre d'un échange de groupe (T3, L.234-246). Elle explique ensuite que la mise en liaison avec le nouveau service de la mairie qui participe en 2017 s'est effectuée en interne (L. 243). C'est en effet ce qu'explique M. Röher, représentant de ce service en question, le département « Tourisme et Culture » désormais impliqué en 2017 :

“Aufmerksam gemacht worden bin ich über die Kollegin einer anderen Abteilung. Es gibt in Dresden eine Abteilung für europäische Zusammenarbeit und Internationales (...)Und dann hat man darüber nachgedacht, diese „Klammer“, diese „Fête de la Musique“ auch in Dresden etwas größer zu machen.“ (T2, L.23-35)

« J'ai été mis au courant par une collègue d'un autre service. À Dresde, il y a un service pour la coopération internationale et européenne (...). Et puis, on a réfléchi à ce projet, à cette Fête de la musique, à la rendre un peu plus grosse ici aussi à Dresde. »

Il semble alors dans ce cas que nos deux interlocuteurs partageaient tous les deux une relation avec un même individu, mais qu'ils ne possédaient pas pour autant de relation entre eux : il s'agissait donc d'un cas de triade interdite (Granovetter, 1973, p. 1363-1364), jusque Mme Lebonnois et M. Röher ne soient mis en commun par un intermédiaire commun. Il semblerait d'ailleurs que le chemin d'accès ait été effectué en provenance de M. Röher vers Mme Lebonnois. En ce qui concerne la liaison entre Kultur Aktiv et la mairie de Dresde, elle n'est pas très claire, M. Röher indique avoir « choisi » Kultur Aktiv pour monter l'évènement (T2, L.30-35). C'est ce que confirme M. Käßler de l'association, qui indique que la mairie recherchait quelqu'un au niveau local qui pouvait, en coopération avec l'Institut français, s'occuper de la programmation et des artistes (T4, L.17-25). Quand je lui demande, en espérant plus de précisions, comment il s'est retrouvé impliqué dans le projet (Question 3 de mon questionnaire, Cf. Annexe 1), il admet qu'il avait déjà entendu parlé du projet « Fête de la musique » par une organisation, le « Scheune » il confie ne pas savoir exactement comment la ville a pris contact avec eux :

“Ne, also das war verschieden Leute, zum Beispiel von der Scheune, oder andere Leute das an uns herangetragen haben. Und die Stadt dann irgendwann selber, aber wie das genau lief weiß ich auch nicht“ (T4, L.63-66)

À propos de l'origine de sa participation au projet : *« En fait c'était des personnes différentes, comme du Scheune par exemple, ou d'autres personnes qui nous avaient proposé de le faire. Et à un moment la ville aussi elle-même, mais comment ça s'est déroulé exactement, je ne sais pas. »*

Notons ici que le « Scheune » est une organisation qui avait déjà participé au projet « Fête de la musique » traditionnel en partenariat avec l'Institut français de Dresde en tant que lieu d'accueil de groupe ou de musiciens. Il y avait donc ici également une sorte de triade interdite, le Scheune ayant une relation avec l'Institut français et Kultur Aktiv, ces deux derniers n'ayant cependant pas de liens entre eux. Si un chemin d'accès ou un pont aurait aussi pu s'effectuer entre eux par le biais de cette organisation, le Scheune, c'est dans le cas

présent la mairie qui a servi d'intermédiaire pour que les deux structures se rencontrent. En effet, il explique que juste après avoir été contacté par la mairie, une rencontre a eu lieu entre les partenaires du projet, dans les locaux de l'Institut français (L.66-70).

En conclusion, on peut voir que ces acteurs avant le début du projet n'avaient pas de liens forts, pour reprendre les termes de Granovetter (1973, p. 1361). Il s'agissait même de triades interdites puisque les acteurs étaient liés par un individu, mais qu'ils ne se connaissaient pas entre eux. Les acteurs sont présents sur un même territoire (Dresde), qui est donc pourtant plus vaste que l'île présentée dans l'étude de John Barnes (*Classes sociales et réseaux dans une île de Norvège*, 2013). En effet Dresde compte une population urbaine d'environ cinq cent cinquante mille habitants, soit bien plus élevée que les cinq mille habitants de l'île. Il conclut son étude en disant que les habitants, malgré leurs différences de sphère sociale, sont reliés par une chaîne composée d'environ quatre relations, et il avance que sa théorie pourrait même s'appliquer dans un cadre plus vaste : les individus peuvent être reliés par peu de relations. Sa théorie comme celles qui ont été faites plus tard s'appliquent en effet au cas étudié, puisque l'on voit que les relations qui séparent les acteurs sont infimes. On notera ici l'importance que les intermédiaires ont dans la construction d'un réseau (En l'occurrence, la personne qui travaille au bureau des relations internationales de Dresde). Finalement, ces individus, ou « unités sociales » ont des interactions et partagent des relations denses, fortes et ont conscience de former un groupe. C'est donc en cela qu'on peut dire qu'ils forment un réseau (Mercklé, 2016, p. 55-57).

5.2.2 « Fête de la musique meets Europe » un réseau d'innovation ?

Maintenant que nous avons vu comment le réseau s'est formé, nous pouvons nous poser la question : est-ce un réseau d'innovation ? Je le rappelle, l'innovation sociale est une intervention qui permet de répondre à un besoin, ou dans le cas présent, proposer de nouvelles orientations culturelles (Doyon & Deroo, 2014, p. 1). L'orientation culturelle a été définie par M. Röher, puisqu'il veut donner une alternative de manière à ce que les gens s'intéressent à la musique grâce à quelque chose de plus simple que de grands ensembles musicaux : „[...] *dass wir exzellente Ensemble haben sondern, dass wir auch auf ganz einfache Art und Weise die Leute interessieren wollen für Musik und für kulturellen Austausch.*“ (T2, L.113-117). La nouveauté proposée ici, est d'organiser un « Open Air » en plein centre-ville, gratuit et accessible à tous : c'est une démarche créatrice. L'appel à des collaborateurs qui peuvent mobiliser des compétences et ressources différentes pour produire un résultat sont caractéristiques du réseau d'innovation. C'est bien ce qu'apporte le réseau « Fête de la musique meets Europe », puisque Kultur Aktiv apportait des compétences techniques bien

spécifiques ainsi qu'un réseau d'artistes, l'Institut français apportait lui aussi un réseau d'artiste, plus amateur cependant, ainsi qu'une image interculturelle. Enfin, la mairie apportait un financement et l'idée du concept. Par ailleurs, les acteurs de réseaux d'innovations sont hétérogènes, tout comme les partenaires du projet : un représentant des pouvoirs publics, une association, et une institution étrangère à caractère culturel et commercial. Seuls, ils n'auraient pas les ressources nécessaires à l'innovation et c'est en cela qu'ils forment un réseau d'innovation.

5.2.3 Le développement du réseau « Fête de la musique » et les trous structuraux : l'exemple d'Hélène Lebonnois

Nous avons vu plus tôt dans ce dossier la théorie de Burt et des trous structuraux (Burt, 1995) dans « 2.2.3 Capital Social, trous structuraux, liens forts et liens faibles : leurs rôles dans le développement du réseau », et l'exemple de Jules, nouveau manager d'une organisation en remplacement de Jim. Lors de son arrivée, Jim ne garde pas les mêmes contacts que Jules qui se connaissent pour certains entre eux (et sont donc redondants). Il se crée de nouveaux contacts, non-redondant cette fois qui lui permettent d'avoir accès à plus d'informations et d'opportunités. Rappelons ici que les flux d'information sont essentiels, car ils concernent l'accès, la synchronisation et les renvois d'opportunités. Mme Lebonnois est dans la même situation que Jules, puisqu'elle est en poste depuis trois ans et chargée du projet « Fête de la musique » depuis son arrivée. J'ai voulu confronter la réalité du terrain avec la théorie de Burt, en lui demandant comment s'était développé le réseau depuis sa prise de poste au sein de l'organisation (Question 6, Annexe 1c). Rappelons ici que dans le projet « Fête de la musique » l'Institut français sert d'intermédiaire entre deux réseaux : d'un côté les artistes, de l'autre les lieux de concerts. Il se trouve qu'elle avoue que le réseau n'a pas beaucoup évolué (elle ne fait pas de distinction entre les différents sous-ensembles que comporte le grand réseau « Fête de la musique ») et considère cela comme un challenge pour les années futures. (Sous-séquence 9, T3, L.185-205). Pour donner une explication à cette non-évolution elle présente plusieurs faits : la première année, elle n'a pas eu besoin de « Réinventer » le projet puisqu'elle le reprenait. La seconde année, elle évoque un manque de temps et de ressources humaines pour « améliorer le projet » et dit l'avoir refait à l'identique. Nous pouvons ici noter qu'il y a un léger lapsus et qu'elle parle d'amélioration lorsque je lui demande comment s'est développé le réseau. Nous pouvons éventuellement supposer que, pour elle, le développement du réseau va de pair avec l'amélioration du projet. Ce qui rejoindrait ce que M. Tailpied déclare lors de son interview « *Je pense qu'un bon projet ne peut pas être un projet solitaire* » (T1a, L.405-406). Mme Lebonnois déclare ensuite, que la question de développement du réseau se pose uniquement depuis 2016, voir depuis cette année seulement (2017). On notera

ici que pour elle le développement du réseau dans le cadre de la Fête de la musique signifie rechercher plus de lieux de concerts, plus d'artistes, plus de sponsors. On peut analyser ici que jusqu'à 2017 l'exemple de Jules ne s'applique pas. De nouveaux contacts, n'ont pas été créés pour améliorer le projet. Pour cela, plusieurs explications peuvent être apportées : tout d'abord, comme l'a expliqué Mme Lebonnois, la première année, elle s'est contentée de reprendre le projet. On peut supposer qu'il s'agit en fait d'une phase d'adaptation, qui n'est pas décrite par Burt. Deuxièmement, mon interlocutrice parle également d'un manque de temps et de ressources humaines, qui ont par ailleurs été évoqués à plusieurs reprises au sein de l'entretien. Il semblerait alors que les dispositions ne soient pas optimales pour développer le réseau. Si Burt explique en détail les bénéfices que peuvent apporter les trous structureaux, il n'explique pas clairement dans quelles dispositions doit être un manager ou un directeur pour optimiser son réseau. Enfin, on pourrait supposer qu'à partir de l'année 2017, avec l'agrandissement du projet et la construction d'une scène au cœur historique de la vieille ville de Dresde, l'exemple de Jules s'applique : Mme Lebonnois a accès à de nouveaux partenaires et un nouveau réseau (Fête de la musique meets Europe), donc à de nouvelles informations et de nouvelles opportunités. Imaginons que le projet prenne de l'ampleur, qu'il ait plus de visibilité et que le rôle de l'Institut français dans le projet reste le même (à savoir élaborer une partie du programme). Elle pourrait ainsi tirer avantage de sa situation, en suggérant un groupe de musique dans le programme, ou en proposant un nouveau sponsor et donc, comme Burt le suggère, cela pourrait aboutir sur des renvois d'opportunités et d'informations (*Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur*, 1995, p. 601-605). Elle avoue elle-même que le projet cette année a déjà attiré de nouveaux partenaires potentiels qui avaient dans le passé travaillé avec l'Institut, et qu'ils seraient intéressés pour participer au projet « Fête de la musique meets Europe » l'an prochain (Sous-séquence 10, T3, L.206-215). Un autre exemple où elle pourrait tirer avantage de sa situation concerne la recherche de stagiaires ou de volontaires français pour l'association Kultur Aktiv. En effet, lorsque je demande à M. Käßler comment peut évoluer le partenariat entre son association et l'Institut, il déclare qu'il serait intéressé par ce qu'il appelle « L'optimisation de la synergie » en s'échangeant du personnel, tels que des stagiaires ou des volontaires (T4, L.292-320, Sous-séquence 16). Mme Lebonnois pourrait ici, faire en sorte de l'aider dans sa démarche en échange d'opportunité. Cependant, peut remarquer que la théorie des trous structureaux s'applique surtout aux milieux compétitifs, puisqu'il s'agit de tirer avantage de sa situation dans un réseau en donnant et recevant des informations plus rapidement et de façon plus « exclusives ». On pourrait presque caricaturer en disant qu'il s'agit d'une démarche assez opportuniste et qui place un intérêt personnel (d'un individu ou d'une organisation) en avant.

Or, aucun signe n'indique que dans le cadre de ce projet, c'est l'intention de Mme Lebonnois, ni son état d'esprit, ni l'état d'esprit de son organisation ou du monde culturel dont ils font partie.

En conclusion, nous pouvons dire que développer son réseau en comblant des trous structuraux semble être quelque chose de positif et que cette démarche peut en effet amener des opportunités. Mme Lebonnois n'a jusqu'à présent, pas eu l'occasion de le développer comme elle le souhaiterait pour différentes raisons comme le manque de temps et de ressources. Par ailleurs, comme M. Tailpied l'explique, c'est au bout de deux ou trois ans que l'on commence à avoir un réseau « *Assez stable* » selon son expérience (T1a, L.131-135). Burt n'explique pas dans sa théorie, combien de temps demande ce processus. Cette année, cependant, même si ce n'est pas du fait de Mme Lebonnois (puisque c'est la mairie qui est venue vers elle), le réseau montre un potentiel de développement avec l'arrivée de nouveaux partenaires. La théorie des trous structuraux de Burt bien que correcte dans certains milieux (chez l'entrepreneur notamment) et dans certaines conditions ne semble cependant pas s'accorder tout à fait au cas de Mme Lebonnois.

5.2.4 Le rôle du capital social dans le développement du réseau

Nous avons vu plus tôt deux points de vue de ce qu'est-ce le capital social, ainsi que deux visions différentes. Coleman considère que la sociabilité est un bien public et dans le même ordre d'idées que le capital social réside au sein des relations entre les personnes (*Social Capital in the Creation of Human Capital*, 1988), alors que Bourdieu considère qu'il est individuel puisqu'il s'agit de ressources qu'un individu possède ou pourrait posséder grâce à son réseau (*Le Capital Social*, 1980). Il explique que le capital social se construit notamment lorsque les individus se rencontrent, lors d'évènements, dans des lieux (quartier, école privée...) ou lors de pratiques (sports). C'est ce qu'explique faire M. Tailpied : « [...] *J'essaye concrètement d'être assez présent dans des réceptions, répondre à des invitations, pour des premières de spectacle [...]* ». Si on revient un peu plus tôt à ce qu'il disait dans cet entretien, il avouait qu'une institution comme la leur, l'Institut français se doit de travailler en réseau, notamment à cause des moyens financiers (T1a, L.62-70), qui semblent manquer comme l'a indiqué Mme Lebonnois (T3, L.163-165). On peut donc supposer que M. Tailpied, par le biais de ces participations à des évènements cherche à entretenir ou développer son capital social, de créer de nouvelles relations qui pourraient lui permettre d'avoir accès à des ressources (à des capitaux financiers, humains et culturels supplémentaires). Selon Bourdieu, le réseau de relations suit un travail d'instauration et d'entretien et c'est bien ce que fait M. Tailpied, sans connotation péjorative, il essaie de servir les intérêts de son organisation par cette mobilisation de réseau. Il donne d'ailleurs à la fin de notre second entretien, l'exemple

de l'association qu'il essaye créer en mobilisant ses réseaux. Pour remettre les choses dans leur contexte, il a déjà expliqué que le travail en réseau est essentiel, et si on prend l'exemple du projet « Fête de la musique », il déclare souhaiter qu'il soit géré « *de moins en moins seul* » dans le futur (T1b, L.135-137), certainement à causes des difficultés énoncées précédemment (Difficultés financières qui aboutissent sur des difficultés en termes de ressources humaines). Pour faire face à ces difficultés, il explique vouloir passer par une structure, en l'occurrence l'association qu'il souhaite créer pour « coordonner cette charge » (T1b, L.291-294). Il explique que cette association aurait pour but de collecter des fonds qui serviraient à rémunérer quelqu'un pour que le projet puisse continuer (Sous-séquence 28). Le capital social de M. Tailpied pourrait ainsi s'illustrer en fonction des ressources qu'il arrive à mobiliser grâce aux différents réseaux mobilisés (le réseau des collectivités territoriales, le réseau des acteurs culturels et le réseau des individus intéressés par une présence de la culture française à Dresde et en Saxe) pour créer cette association.

Cependant, un autre aspect de son discours pourrait illustrer le fait que le capital social ne dépend pas d'une seule personne, mais plutôt des relations entretenues entre les individus, ce qui rejoindrait alors plutôt la théorie de Coleman (Social Capital in the Creation of Human Capital, 1988). En effet, lorsque je lui demande ce qui est pour lui le facteur le plus important dans la création de réseau, c'est de la sympathie portée à quelqu'un dont il parle (T1a, L.206-212), qui est selon lui importante pour pouvoir travailler avec une tierce personne. Or, la sympathie doit être réciproque pour que ce travail fonctionne, et dépend donc selon moi non pas d'une, mais de plusieurs personnes. De plus, il ajoute plus loin qu'en tant qu'initiateur, on peut proposer un projet, mais l'important est de faire adhérer les autres à ce projet. « *On ne va jamais réussir à faire entrer dans un projet des gens qui n'y adhèrent pas. Ça, c'est illusoire [...]* » (T1a, L.222-224). Il faut ainsi comprendre ici, que la création de réseau notamment par la création de projet n'implique pas une seule personne, mais plusieurs. Le capital social est alors le fruit des interactions entre plusieurs acteurs, et réside au sein des relations entre ces individus (Coleman, 1988, p. 98 ; Jansen & Diaz-Bone, 2014, p. 73).

5.3 À propos de la gestion de projet

En plus de nous avoir aidé à récolter des informations, les entretiens ont également donné à mes interlocuteurs l'occasion de mettre en avant leurs connaissances de la gestion de projet, que nous allons ici comparer avec la recherche bibliographique. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux acteurs de la gestion de projet.

5.3.1 Connaissances des interlocuteurs

On peut remarquer que chez deux interlocuteurs, il y a vraiment un échange spontané mais conscient et des connaissances quant à la notion de gestion de projets ainsi que ses principales composantes décrites par des auteurs et chercheurs (Aïm, 2015, p. 17-30 ; Garel, 2011, p. 73-77 ; Raynal & Chédru, 2009, p. 79), à savoir les contraintes de qualités, de délais et de coûts. Ces deux interlocuteurs sont Jean Christophe Tailpied et Hélène Lebonnois, tous deux membres de l'Institut français de Dresde. Tous deux sont, ou ont été gestionnaires de projets. M. Tailpied, a d'ailleurs une solide expérience puisqu'il a monté des projets européens (T1a, L.22-26) et Mme Lebonnois est en charge du projet « Fête de la musique » depuis maintenant trois ans au sein de l'organisation. M. Tailpied a très rapidement mis l'accent sur les contraintes de la gestion de projet, la première étant de respecter un budget (T1a, L.304-307) et c'est la première chose qui lui vient en tête, il définit ça comme « La base » il ajoutera par ailleurs plus loin que c'est sur cet aspect qu'il « *a un œil fixé* » (L.338-339). En donnant l'exemple de projets montés dans le cadre scolaire, il indique que les enseignants avaient parfois des difficultés pour équilibrer le budget d'un projet, que ce n'était pas tout à fait clair (L.298-304). Il sous-entend ici selon moi qu'il s'agit donc d'une compétence bien spécifique du gestionnaire de projets. Contrairement à lui, M. Lebonnois n'a pas évoqué cet aspect de la gestion de projet de façon aussi technique. Je pense que si ce point a été autant souligné par M. Tailpied, c'est parce qu'il est directeur de l'Institut, il a la responsabilité de la gestion financière de l'organisation, comme quand il était chargé de l'organisation de projets européens, ce qui peut expliquer sa sensibilité par rapport au thème. Si Mme Lebonnois n'évoque pas la gestion du budget, je pense que c'est parce qu'elle n'avait, lors du projet en question, pas cet aspect à gérer. Elle souligne cependant que le budget peut être une contrainte :

« Si je dois prendre l'aspect de la Fête de la musique (...), je pense que nous les grosses difficultés qu'on avait, c'est un manque de financement, donc qui aboutissait à un manque de personnel. » (T3, L.130-133).

En tant qu'acteur du projet (Fête de la musique « Normal »), je peux également témoigner qu'elle n'avait pas d'influence sur le budget et donc que cette difficulté, aussi importante soit-elle, n'était pas de son fait, mais que cela aboutissait sur une autre difficulté comme elle l'explique elle-même, à savoir le manque de ressources humaines (L.163-165), sur laquelle elle revient à plusieurs reprises lors de l'entretien. Les deux se rejoignent également sur l'aspect « délais » de la gestion de projet. M. Tailpied, tout d'abord, qui déclare que pour préparer un projet il faut un « Calendrier » (T1a, L.307-308). Il évoque ensuite quelques

phases du projet, en indiquant que pour préparer le projet, la première chose à avoir est l'idée, ce qui confirme ce qu'explique J.J. Néré dans son ouvrage (2015, p. 62). Quant à M. Lebonnois, elle indique qu'un projet implique d'être réalisé en temps et en heure (T3, L.94-98), elle précisera d'ailleurs plus loin (L.101) que le projet a un début et une fin, ce qui rejoint donc l'analyse de Roger Aïm (2015, p. 17-30). L'aspect de la qualité (c'est-à-dire les contraintes des spécifications techniques du projet) est ensuite également brièvement abordé de façon indirecte par M. Tailpied lorsqu'il parle du projet de la Fête de la musique : « Dans le cadre de cette Fête, qui va jouer ? Où ? A-t-on le droit de jouer partout ? » (T1a, L.312-319). S'il ne s'attarde pas plus sur les spécifications techniques, il ajoute cependant plus tard qu'un bon projet est un projet pluridisciplinaire, (L.408-410) ce qui rejoint ce qu'expliquent Raynal & Chedru (2009, p. 79) et qui peut ainsi être interprété comme un élément de qualité du projet.

En ce qui concerne mes autres interlocuteurs, cet aspect de la gestion de projet n'a pas été abordé. M. Käßpler de Kultur Aktiv est pourtant manager de projets au sein de son organisation, il n'a pas su m'expliquer les enjeux de la gestion de projet lorsque je lui ai posé la question suivante : « *Pourquoi doit-on faire du management de projet, en tant qu'association ?* » (Annexe 1d, Question 9). Là où, en tant que manager de projet, sa vision sur la gestion de projet « pure » aurait été intéressante, il m'a répondu en expliquant les raisons qui l'avaient poussé à se lancer dans le projet (Sous-séquence 14). Quant à M. Röher, malgré le fait que je lui ai posé une question sur le chef de projet (Annexe 1b, question 9 : *Qui est le responsable du projet « Fête de la musique meets Europe » ?*), il a surtout abordé la question de la responsabilité du chef de projet, mais également celle de l'implication collective. J'attendais ici une réponse un peu plus technique, qu'il rentre dans les détails de la gestion de projets, je dois cependant avouer que la question ne s'y prêtait pas assez et qu'une autre question additionnelle aurait pu être posée.

5.3.2 Le chef de projet

Cependant, les informations récoltées sur le sujet « Chef de projet » sont tout de même intéressantes. Comme nous l'avons déjà abordé, le chef de projet doit s'entourer d'acteurs ayant des compétences pluridisciplinaires (Raynal & Chédru, 2009, p. 79) et doit éviter de rester seul et s'appuyer sur les membres de son équipe qui pourront lui apporter des visions complémentaires pour élargir son analyse de la situation (Néré, 2015, p. 97). C'est ce qu'a fait M. Röher, puisqu'il a décidé de s'entourer de l'Institut français, qui organisait déjà la Fête de la musique depuis 2003 et avait donc des compétences en organisation de concerts, ainsi que Kultur Aktiv, puisque l'association s'occupe également d'organiser des concerts et M. Käßpler a un réseau d'artistes et de musiciens pouvant être utile pour monter festival. De plus,

M. Röher déclare lors de son entretien que pendant l'élaboration du projet, il a tout le temps consulté ses partenaires (T2, L.252-263 / Sous-séquence 13), ce qui prouve qu'en plus d'avoir su s'entourer d'une équipe ayant les compétences nécessaires, il a été à leur écoute.

Mme Lebonnois, aussi chef du projet Fête de la musique « traditionnel » interne à l'Institut français, s'est également régulièrement appuyée sur les membres de son équipe dont je faisais partie. Si on se penche sur ce qu'elle a dit en matière de qualités et compétences du chef de projet (Cf. 4.3.3 La gestion de projets : théories, chef de projet et difficultés., on s'aperçoit que son avis coïncide avec ce qu'elle explique lors de l'entretien. Je le rappelle, selon J.J Néré (*Le management de projet*, 2015, p. 69-72) il y a trois grandes catégories de qualités et compétences : Des compétences en management de projet, qui peuvent aussi se traduire en expériences dans la gestion de projet, des compétences techniques sur le sujet traité ainsi que des qualités relationnelles ou managériales (en matière de personnel) (Cf. 2.3.2 Les acteurs de la gestion de projet). Elle s'est exprimée sur ces dernières en disant, comme on l'a vu plus haut, qu'un chef de projet doit savoir fédérer et motiver une équipe. Elle parle également des compétences en management de projet, mais elle utilise le terme « Compétences organisationnelles » où elle parle de la planification et de l'anticipation. Seules les compétences techniques, c'est-à-dire le fait de s'y connaître dans le domaine en question, n'ont pas été abordées. Cependant, on peut supposer que cela semblait trop évident pour qu'elle en parle. En effet, quand je lui pose la question sur les qualités que doit avoir un chef de projet, elle ajoute : « *Ah d'accord, mais pour un projet culturel par exemple ?* ». On peut donc supposer qu'elle avait bien en tête cette compétence technique, c'est-à-dire que le fait d'avoir des connaissances sur le fond du sujet doit bien être une qualité du chef de projet. On peut ressentir par le biais de ses explications, que Mme Lebonnois a une idée certaine de ce qu'est la gestion de projet, ses enjeux, mais également les qualités que doivent avoir un responsable de projet.

5.3.3 Les autres acteurs du projet

Comme l'explique Garel (*Qu'est-ce que le management de projet ?*, 2011, p. 78-79), les acteurs du projet peuvent être divisés en quatre catégories (Cf. 2.3.2 Les acteurs de la gestion de projet).

Le premier groupe concerne ceux qui prescrivent ou « achètent » le projet : ceux qui ont un besoin. On peut ici facilement deviner que le prescripteur est ici le *Landeshauptstadt Dresden*, qui voulait que ce festival s'organise dans le cadre sa candidature pour le titre de « Capitale Européenne de la Culture 2025 » (Cf. Site internet de la ville de Dresde pour sa candidature, ainsi qu'aux archives des événements passés (Landeshauptstadt Dresden, 2017)). M. Käßler

ajoute même que selon lui, c'est le maire en personne qui aurait demandé à ce que le projet soit mis en œuvre :

„[...] das Projekt eigentlich initiiert war von der Landeshauptstadt Dresden, beziehungsweise soweit ich weiß auch konkret von Herr Hilbert, also vom OB.“ (T4, L.17-19).

(« [...] Le projet a été initié par la mairie de Dresde, ou concrètement, pour autant que j'en sache, plutôt par M. Hilbert, le maire de la ville »)

La seconde catégorie concerne le pilote du projet, à savoir Lars Röher, nous en avons parlé précédemment. La troisième catégorie d'acteurs concerne l'équipe projet, qui est pour le coup plutôt externe à l'organisation qui porte le projet. Ces acteurs sont les employés, stagiaires ou volontaires de l'association Kultur Aktiv et de l'Institut français qui ont participé à l'élaboration du projet. La quatrième catégorie d'acteurs concerne ceux qui entourent le projet. Il s'agit entre autres, des parties prenantes, des sponsors et de la cible du projet. Ils ne font pas partie de l'équipe, mais ont une influence sur le projet. Nous l'avons vu, cette dernière catégorie concerne un public large, comme décrit par M. Röher, à savoir les citoyens de Dresde, les touristes, des artistes et également les amateurs de musique en tous genres (Annexe 2.b, sous-séquence 5).

5.4 Fête de la musique meets Europe

5.4.1 Entre projet, réseau et territoire : quel objet frontière ?

Comme nous l'avons vu, les acteurs, locaux, proviennent de secteurs différents (5.2.3 L'importance de l'implication du local dans la gestion du territoire) et ont également différentes motivations, qui ont été évoquées plus tôt. Cependant, comme l'expliquent Star et Griesemer (1989, p. 408-409) ainsi que Véronique Vissac-Charles (2000, p. 1-4) dans leurs études, des projets peuvent créer des réseaux et mettre en lien des acteurs de milieux différents qui doivent s'accorder sur un objectif commun et parfois créer des rencontres improbables. Si la rencontre des trois partenaires du projet étudié n'est pas aussi improbable que dans l'exemple de Star et Griesemer (1989), qui illustre la création d'un musée de la zoologie des vertébrés à Berkeley en Californie, il n'en reste pas moins qu'elle est cependant interculturelle. En effet, comme cela a été décrit par Raynal & Chédru, on parle d'une équipe interculturelle lorsque certains critères « culturels » différencient les acteurs d'un projet (*Multiculturalité et interculturelité en management de projet*, 2009). Dans le cas du projet, les acteurs viennent d'organisations différentes, ont chacun une culture métier, une culture

d'entreprise ou encore une culture comportementale propre (le caractère). Chaque acteur avait un savoir-faire et des compétences propres, mais également une personnalité, comme j'ai pu le remarquer en étant moi-même acteur du projet, ce qui en faisait une équipe interculturelle, bien au-delà des simples différences de nationalités.

Malgré leurs différences de cultures et les objectifs de chacun, ils ont dû s'accorder sur un « objet frontière », c'est-à-dire un objet assez flexible pour s'adapter à leurs besoins et contraintes individuelle, mais également assez rigide pour maintenir une identité commune (Star & Griesemer, 1989, p. 408-409). Comme nous le savons, cet objet a pris la forme du festival « Fête de la musique meets Europe », qui doit permettre à chacun d'atteindre ses objectifs et chaque acteur a dû passer par des points de passage obligés. En effet, la ville veut, dans le cadre de sa candidature pour devenir la « Capitale Européenne de la Culture 2025 », développer ses activités culturelles et touristiques. L'Institut français voulait faire la promotion d'un évènement français et gagner en visibilité. L'association Kultur Aktiv a pour but de promouvoir la culture en générale et les échanges culturels et linguistiques. Des projets qu'ils devaient réaliser étaient alors tombés à l'eau avant qu'ils ne soient contactés par la mairie. Notons que si leurs objectifs, qui sont de façon simplifiée, la promotion de la culture, ils ne sont pas tout à fait identiques non plus et ont chacun des contraintes et besoins qui les concernent. Cependant, ce projet était assez flexible pour qu'ils puissent tous y trouver leur compte. En effet, ce projet fait la promotion de la culture (et également de la culture française en ce qui concerne l'Institut) et des échanges interculturels, notamment avec la venue de groupes de France et de Macédoine.

Par ailleurs, nous l'avons évoqué plus haut, les partenaires de « Fête de la musique meets Europe » semblent avoir un problème avec le contexte social dans lequel se trouve Dresde (Cf. 5.1.2 Une vision commune qui rassemble les acteurs). L'image que dégage la ville, ou plutôt l'image qui est médiatiquement reflétée à cause des mouvement conservateurs tel que Pegida ne convient pas à ces partenaires. La vision du territoire que partagent les partenaires du projet semble les rassembler : ils voient Dresde comme une ville accueillante, ouverte sur le monde, qui soutient les échanges interculturels et la culture en générale. Or le projet en question « Fête de la musique meets Europe » représente cette vision, et c'est en ça qu'on peut dire qu'il est assez « rigide » pour maintenir une identité commune.

5.4.2 Quel futur pour le partenariat ?

Les partenaires du projet ont confié que ce projet avait apporté quelques difficultés : manque de communication, stress, heures supplémentaires, etc. Cependant, en plus de s'unir pour faire

vivre une vision commune de ce que doit être leur territoire, les acteurs nous ont confié que le travail en réseau a également ses avantages : visibilité pour les uns, processus d'apprentissage pour les autres... Et bien d'autres aspects encore. Alors même si l'alchimie n'est pas encore au rendez-vous selon M. Röher (T2, L.216-218), vers quel avenir se dirige-t-on ?

Même si elle nuance ses propos (« *Si ça se refait, évidemment* » T3, L.213, à propos du développement du réseau grâce au projet « Fête de la musique meets Europe »), Mme Lebonnois considère que chaque nouvelle personne impliquée dans le projet est la bienvenue, et que le projet a apporté une visibilité et une reconnaissance à l'organisation (L.312-326). De son côté et du côté de son organisation, qui veut voir le projet géré « *De moins en moins seul* » (T1b, L.135-137), je pense donc que le partenariat pourrait continuer. M. Käßler de Kultur Aktiv est beaucoup plus direct, puisqu'il déclare vouloir refaire le projet l'an prochain (T4, L.98-98 – sous séquence 7), il nuance cependant en disant qu'il voudrait plus de temps et changer quelques aspects du projet. Quant à M. Röher, s'il ne sait pas encore comment va s'organiser le projet dans le futur, seul, avec les mêmes partenaires, avec de nouveaux, il n'est pas encore sûr (T2, L.191-197 – Sous-séquence 10), mais son organisation veut dans tous les cas réorganiser le projet en 2018 „[...] und (--) wollen dann sehen, dass wir 2018 so ein Projekt auf die Beine stellen“ (« *Et nous voulons monter un projet similaire en 2018* » - T2, L.94-95).

En conclusion, nous avons deux partenaires qui seraient partants pour refaire le projet. Quant à M. Röher, même s'il veut réorganiser un projet similaire en 2018, il reste cependant prudent dans ses déclarations. Notons qu'il a été interviewé la veille du festival et n'avait pas encore le recul nécessaire qu'ont eu Mme Lebonnois et M. Käßler. Peut-être voulait-il voir d'abord le déroulement complet du projet avant de se prononcer. Le jour de l'interview, il se déclarait cependant reconnaissant d'avoir pu travailler avec ces deux partenaires (Sous-séquence 4).

Il y a donc des signes positifs qui indiquent que le projet pourrait revoir le jour l'an prochain en 2018. Cependant, n'oublions pas que le donneur d'ordre (ou prescripteur du projet) est la mairie de Dresde, peut-être même le maire de la ville M. Hilbert, dans le cadre de leur candidature au titre de « Capital Européenne de la Culture 2025 ». Il est donc très probable que leur avis tranchera dans la décision de reconduire le projet, ou non.

6. Propositions

Cette recherche sert à mettre en lumière plusieurs points, les enjeux d'un territoire, le fonctionnement d'un réseau et le fonctionnement de la gestion de projet. C'est sur ce derniers point qu'il y a encore quelques zones d'ombre dans le projet « Fête de la musique meets Europe ». En effet, si nous nous sommes intéressés à la cible du projet, aux acteurs et aux objectifs, le processus à quant à lui été peu évoqué par mes interlocuteurs et il est donc difficile à évaluer. Avec le recul, je dois avouer que cela est en partie lié aux questionnaires, qui auraient pu être mieux élaborés comme je l'ai déjà dit.

Cela ne m'empêche pas, en tant qu'acteur du projet de repérer quelques anomalies qui concernent la gestion du projet « Fête de la musique meets Europe ». Le gros problème que nous pourrions soulever concerne la question des délais. En effet, nous pouvons nous appuyer sur le témoignage de M. Käppler, qui explique que le projet était « *kurzfristig* » (« À la dernière minute » – T4, L.82-89, Sous-séquence 6), il explique par ailleurs que lorsqu'il a été contacté pour participer au projet, c'était juste avant la première rencontre :

„Ich wurde irgendwann gefragt, ob ich das machen will und dann haben wir uns direkt getroffen, bei euch ganz am Anfang, das war eigentlich das erste treffen und dann haben wir uns entschieden, ja wir machen es so“ (T4, L.66-70)

(« À un moment on m'a demandé si je voulais le faire [participer au projet], et ensuite nous nous sommes directement rencontrés, chez vous au tout début, c'était en fait notre première rencontre, et ensuite nous nous sommes décidés de le faire comme ça ».)

J'étais présent lors de la rencontre en question, elle s'est tenue au début du stage que j'ai effectué à l'Institut français, début avril 2017. Cette rencontre avait pour but de présenter les objectifs et le déroulement du projet. Les livrables avaient été fixés à début juin (Contenu du programme) et aux 21 et 22 juin (Date du festival). Or le délai accordé était trop court comme le témoigne M. Käppler, ce qui a parfois créé des situations de stress. Mme Lebonnois le reconnaît aussi, la mise en place d'un projet prend du temps, (en ce qui concerne le projet « Fête de la musique classique ») puisqu'elle déclare que trois mois ne suffisent pas, qu'il faut commencer le projet six à douze mois à l'avance pour trouver des artistes, des sponsors, des lieux de concerts (T3, L.203-205). Les deux projets, le « classique » et le « nouveau » en collaboration avec la mairie et Kultur Aktiv étant cependant très liés, on peut en tenir compte et l'appliquer au festival « Fête de la musique meets Europe ». Il faudrait, si le projet est

reconduit, tâcher à impliquer l'équipe de projet plus en avance de façon à ce que les délais pour monter le projet soient plus longs.

En ce qui concerne le management du projet « Fête de la musique meets Europe » par M. Röher, on peut y déceler quelques petits points d'ombre. En effet, comme l'a dit Mme Lebonnois, une des difficultés rencontrées était qu'au début, les rôles n'étaient pas clairement définis, elle pensait que ce projet était une coopération de partenaires égaux. Comme elle le dit, il s'est avéré que sur le plan organisationnel, la mairie était le donneur d'ordre, ce qui était d'ailleurs plus clair pour Kultur Aktiv. L'association partenaire a cependant également rencontré des difficultés, M. Käppler a expliqué que les tâches n'étaient pas souvent précises et qu'il a eu l'impression à la fin d'avoir fait, lui comme l'Institut français, plus que ce qui était prévu. On peut donc remarquer ici, qu'une phase de projet, celle du lancement (Cf. 2.3.4 Les phases du projet), a rencontré quelques défaillances. En effet, comme l'indique J.J Néré (2015, p. 76-87), le chef de projet, donc M. Röher, doit informer son équipe de la façon dont le projet sera mené, ainsi que les tâches que les membres de l'équipe seront amenés à effectuer, ce que ne semble pas avoir fait assez clairement M. Röher. Cependant, comme il l'a indiqué lui-même, il s'agit d'un processus d'apprentissage qu'il pourra utiliser pour le futur, et je pense que cela sera rectifié en cas de reconduction du projet. Les partenaires eux-mêmes auront un certain recul et une certaine expérience, acquise grâce à leur collaboration en réseau, ils ont, à travers ce projet appris à se connaître. Il faudra tout de même faire attention à bien reclarifier les rôles de chacun en cas d'inclusion de nouveau partenaire dans le projet.

Cette dernière proposition est destinée à ma structure d'accueil, l'Institut français de Dresde, ainsi qu'au projet « Fête de la musique » traditionnel qu'elle organise tous les ans depuis 2003. Comme nous le savons, Hélène Lebonnois est responsable du projet depuis maintenant trois ans. Le développement du réseau, nous l'avons vu, ne s'est pas effectué comme Jules l'a fait, dans l'exemple de Burt (Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, 1995) (Cf. 5.2.3 Le développement du réseau « Fête de la musique » et les trous structuraux : l'exemple d'Hélène Lebonnois). La volonté qu'affiche Mme Lebonnois pourrait nous faire penser que le réseau pourrait en effet se développer de façon positive (Sous-séquence 9). Or, permettons-nous de mettre en lumière certains points : tout d'abord les ressources de l'organisation. Il a été répété à plusieurs reprises qu'il y avait des problèmes de ressources humaines, liées elle-même à un manque de ressources financières. M. Tailpied et Mme Lebonnois me l'ont avoué à tour de rôle :

« Donc là, oui, donc on a eu des difficultés je pense en ressources humaines, clairement, parce qu'on avait des difficultés financières à monter ce projet » (H. Lebonnois - T3, L.163-165)

« L'événement prend de l'ampleur, mais malheureusement nos capacités financières et en personnel ne prennent pas l'ampleur qui correspond. » (JC. Tailpied – T1b, L.258-260)

La question de la pérennisation du projet « Fête de la musique » se pose alors. M. Tailpied déclare qu'il souhaite que le projet se gère de moins en moins seul dans le futur (T1b, L.135-137). Cependant, même si on peut supposer que le partenariat soit reconduit l'année prochaine (Cf. 5.4.2 Quel futur pour le partenariat ?), aucune confirmation n'a été donnée à ma connaissance. Dans le cas où le projet redeviendrait une Fête de la musique comme l'Institut l'organisait avant 2017, il faudrait donc prendre en compte ces difficultés pour pouvoir poursuivre le projet. La réponse semble cependant avoir été apportée par M. Tailpied lui-même, puisqu'il essaye de créer une association qui, en récoltant des dons, permettrait de financer des projets, et potentiellement quelqu'un qui s'occuperait de l'organisation de la Fête de la musique conjointement avec l'Institut français (Sous-séquences 27 et 28). Cette mesure pourrait alors régler la contrainte des ressources humaines. Une personne pouvant se consacrer pleinement au projet pourrait potentiellement apporter des retombées positive sur l'organisation, telle que la diminution du stress ou l'amélioration de la qualité du travail. Avec ce temps économisé, l'organisation aurait peut-être même le loisir de se concentrer sur les autres activités et projets en cours. C'est pourquoi nous ne pouvons qu'encourager le processus de création de cette association. De plus, nous avons vu que l'implication des citoyens et des associations est croissante et qu'ils sont désormais parties prenantes de la discussion publique (Torre, 2011, p. 2-3). Une association comme celle-ci pourrait intervenir dans d'autres projets culturels, dans le cadre de la candidature de la ville au titre de « Capitale Européenne de la Culture 2025 », par exemple. Cette initiative, pour ces multiples raisons, devrait donc voir le jour.

7. Conclusion

En étudiant comment un territoire pouvait être dynamisé avec l'aide de réseaux et de projets, nous pouvons nous apercevoir que le processus de dynamisation requière plusieurs étapes.

La dynamisation du territoire induit de répondre à un besoin, ou de tenter de résoudre un problème. Trouver donc le problème du territoire est la première étape. Ce problème, nous l'avons vu, est l'image dont souffre le territoire. Dresde est fortement lié avec Pegida et d'autres mouvements identitaires qui revendiquent, entre autres, un retour à une société mono-culturelle allemande et qui proteste contre l'Islam qu'ils considèrent comme un danger envahissant. Or, les idées de ces mouvements sont exprimées continuellement depuis la fin de l'année 2013 à travers des manifestations hebdomadaires dans les rues de Dresde. Ces manifestations, sont relayées dans la presse, certains disent qu'il y a une obsession médiatique (AFP, 2015), quand d'autres, plus modérés, comme Lars Röher disent que les aspects positifs de la ville ne sont pas assez mis en avant (T2, L.154-157). Quoi qu'il en soit, l'image du territoire en souffre, et ce sont les résultats des chiffres du tourisme, entre autres, qui l'indiquent. Le besoin du territoire est donc ici de changer son image et c'est dans le sens que la dynamique doit aller.

La question de ma recherche était de comprendre, à travers l'exemple du festival « Fête de la musique meets Europe », comment les projets et les réseaux pouvait aider à dynamiser ce territoire.

Pour comprendre cela, nous avons donc dû nous intéresser au fonctionnement des réseaux. Comme nous l'a témoigné M. Tailpied, le travail en réseau est aujourd'hui indispensable, car les structures peuvent manquer de moyens. Au-delà des moyens financiers, ce sont aussi les moyens humains en termes de compétences qui permettent de créer des projets riches, car pluridisciplinaires. Nous l'avons également vu, le processus de gouvernance du territoire n'est pas aussi hétérogène qu'avant : différentes parties prenantes, de nature privée ou semi-publique, interviennent désormais au travers des projets au service des territoires, en complément des pouvoirs publics pour pouvoir renforcer des initiatives (Torre, 2011, p. 2-3). Le maître d'ouvrage de « Fête de la musique meets Europe », à savoir le *Landeshauptstadt Dresden*, qui comme indiqué par M. Röher n'avait encore jamais organisé de festival « *Open Air* », avait alors tout intérêt à mobiliser des organisations extérieures pour réaliser le projet.

Nous l'avons vu à travers différentes théories, la création de réseau peut se faire de plusieurs façons : en misant sur le capital social, en mobilisant ses liens faibles ou encore en bouchant

ses trous structureaux : position adoptée par un individu de façon à contrôler les flux d'information et d'en tirer un avantage. Cependant, comme nous l'avons cependant vu, cet aspect du développement du réseau ne s'applique pas au milieu étudié.

Afin de se constituer un réseau de partenaires, M. Röher, chef du projet « Fête de la musique meets Europe » a donc dû miser sur les liens forts et faibles qui l'unissaient à ses contacts et potentiels contacts (Granovetter, 1973, p. 1360-1380), il a en effet rencontré par l'intermédiaire d'une connaissance commune ses partenaires potentiels (T2, L. 23-24 & T3, L.234-246). Nous avons par ailleurs vu que les partenaires, une fois trouvés, étaient hétérogènes. Il y avait une association faisant la promotion de la culture et de l'art en général et une institution étrangère faisant la promotion de la langue et de la culture française.

La seconde étape après avoir établi un premier contact, était de faire naître et de développer une relation entre ces acteurs en les faisant adhérer à une idée, puisque le projet ne peut fonctionner que si les participants y adhèrent (JC Tailpied, T1a, L.222-224). En effet, si nous avons vu que le capital social d'un individu peut l'aider à développer et utiliser les ressources que son réseau peut lui procurer, la notion d'adhésion à une idée, est indispensable pour qu'un projet fonctionne. Cette adhésion est par ailleurs dépendante de la relation entretenue entre plusieurs personnes (donc un bien commun), ce qui rejoint la théorie de Coleman (*Social Capital in the Creation of Human Capital*, 1988), qui dit que le capital social réside dans la structuration des relations sociales (et donc n'est pas la propriété d'un individu).

Cette idée sur laquelle les partenaires s'accordent est la représentation commune qu'ils ont de leur territoire. Dresde doit montrer un visage ouvert sur l'extérieur, ouvert aux cultures, ouvert à l'échange culturel et linguistique : le contraire des idées exprimées par Pegida et relayées par les médias. Cette vision commune a donné naissance à un objet frontière (Star & Griesemer, 1989, p. 408-409), objet assez flexible pour répondre aux objectifs de chacun, mais également assez rigide pour maintenir une identité partagée. Cet objet frontière est le projet « Fête de la musique meets Europe ».

Une fois le réseau créé, il fallait alors s'occuper de monter le projet. Ce dernier a apporté son lot de difficultés et montré quelques imperfections : le projet a commencé trop tard, les rôles n'étaient pas clairs, la communication et l'échange total n'étaient pas au rendez-vous... Tous ces facteurs ont ainsi créé du stress qui peut être nuisible au projet. C'est sur ces points-là qu'il devrait être amélioré si jamais il est reconduit. Cependant, tout n'est pas négatif. Tout d'abord, comme l'a indiqué M. Röher à plusieurs reprises, il s'agit d'un processus d'apprentissage qui sera bénéfique à la fois pour lui-même, mais également pour ses

collègues. Le travail en réseau permet d'apporter de nouvelles idées et de nouvelles façons de penser (Annexe 2b, Sous-séquence 24). Par le biais du projet, cette collaboration a apporté une visibilité pour tous les partenaires (T3, L.219-222), et même si ce n'est pas une fin en soi, toute institution a intérêt à être visible, selon M. Tailpied (T1a, L.361-364). Cette collaboration a également permis aux acteurs à surmonter leurs difficultés : l'Institut français manquait de financement pour organiser la Fête de la musique « traditionnelle », la mairie n'avait ni de compétence ni de réseau d'artistes pour créer un festival et l'association Kultur Aktiv se retrouvait avec des projets qui étaient tombés à l'eau. Rajoutons également que ce projet a permis à l'Institut et Kultur Aktiv de se rencontrer et que ces derniers pourraient coopérer d'une manière ou d'une autre par la suite (Annexe 2d, Sous-séquence 16).

C'est donc ainsi que les réseaux et les projets peuvent aider à dynamiser le territoire. Les hommes se partagent un territoire qui se rapporte à un cadre légal, social, culturel et affectif (Le Squère, 2013, p. 34). Ce sont ici les côtés affectifs et culturels du territoire qui semblent être en danger pour les acteurs du projet étudiés, puisque l'image que dégage leur ville est menacée. En s'unissant autour d'une vision commune, ils ont donné naissance à un projet qui montre un autre aspect de Dresde, trop peu relayé par les médias : Dresde est ouvert sur le monde et prend soin de la diversité culturelle.

Cela n'est cependant qu'un aspect de la dynamisation et on ne pourrait pas, selon moi, en faire une généralité pour tous les territoires. Mais elle s'applique en tout cas à cette ville.

Quant aux réelles retombées de ce projet, elles ne sont pas encore mesurables. En effet, ce projet s'inscrit dans un autre projet bien plus grand qui est la candidature de Dresde au titre de « Capital Européenne de la Culture 2025 ». Cette candidature englobe plein d'autres projets aux finalités similaires. L'intérêt pourrait être alors, dans le futur, de prendre le projet « Kulturhauptstadt 2025 » dans son ensemble, et d'analyser quels ont été les effets sur la perception extérieure du territoire, tout comme les retombées sociétales. Une étude de la sorte pourrait également donner une vision plus large sur le fonctionnement des réseaux sur un territoire.

8. Résumé

This paper proposes to explain how different players unite to change the negative image of their city, Dresden, caused by nationalistic political movements like Pegida.

The first part of this research contains a literature revue on three main topics: The network theories, the territories and the project management. The goal is to get an overview on that concepts and to better understand them. In a second part, we will try to understand how their collaboration could help to make the territory dynamic, through the interviews of four stakeholders of the project “Fête de la musique meets Europe”. To achieve this, we will analyze the factors that pushed them to invest in the project and try to target the shared vision they developed, but also examine the issues, the difficulties and the contribution of networking and project management.

Keywords: Network, Project Management, Territories, Dresden, Pegida, Culture, Fête de la musique, Social Capital, Nationalism, Germany, Interculturality.

9. Bibliographie

- AFP. (2015, décembre). *Pegida: Dresde s'inquiète pour sa réputation et son attractivité*. Récupéré sur Leparisien.fr: <http://www.leparisien.fr/flash-actualite-monde/pegida-dresde-s-inquiete-pour-sa-reputation-et-son-attractivite-01-12-2015-5329665.php>
- Aïm, R. (2015). *L'essentiel de la Gestion de Projet* (9^e éd.). Issy-les-Moulineaux: Gualino Editeur. Consulté le 15 mars, 2017
- Alaux, C., Serval, S., & Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations. (AIRMAP, Éd.) *Gestion et management public*, 61-78.
- Barnes, J. A. (2013, Juin). Classes sociales et réseaux dans une île de Norvège. *Réseaux*, 182, 209-237.
- Bourdieu, P. (1980, Janvier). Le Capital Social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, 2-3.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. Dans E. Lazega, *Revue française de sociologie*, 36(4), 599-628.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. Dans *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120. The University of Chicago.
- Corboz, A. (1983, Janvier-Mars). Le territoire comme palimpseste. *Diogenes*, 121, 14-35.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5, 365-379,. Berlin; Heildeberg: Springer.
- Doyon, M., & Deroo, T. (2014, Septembre). Développement territorial périurbain, réseau d'acteurs et innovation sociale: le cas d'une coopérative internet dans la région de Montréal. (A. d. Politique, Éd.) *Revue Interventions économiques*. Consulté le 13 mars 2017, sur <https://interventionseconomiques.revues.org/2276>
- Faure, A. (2004). Territoires/territorialisation. Dans L. Boussaguet, S. Jacquot, & P. Ravinet, *Dictionnaire des politiques publiques*, 430-436, Les Presses de Sciences Po.
- Fête Company. (2017, mai). In *Deutschland - Fête de la musique*. Consulté le 07 juin, 2017, sur Fest der Musik - Fête de la musique: <https://www.fetedelamusique.de/fete-deutschland/>
- Garel, G. (2011, Mai). Qu'est-ce que le management de projet ? (C. n. (CNAF), Éd.) *Informations sociales*, 167, 72-80.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. Dans *American Journal of Sociology* (78^e éd) 1360-1380, Chicago: The University of Chicago Press.

- Jansen, D., & Diaz-Bone, R. (2014). Netzwerkstrukturen als soziales Kapital. Dans J. Weyer, *Soziale Netzwerk*, 71-104, Oldenburg: De Gruyter.
- Landeshauptstadt Dresden - Kommunale Statistikstelle. (2017, Mai). *Tourismums - Statistik - Landeshauptstadt Dresden*. Récupéré le 14 juillet 2017, sur Dresden.de: https://www.dresden.de/media/pdf/statistik/Statistik_4504_Touri_2014_q4.pdf
- Landeshauptstadt Dresden. (2017, Août). *Kulturhauptstadt Europas*. Récupéré le 07 juillet 2017, sur Dresden.de: <http://www.dresden.de/de/kultur/kulturhauptstadt.php>
- Le Squère, R. (2013). Territorial alliances serving lifelong learning. Dans J.-M. Albertini, J. Bonamy, & R. Le Squère, *Alliances - Networks - Territories Exploring new paths for lifelong learning*, 34-35. Lyon: FREREF.
- Litke, H.-D. (2007). *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhatensweisen - Evolutionäres Projektmanagement*. München: Carl Hanser.
- Maillat, D. (1996). Systèmes territoriaux de production, milieux innovateurs et politique régionale. Dans S. Côté, J.-L. Klein, & M.-U. Proulx, *Le Québec des régions: vers quel développement?*, 87-106. Rimouski, Québec, Canada: GRIDEQ.
- Mercklé, P. (2016). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris: La découverte. Consulté le 15 mars, 2017
- Ministère de la Culture. (2017, mars). *Historique de la Fête de la Musique*. Consulté le 07 juin 2017, sur <http://fetedelamusique.culturecommunication.gouv.fr>: <http://fetedelamusique.culturecommunication.gouv.fr/L-evenement/Historique-de-la-Fete-de-la-Musique>
- Néré, J.-J. (2015). *Le management de projet*. Presses Universitaires de France.
- Painter, J. (2009). Territoire et réseau : une fausse dichotomie ? Dans M. Vanier, *Territoires, territorialité, territorialisation - Controverses et perspectives*, 57-66. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Paquot, T. (2011, Février). Qu'est ce qu'un "territoire"? *Vie Sociale*, 2, 23-32.
- Raffestin, C. (1980). *Pour une géographie du pouvoir*. Paris: Litec.
- Raynal, S., & Chédru, M. (2009, février). Multiculturalité et interculturalité en management de projet. (A.A.E.L.S.H.U.P, Éd.) *Humanisme et Entreprise*, 292, 77-99.
- Rey, A. (2010). *Dictionnaire Historique de la langue française*. Paris: Le Robert.
- Salès Wullemin, E. (2006). Méthodologie de l'enquête. Dans M. Bromberg, & A. Trogno, *Psychologie sociale 1*, 45-77. Presses Universitaires de France.
- Schmidt, M. (2010). *The History of the City of Dresden*. Dresden: Sonnenblumen-Verlag Dresden.

- Selting, M., & all. (2008). Anhang: Das gesprächsanalytische Transkriptionssystem GAT. Dans A. Depperman, *Gespräche analysieren* (4^e éd.), 119-121. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Stadt Dresden. (2016, Juin). *Bewerbung der Landeshauptstadt Dresden um den Titel Kulturhauptstadt Europas 2025*. Consulté le 01 Août 2017, sur Dresden.de: https://www.dresden.de/de/rathaus/aktuelles/pressemitteilungen/archiv/2016/06/pm_010.php
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology translations and boundary objects: amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology. Dans L. Sage Publications, *Social Studies of Scienc*, 19, 387-420. Sage Publications, Ltd.
- Taverne, D. (2008). *Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de développement. Quelles méthodes et organisation ?* Muhlouse: L'Agence d'Urbanisme de la région Muhlousienne.
- Torre, A. (2011, février). Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. *POUR*, 209, 210, 114-122.
- Vaillant, J. (2015, Janvier). Éditorial. Pegida, un mouvement déjà défait ? *Allemagne d'aujourd'hui*, 121, 3-6.
- Vissac-Charles, V. (2000). Caractérisation de projets -types à partir de l'analyse des réseaux technico-économiques et évolution des interactions projets/entreprises. *IXième Conférence internationale de management strategique - "Perspectives en Management Stratégique"*, 1-23. Montpellier: Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).
- Vivant, E. (2007, avril). L'instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines : un modèle d'action transposable ? *Espaces et sociétés*, 49-66.
- Zeit Online. (2016, février). "Pegida-Effekt" schreckt Touristen ab. *Die Zeit*. Récupéré le 25 juillet sur <http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-02/dresden-pegida-sachsen-tourismus-touristen>

10. Liste des figures

FIGURE 1 : LIENS FORTS, LIENS FAIBLES ET PONTS ENTRE RESEAUX ET INDIVIDUS (GRANOVETTER, 1973, P. 1365)	10
FIGURE 2: CONSTRUCTION DE TROUS STRUCTURAUX (BURT, 1995, P. 603).....	13
FIGURE 3 : COMPOSANTS ESSENTIELS DU PROJET ET DE SON ENVIRONNEMENT (LITKE, 2007, P. 22).....	17
FIGURE 4: LES OBJETS FRONTIERES AU CROISEMENT DE PLUSIEURS RESEAUX (VISSAC-CHARLES, 2000, P. 2) ...	23

11. Liste des tableaux

TABLEAU 1 : TRANSCRIPTION DES PARTICULARITES LINGUISTIQUES	35
--	----

Listes des annexes

Annexe 1 : Questionnaires	II
Annexe 1.a - Interview de Jean Christophe TAILPIED – Directeur de l’Institut Français de Saxe - Vendredi 9 juin et vendredi 16 juin 2017	II
Annexe 1.b – Interview de Lars RÖHER – Conseillé culture et tourisme à la ville de Dresde - Mardi 20 juin 2017	II
Annexe 1.c - Interview d’Hélène Lebonnois – Chargée du programme culturel et de la communication à l’Institut français de Dresde - Lundi 10 juillet 2017	IV
Annexe 1.d - Interview de Tobias Käßpler- Manager de projets et responsable du booking chez Kultur Aktiv Dresden - Mercredi 12 juillet 2017	IV
Annexe 2 : Analyses Séquentielles	VI
Annexe 2.a : Entretiens de Jean-Christophe Tailpied, directeur de l’Institut français.....	VI
Annexe 2.b : Entretien de Lars Röher, conseillé au service « Culture et tourisme » de la ville de Dresde	XII
Annexe 2.c : Entretien d’Hélène Lebonnois, chargée de culture et de communication à l’Institut français de Dresde.....	XVI
Annexe 2.d : Entretien de Tobias Käßpler, membre du conseil d’administration de Kultur Aktiv et manager de projets.	XXI
Annexe 3 : Transcriptions	XXV
Transcription 1.a : Entretien avec Jean-Christophe Tailpied, première partie	XXV
Transcription 1.b : Entretien avec Jean-Christophe Tailpied, seconde partie	XXX
Transcription 2 : Entretien avec Lars Röher	XXXV
Transcription 3 : Entretien avec Hélène Lebonnois	XXXIX
Transcription 4 : Entretien avec Tobias Käßpler	XLVI
Annexe 4 : Chiffres du tourisme à Dresde depuis 2009	LI
Annexe 5 : Flyer du programme de la fête de la musique	LII

Annexe 1 : Questionnaires

Annexe 1.a - Interview de Jean Christophe TAILPIED – Directeur de l’Institut Français de Saxe - Vendredi 9 juin et vendredi 16 juin 2017

1. Qui êtes-vous, quel est votre rôle au sein de l’Institut français ?
2. Quelle est l’importance de travailler en réseau selon vous ?
3. Quels facteurs doivent-êtré réunis pour se créer un réseau ?
4. Comment définiriez-vous sur le plan géographique le champ d’action de l’IFD ?
5. En quoi est-il important d’avoir de la gestion de projet dans une organisation comme l’IDF ?
6. Qu’apporte le travail en réseau dans la gestion de projet ?
7. Et qu’apporte la gestion de projet à un réseau ?
8. Comment un réseau peut dynamiser un territoire ?
9. Comment un projet peut dynamiser un territoire ?
10. Les projets en réseaux sont-ils synergiques dans la dynamisation du territoire ?
11. Quel est l’intérêt pour l’IF de s’associer pour le projet FDLM, qui a pourtant été géré seul pendant des années ?
12. Qu’est susceptible d’apporter le projet FDLM en plus cette année ?

Annexe 1.b – Interview de Lars RÖHER – Conseillé culture et tourisme à la ville de Dresde - Mardi 20 juin 2017

1. Wer sind Sie?
(*Qui êtes-vous ?*)
2. Was ist Ihre Rolle im Rahmen des Projekts „Fête de la musique meets Europe“?
(*Quel est votre rôle dans le cadre du projet « Fête de la musique meets Europe » ?*)
3. Wie sind Sie dazu gekommen am Projekt „Fête de la musique“ mitzuwirken, welches 2003 von dem Institut Français Dresden, ins Leben gerufen wurde?
(*Comment vous êtes-vous retrouvé impliqué dans le projet « Fête de la musique », qui a été initié par l’Institut français de Dresde ?*)

4. Inwiefern ist die Zusammenarbeit zwischen dem Rathaus, dem Institut Français und Kulturaktiv wichtig?
(Quelle est l'importance de collaborer entre la mairie, l'Institut français et Kultur Aktiv ?)
5. Wer soll mit dem Projekt „Fête de la Musique“ angesprochen werden?
(Quel est le champ d'action du projet?)
6. Inwieweit ist das Projekt wichtig für:
 - a) Die Stadt Dresden; samt ihrer Einwohner, Kultur und dem Image der Stadt
 - b) Alle Mitwirkenden (Organisatoren, Sponsoren, Bürgermeister etc.)*(En quoi ce projet est-il nécessaire pour :*
 - a) *Pour Dresde, en tant que territoire, pour sa population*
 - b) *Pour la ville de Dresde, en tant qu'institution)*
7. Welches Interesse hat Dresden daran sich am Projekt „Fête de la Musique“, ursprünglich durch Institut Français ins Leben gerufen, zu beteiligen?
(Quel est l'intérêt pour Dresde de s'associer au projet FDLM, initialement instauré par l'Institut français ?)
8. Was kann das Projekt, im Vergleich zu den vergangenen Jahren, insbesondere dieses Jahr leisten?
(Qu'est susceptible d'apporter le projet FDLM en plus cette année ?)
9. Wer ist der Leiter des Projekts „Fête de la musique meets Europe“?
(Qui est le responsable du projet « Fête de la musique meets Europe » ?)
10. Inwiefern ist es möglich die Zusammenarbeit zwischen dem Institut Français und Kulturaktiv künftig zu entwickeln?
(Comment est susceptible d'évoluer cette association avec l'Institut français et avec Kulturaktiv dans le futur ?)
11. Wie wird das Projekt „Fête de la musique meets Europe“ sowie die neu entstandene Zusammenarbeit zwischen dem Institut Français und Kulturaktiv helfen, um Dresden dynamischer zu machen?
Comment va aider le projet « Fête de la musique meets Europe » ainsi que cette nouvelle association de partenaires à dynamiser Dresde ?

Annexe 1.c - Interview d'Hélène Lebonnois – Chargée du programme culturel et de la communication à l'Institut français de Dresde - Lundi 10 juillet 2017

1. Qui êtes-vous, quel est votre rôle au sein de l'institut français ?
2. « Fête de la musique » et « Fête de la musique meets Europe », qu'est que c'est, un projet, deux projets ?
3. Quel est votre rôle dans ce projet ?
4. Quelles qualités faut-il avoir pour gérer un projet ?
5. À quelles difficultés peut-on être confronté ?
6. Comment s'est développé le réseau de la Fête de la musique depuis votre arrivée en poste il y a 3 ans ?
7. Qui sont les acteurs du projet et comment se sont-ils rencontrés ?
8. Qu'apportent la mairie et Kultur Aktiv en plus cette année dans le projet ?
9. Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez dû faire face avec cette nouvelle organisation du réseau ?
10. Quel est l'intérêt pour l'IF de s'associer pour l'organisation de la FDLM, qui a pourtant été gérée seule pendant des années ?
11. Quel doit être le champ d'action de projet au niveau géographique ?
12. En quoi est-ce important d'inclure la population et les cafés, restaurants locaux ?
13. Comment va aider le projet « Fête de la musique meets Europe » ainsi que cette nouvelle association de partenaires à dynamiser Dresde ?

Annexe 1.d - Interview de Tobias Käßler- Manager de projets et responsable du booking chez Kultur Aktiv Dresden - Mercredi 12 juillet 2017

1. Wer sind Sie, Sie und Kultur Aktiv und was ist Ihre Rolle im Rahmen des Projekts „Fête de la musique meets Europe“?
(*Qui êtes-vous, vous et Kultur Aktiv, et quel est votre rôle au sein du projet « Fête de la musique meets Europe » ?*)
2. Betrachten Sie sich als Dienstleister oder Partner des Projektes oder als beides ?
(*Vous considérez-vous comme sous-traitant, partenaire du projet ou bien des deux ?*)
3. Wie sind Sie dazu gekommen am Projekt „Fête de la musique“ mitzuwirken?
(*Comment vous êtes-vous retrouvé impliqué dans le projet « Fête de la musique » ?*)

4. Inwieweit hat Ihnen die Zusammenarbeit mit dem Institut geholfen?
(En quoi vous a aidé la collaboration avec l'Institut français ?)
 5. Was kann die Zusammenarbeit mit dem Institut Français für Sie (Kultur Aktiv) leisten?
(En quoi vous a aidé la collaboration avec l'Institut français ?)
 6. Was sind die Schwierigkeiten, wenn man in einem Netzwerk zusammenarbeitet?
(Quels sont les difficultés quand on travaille en réseau ?)
 7. Wer soll mit dem Projekt „Fête de la Musique meets Europe“ angesprochen werden?
(Quel est le champ d'action du projet ?)
 8. Warum muss man als Verein Projektmanagement machen?
(Pourquoi doit-on faire du management de projet, en tant qu'association ?)
 9. Welches Interesse hat Kultur Aktiv daran, sich am Projekt „Fête de la Musique“, zu beteiligen?
(Quel est l'intérêt pour Kultur Aktiv de participer au projet « Fête de la musique »?)
 10. Inwiefern ist es möglich, die Zusammenarbeit zwischen dem Institut Français und Kultur Aktiv künftig weiterzuentwickeln?
(Comment peut évoluer le travail entre Kultur Aktiv et l'Institut français ?)
-

Annexe 2 : Analyses Séquentielles

Annexe 2.a : Entretiens de Jean-Christophe Tailpied, directeur de l'Institut français

Séquence #	Sous-séquence Lignes de transcription		Temps	Locuteurs	Signalisation de la nouvelle séquence	Contenu	Memo	Question de recherche
I-Entretien préliminaire	1	Introduction L.1-12	00 :00- 00 :32	CL N, JCT		Explication du cadre de l'interview, date, accord d'utilisation de l'entretien pour un cadre de recherche.		
II – Présentation	2	Présentation de l'acteur L.13-26	00 :33- 01 :19	CLN, JCT	CLN : « Alors première question... »	Fonction actuelle, parcours professionnel (Directeur d'alliance française au Brésil...)	Question 1	
	3	Rôle de JCT L.27-49	01 :20- 02 :47	JCT, CLN	JCT : « Mon rôle ici... »	Rôle de JCT de prospecteur, qui a une vision plus globale de l'IF. Prépare des projets futurs. Plus fonctions « traditionnelles » d'un directeur.		
III – Notion de réseaux	4	L'importance de travailler en réseau L.50-88	02 :48- 04 :59	CLN, JCT	CLN : « D'accord. A propos de la notion de réseau »	Travailler en réseau : essentiel. Les institutions ne peuvent travailler seules. Raisons : financière, ressources humaines (compétences)	Question 2 (Aller voir ailleurs ce que d'autres peuvent apporter 04 :51)	
	5	Les réseaux interculturels L.89-111	05 :00 06 :17	JCT	JCT : « Dans le même ordre d'idées... »	Avis personnel quant à l'association d'autres pays dans les réseaux : dimension internationale et interculturelle		
	6	Résumé de l'importance du travail en réseau L.112-120	06 :18- 06 :48	JCT	JCT : « Donc voilà, pour moi... »	Condensé de ce qui a été dit précédemment.		

	7	Facteurs pour se créer un réseau – Les difficultés L.121-138	06 :49- 07 :47	CLN, JCT	CLN : « Pour créer un réseau... »	Difficultés personnelles de directeur : mutation, Les réseaux sont très liés à une personne	Question 3 L'expérience montre si un réseau est bon ou non / Durée avant d'avoir un réseau stable	
	8	Facteurs pour se créer un réseau – les pistes L.139-200	07 :48- 11 :17	JCT, CLN	JCT : « Donc comment faire »	Se déplacer, aller vers les gens, montrer de l'intérêt. Être force de proposition. Montrer ce qu'on peut apporter, financier, savoir-faire... Répondre à des invitations Apport du label IF et de la culture Française dans la création de réseau Dépasser le cadre institutionnel, essayer d'instaurer une relation un peu plus personnelle.	08 :00 on peut être ignoré en tant que personne et institution 08 :45 Importance du premier contact Ne pas s'arrêter au simple contact professionnel	
	9	Création de réseau – facteurs importants L.201-228	11 :18- 13 :11	CLN, JCT	CLN : « Et dans cette création de réseau... »	Importance de la sympathie portée à quelqu'un. Ne pas apporter un projet, développer un projet en commun Importance de l'adhésion au projet		Relation réseau / projet
IV- Le territoire	10	Le cas de la Saxe L.229-268	13 :12- 15 :52	CLN, JCT	CLN : « J'ai une autre question concernant la notion de territoire »	Situation des instituts de Leipzig et de Dresde : cause mutualisation des moyens, des fonctionnements. Inclusion d'autres sites géographiques. L'IF veut être au service d'autres endroits en plus de DD et L.	Question 4 45 communes ont une activité franco-allemande en Saxe Français dans 250 écoles S'adapte au territoire en fonction de la demande	Vision du territoire
	11	Territoire : le cas de Dresde L.269-288	15 :53- 17 :29	JCT, CLN	JCT : « Pour ce qui est de Dresde... »	Actifs partout où ils le peuvent dans la ville. Activité fixée par rapport aux domaines (lecture, école, ciné, danse...) et aux événements qui se déroulent dans la ville. L'institut doit s'adapter au territoire, et dépasser le cadre de site (internet / physique)		

V- La gestion de projet	12	Importance de la gestion de projet L.289-333	17 :30-20 :25	CL N, JCT	CLN : « Ma prochaine question... »	On ne peut pas partir de rien pour arriver à une production. Gestion = Budget, savoir ce que l'on va dépenser, et comment compenser ces dépenses. Gestion de projet = Calendrier Bâtir en idée, se poser des questions : combien, où, comment, quelle autorisations / nécessités, qui (définition des rôles). Une personne doit tout coordonner mais ne doit pas être seule et se réunir avec les différents acteurs	Question 5 Ne pas être trop nombreux à faire de la GP (Relation réseau/GP)	
	13	La question du budget L.334-350	20 :25-21 :18	CLN, JCT	CLN : « J'ai l'impression que... »	Le projet ne doit pas se monter par rapport au budget, le budget doit être au service du projet. Réalité de l'IF : concevoir le projet en fonction des ressources		
	14	La visibilité et l'aspect politique L.351-400	21 :19-24 :20	CLN JCT	CLN : « Et si j'enlève la partie budget... »	Le projet fait partie de la vie de l'institution. Besoin de visibilité, qui peut s'acquérir grâce à des projets. Rapport entre Dresde et PEGIDA, besoin d'un apport multiculturel (présence d'institutions étrangères forme un enrichissement). On apprend des autres, s'enrichir du contact avec les autres (dimension interculturelle)	23 :14 « La vie est plus belle quand elle est multiculturelle » 23 :28 « But politique quant à la visibilité des institutions culturelles »	Liaison GDP / Territoire Liaison GDP / Réseau Problème d'image
	15	Conclusion gestion de projet L.401-418	24 :21-25 :30	CL N - JCT	CLN : « Est ce qu'on peut conclure en disant... »	Un bon projet ne peut pas être un projet solitaire Exemple des projets scolaire pluridisciplinaires qui sont les plus riches		

Début du nouvel enregistrement suite à l'interruption survenue le 9/06/2017. Suite de l'interview le 16/06/2017. Transcription T1b.

VI – Rapport entre la gestion de projet et le réseau	16	Apport du travail en réseau dans la GP L.01-17	00 :00-01:39	CLN JCT	CL N : « C'est parti »	Le réseau est indispensable : par manque de moyen (financier, humain, conception, imagination...)	Question 6 Par manque de ressources il faut travailler en réseau	
	17	Impacts du travail en réseau L.18-56	01 :40 03 :35	CLN JCT	CLN : « Quels en sont les impacts »	Les projets sont plus riches, font gagner en visibilité et en contenu. Impact = richesse du projet Contrainte = plus d'anticipation, de rencontre, d'anticipation Les décisions doivent collectives	Le fait de devoir se rencontrer avec les autres est un enrichissement, un échange d'idée	
	18	Apport du projet au réseau L.57-76	03 :36-04 :50	CLN JCT	CLN : « Je vais vous poser la question dans l'autre sens »	Le projet apporte du contenu au réseau. Sans projet, le réseau mourrait. Le réseau existe car il y a un projet, sinon pour vivre il doit trouver des projets.	Question 7	
	19	Les relations humaines dans le projet L.77-90	04 :51-05 :37	CLN JCT	CLN : « Est ce que »	La gestion de projet n'est pas nocive en elle-même au réseau, mais les relations humaines peuvent l'être	Le facteur humain peut apporter des problèmes, pas le projet en lui même	
VII – L'apport des réseaux et des projets au territoire	20	7 ^{ème} Question : Comment un réseau dynamise un territoire L.91-116	05 :38-07 :31	CLN JCT	CLN : « Alors, avant dernière partie... »	Du fait que le réseau produise une synergie qui fasse naître des projets. Les projets mettent en lien et créent de la vie dans un territoire		

	21	Le « projet » comme phénomène dynamisant le territoire L.117-129	07 :32- 08 :30	CLN JCT	CLN : « Et donc, ces projets en réseaux... »	Le projet fait vivre les gens les uns avec les autres et non les uns à côté des autres. La notion de vie dans un territoire est liée avec la notion de communauté. Les projets sont architecturaux, politiques religieux...	Le territoire vit grâce au travail en commun. « Le projet est un phénomène dynamisant dans le territoire »	
VIII– Projet « Fête de la musique »	22	8 ^{ème} Question – Le projet en partenariat L.130-161	08 :31- 10 :41	CLN JCT	CLN : « On arrive à la dernière partie... »	Le projet doit être plus riche, il faut plus de partenariats. Les autres partenaires sont attirés par le projet car ils sont à la recherche de visibilité, attirer un public plus large	La visibilité est augmentée à la fois pour l'IFD mais aussi pour les partenaires.	
	23	9 ^{ème} Question – Apport de la « Fête de la musique » L.162-187	10:42- 12 :32	CLN JCT	CLN : « La dernière question »	Plus de travail, plus de visibilité, présence de l'activité française en Allemagne de façon plus générale Créer des liens entre culture française et allemande		
IX– Conclusion et discussion post-interview	24	Remerciement L.187-197	12 :33- 13 :05	CLN JCT	CLN : « Merci pour cette interview... »	Remerciement + « small talk »		
	25	Perspectives futures L.198-225	13 :06- 14 :40	JCT CLN	JCT : « C'est un montage qu'on... »	Gros budget et grosse scène en plus cette année, considéré comme « bonne chose » par JCT Limite de la capacité de l'IDF à coordonner l'activité Organisation future, modèle de Chemnitz		

	26	Le cas Chemnitz par rapport à Leipzig et Dresde L.226-294	14 :41-18 :39	CLN JCT	CLN : « Et c'est comme ça qu'on peut l'expliquer... »	La mairie et l'association, les civile se sont associés pour organiser la fête Schéma dont doit s'inspirer de IFD, car au bord de l'explosion. A Dresde et Leipzig les gens se reposent sur les Instituts		
	27	La création d'une association en plus de l'IDF L.195-340	18 :40-21 :20	CLN JCT	CLN : « Vous pensez à l'association... »	L'association que JCT créé pourrait reprendre le projet. Idée de la création de cette association, inconvénients (pas de professionnalisme dans la gestion, amateurisme), avantages (plus débrouillards)		
	28	La mobilisation du réseau dans la création de l'association L.341-393	21 :21-24 :54	JCT CLN	JCT : « Alors la notion de réseau... »	Les gens tiennent à l'IFD, il essaye de mobiliser son réseau en faisant jouer le côté affectif. Fait vivre son réseau en se déplaçant partout en saxe et non seulement à Dresde er Leipzig. Il veut donner une coloration « saxonne ». L'association devra servir à collecter des fonds pour rémunérer quelqu'un au sein de l'IF pour soutenir le projet FDLM.	3 Niveaux de réseau : Premier réseau : collectivité territoriale, commune, land. Second réseau : secteur culturel, la présence de l'IFD sert d'intermédiaire avec troupes / artistes français Troisième réseau : Les individus, intéressés par une présence français (bibliothèque, cours...)	

Annexe 2.b : Entretien de Lars Röher, conseillé au service « Culture et tourisme » de la ville de Dresde

Séquence	Sous-séquence Lignes de transcription	Temps	Locuteurs	Signalisation de la nouvelle séquence	Contenu	Memo	Question de recherche
I-Entretien préliminaire & Présentation	1	Introduction L.01-07	00 :00-00 :28	CLN, LR		Explication du cadre de l'interview, date, accord d'utilisation de l'entretien pour un cadre de recherche.	
	2	Présentation et rôle de l'acteur L.08-19	00 :29-01 :18	CLN, LR	CLN : « Also, erste Frage... »	Fonction actuelle, Rôle dans la FDLM : organisateur, représentant de Dresde, responsable de l'organisation, de l'équipement, et de la communication du projet	Question 1 et 2 Responsable de la communication publique
II- Notion de réseaux	3	Comment la mairie s'est retrouvée impliquée L.20-35	01 :20-02 :32	CLN, LR	CLN : « Wie sind sie dazu gekommen »	Mis au courant du projet grâce à une collègue d'un autre service Après avoir réfléchi, ils ont voulu rendre cette « fête » plus grosse	Question 3 La création de réseau
	4	L'importance de travailler en réseau L.36-54	02 :33-03 :51	CLN, LR	CLN : « Inwiefern ist die Zusammenarbeit »	Manque d'expérience (Festival extérieur encore jamais réalisé) Bénéficie de l'expertise de l'IDF et du réseau de Kultur Aktiv Beaucoup de reconnaissance envers les partenaires sans lesquels le projet n'aurait pas vu le jour	Question 4 Repère le mot « Dankbar » à deux reprises
III- Notion de territoire	5	La cible du projet L.55-77	03 :52-05 :22	CLN, LR	CLN : « Wer soll mit dem... »	Concert pour tout âge, mais cœur de la cible est un groupe d'âge entre 30 et 50 ans. Pour les enfants, les familles, les touristes. Pour des amateurs de Reggae, Ska. Également pour les artistes amateurs qui n'ont normalement pas accès à une Scène	Question 5

	6	L'apport de la FDLM L.78-95	05:23-06 :32	CLN, LR	CLN : « Also ich merke, dass du... »	La FDLM s'exporte bien, elle est organisée dans toutes les grandes villes du monde et d'Allemagne. A Dresde, pas encore si renommé. Ils veulent renforcer le concept La FDLM peut avoir un impact sur DD, c'est un plus pouvant être ressenti par les touristes, quelque chose d'attirant Aimerait voir le projet à nouveau en 2018	Relance « Pas encore » sous-entend que dans le futur cela va changer ?	Apport au territoire
	7	L'importance du projet pour le tourisme et la ville L.96-117	06 :33-07 :58	CLN, LR	CLN : « Inwieweit ist das Projekt... »	Important pour la culture et le tourisme Pour les habitants, il ne peut pas encore se prononcer sur l'impact que cela va avoir Il y a déjà des infrastructures du domaine de la culture à Dresde : Kulturpalast, Théâtre... Il s'agit d'une suite logique. Ils veulent faire en sorte que les gens s'enthousiasment pour la musique et les échanges culturels	Question 6a Il pense que l'intérêt culturel est très important pour Dresde	
	8	Ce que peut apporter la ville avec ce projet L.118-133	07 :59-08 :53	LR, CLN	LR : « Und es geht gar nicht unbedingt ...»	Ce n'est pas une question d'image de la ville, mais ce qu'elle présente : ouverte, tolérance, échanges linguistiques et culturels Échange de groupes : Strasbourg et Skopje. Avec cette Fête, on peut ressentir le réseau « européen » de la ville.		
	9	Les visages de Dresde L.134-164	08 :54-10 :58	CLN, LR	CLN : « Hat es etwas zu tun mit... »	La présence de PEGIDA dans la ville est relayée par la presse. Les problèmes sont les mêmes que dans d'autre ville, mais les manifestations sont justes plus fortes ici. La ville n'a pas qu'un visage, mais plusieurs. Dresde peut être autre chose (Association, cercles d'amis, famille...). Les choses positives ne sont pas assez relayées	Relance Veulent montrer le côté positif de Dresde, le travail en commun et la collaboration avec l'international, l'interrégional.	Objectif de Dresde

IV- Le projet	10	5 ^e Question : L'importance du projet pour la mairie L.165-197	10:59-13 :08	CLN, LR	CLN : « Und ühm... Zweite Teil der Frage... »	C'est un processus d'apprentissage. Il y a des problèmes dont on se servira pour mieux apprendre. Comment on travaille ensemble. De l'expérience peuvent naître des changements / ajustements futurs. La mairie fait déjà beaucoup d'évènements culturels, mais où ils sont seuls organisateurs. Il s'agit ici d'une véritable collaboration. Perspective future quant à la collaboration encore inconnue, possibilité d'élargir les partenaires ou de faire seul.	Question 6b Apport du projet à la mairie	
	11	La ville et la participation des acteurs locaux L.198-220	13 :09-14 :46	CLN, LR	CLN : « Also ich habe noch fünf Frage... »	Montrer que la ville à la capacité de participer à d'autres projets, que tout ne doit pas émaner d'eux, qu'eux aussi peuvent avoir à apprendre des autres (expertises) et travailler en équipe. Le travail avec les acteurs locaux est un processus d'apprentissage. Il trouve que l'échange entre les acteurs n'est pas encore totalement au rendez-vous. Ce projet montre d'abord avec quel type de personnes on travaille	Question 7 Implication du local	Réseau / territoire
	12	6^e Question : Ce qu'apporte le projet cette année en plus L.221-249	14:47-16 :37	CLN, LR	CLN : « Was kann das Projekt.. »	De la visibilité, pour l'IFD, comme pour la mairie. L'IFD doit se poser des questions : est-ce que c'est positif, est ce que ça correspond à ce qu'ils veulent... ?	Question 8 Apport du projet	
	13	7^e Question : Le rôle du chef de projet L.249-263	16 :38-17 :33	CLN, LR	CLN : « Wer ist der Leiter... »	Il est responsable du projet « FDLM meets Europe ». Insiste sur la discussion avec Kultur Aktiv et IFD. S'il y a un problème c'est lui qui trinque.	Question 9 Enjeux d'être chef de projet	

IV- Perspective futur	14	La coopération future L.264-281-	17 :34-18 :41	CLN, LR	CLN : « Inwiefern ist es möglich... »	Ils peuvent se concentrer sur le projet et le renforcer. Il faut voir si cela a été positif ou négatif, il faut évaluer, évaluer la résonance. C'est une conversation à tenir avec les partenaires.	Question 10 Processus d'évaluation	
	15	L'apport du projet pour le futur L.282-314	18 :42-20:57	CLN, LR	CLN : « Wie wird das Projekt... »	Processus d'apprentissage à nouveau. Travail de confiance et de compréhension, savoir comment les autres travaillent. On peut alors s'adapter, montrer qu'on sait discuter. Montrer quelles sont les contraintes mais aussi les possibilités. Imposer une ligne directrice ou laisser place à des marges de manœuvre. Essayer de voir les choses d'une autre façon	Question 11	
V – Remerciement et discussion post-Interview	24	Remerciement et conclusion L.315-355	20 :58-13 :05	CLN JCT	CLN : « Danke für das Interview »	Remerciement + « small talk » Le fait de travailler en réseau incite à penser différemment, à faire les choses d'une façon différente ou nouvelle. Il faut se faire aider de l'extérieur. Les réseaux donnent de la place aux nouvelles idées et ne les bloquent pas directement. Les réseaux peuvent pointer un problème du doigt et l'analyser, et dire ce qui est possible de faire sans « casser son business ». Les collectivités territoriales ont des lignes directrices et devraient s'en inspirer.		Apport des réseaux

Annexe 2.c : Entretien d'Hélène Lebonnois, chargée de culture et de communication à l'Institut français de Dresde

Séquence	Sous-séquence Lignes de transcription	Temps	Locuteurs	Signalisation de la nouvelle séquence	Contenu	Memo	Question de recherche
I-Entretien préliminaire et présentation	1 Introduction L.01-11	00 :00- 00 :33	CLN, HL		Explication du cadre de l'interview, date, accord d'utilisation de l'entretien pour un cadre de recherche.		
	2 Présentation de l'acteur L.12-22	00 :34- 01 :08	CLN, HL	CLN : « Alors je viens de dire que... »	Fonction actuelle, chargée de projets culturels	Question 1	
II – La gestion de projet	3 Deux projets L.23-35	01 :09- 02 :24	CLN, HL	CLN : « Fête de la musique et fête de la musique meets Europe »	Deux projets menés conjointement, avec deux buts un peu différents, sous la même bannière. L'organisateur de la FDLMME est Dresde	Question 2 Objectifs	
	4 Les buts des projets L.36-56	02 :24- 03 :46	CLN, HL	CLN : « Je rebondis sur ce... »	Deux buts politiques différents, un objectif culturel similaire (entendre de la musique partout). IFD : promotion d'un évènement culturel français à l'étranger Mairie : Candidature Kulturhauptstadt 2025	Objets frontières ?	
	5 Rôle d'Hélène L.57-69	03 :47 04 :45	CLN, HL	CLN : « Quel est ton rôle à toi »	Impliquée dans les deux projets. Chef de projet FDLM FDLMME : Communication, mise en place (programmation)	Question 3 Fait bien la différence entre le projet « normal » et « meets Europe » L'interlocutrice a donnée l'impression d'être coupée à la fin.	

	6	Compétence du chef de projet L.70-118	04 :46-07:57	CLN, HL	CLN : « Quelles qualités il faut... »	Qualité de Management d'une équipe : fédérer, motiver, chaque individu a des compétences (Aspect Humain) Compétence organisationnelle : planifier, anticiper, voir les détails, s'inspirer de ce qui a été fait avant, projeter le projet dans le futur Compétence de communication :	Question 4 Un projet revit en général d'une manière ou d'une autre	Les qualités du Chef de projet
	7	Difficultés lors d'un projet L.119-158	07 :58-10 :08	CLN, HL	CLN : « A quelles difficultés... »	Difficultés matérielles : ressources humaines, financières Difficulté : logistique, humaine (au sein de l'équipe, pas d'investissement), divergence d'opinion, difficulté hiérarchique	Question 5	
	8	Exemple de difficulté lors du projet FDLM L.159-181	10:09-11 :38	HL, CLN	HL : « Est ce que tu veux des exemples ? »	Pas assez de finance lors de ce projet, donc pas assez de moyens humains. Capacités techniques pour planifier les concerts (manque de matériel.) Difficultés météorologique	Difficultés internes et externes Fait une nouvelle fois la distinction entre les deux projets (11'35)	
III- Le réseau	9	Développement du réseau depuis son arrivé en poste : causes et objectifs L.182-205	11:39-13 :29	CLN, HL	CLN : « Comment s'est développé... »	Le réseau ne s'est pas beaucoup développé depuis son arrivé, par manque de temps, de ressources humaines. C'est un challenge. Le développer sur plusieurs plans : Artistes, lieux, sponsors. Comment : s'y prendre à l'avance : 6 mois, un an.	Question 6	Création du réseau
	10	Développement du réseau par « Fête de la musique meets Europe » L.206-215	13 :30-14 :11	HL	HL : « Par contre, en ce qui concerne ... »	FDLMME : potentiel pour élargir le réseau, qui se fait par les partenaires. L'IFD a déjà été sollicité par des tiers pour devenir partenaires de ce projet.	Un projet peut attirer de nouveaux partenaires.	Relation projet - réseau

11	La visibilité apportée par le projet L.216-229	14 :12- 14 :48	CLN, HL	CLN : « Est ce que je dois interpréter... »	Visibilité et crédibilité apporté grâce au nouveau projet Le développement du réseau se fait dans les deux sens. En se faisant remarquer, les gens peuvent avoir envie d'entrer dans le réseau.		Apport du projet au réseau
12	Rencontre des partenaires actuels et leurs rôles L.230-257	14 :49- 17 :08	CLN, HL	CLN : « Les acteurs du projet... »	Partenariat antérieur à 2017 avec la mairie de Dresde. Implication d'un nouveau bureau cette année grâce à la connexion Interne de la maire Rôle de Kultur Aktiv : sous-traitant, appliquer le projet (scène, musiciens, backstage...)	Question 7 Souligne le fait que KA a été payé pour son travail et non l'IFD.	
13	Apport des partenaires L.258-276	17 :09- 18 :22	CLN, HL	CLN : « Qu'apportent la mairie et Kultur Aktiv... »	La mairie apporte une visibilité, un concept Kultur Aktiv, un savoir-faire. Peut-être potentiellement partenaire l'an prochain pour le projet « FDLM » normal	Question 8	
14	Difficultés du travail en réseau L.279-309	18 :23- 20 :24	CLN, HL	CLN : « Quelles sont les difficultés... »	Difficulté dues au statut – rôle peu clair au début du projet. Avec le temps, le donneur d'ordre = mairie de Dresde. Cette distribution des rôles était plus claire pour KA selon elle, qui refusait de se prononcer. L'habitude que l'IFD et la mairie travaillent sur des projets communs par le passé.	Question 9 Associe le financeur au donner d'ordre.	Aspect négatif du travail en réseau
15	L'intérêt des partenariats L.310-326	20:25- 21:54	CLN, HL	CLN : « Quel est l'intérêt pour l'Institut... »	Chaque nouveau partenaire est le bienvenu. L'intérêt : visibilité, reconnaissance, communication. Évènement socialement et politique positif	Question 10	

VI – Dresde	16	Champ d'action du projet L.327-357	21:55- 23:59	CLN, HL	CLN : « Quel doit-être le champ d'action... »	Évènement local invitant des acteurs locaux (de différents quartiers de la ville) à y participer (Habitants, écoles de musiques de Dresde...), mais concerne également les touristes. Développer un tissu extrêmement local à côté de l'Institut	Question 11 Cible	
	17	Le « Challenge » Altstadt L.358-393	24:00 27 :08	CLN JCT	CLN : « D'accord, j'ai bien compris... »	Espace conservateur et touristique. La culture ne sort pas de ses espaces prédestinés. La FDLM permet de sortir de ce schéma, c'est le challenge de la FDLM .	Question 12	
	18	PEGIDA L.394-422	27 :09- 29 :03	HL	HL : « Le deuxième aspect important... »	Dresde a un problème d'image qui doit être soigné Les manifestations se passent dans la Altstadt. Il est important de proposer des manifestations culturelles pour proposer une alternative, qui apportent une image d'ouverture et de tolérance	Problème d'image de la ville	Image de la ville
	19	Alternative contre l'image négative L.423-438	29 :04- 30 :16	CLN HL	CLN : « Et là tu sous-entends... »	Les initiatives culturelles permettent de montrer une autre image de la ville, tolérante, ouverte		

	20	Dresde la dynamique L.439-496	30:17- 34:27	CLN HL	CLN : « Dernière question »	Dresde est déjà une ville dynamique et n'a pas besoin d'être dynamisée. Beaucoup d'initiatives et de projets. Ce qui doit être dynamisé, c'est le tissu local. La FDLM doit se développer dans tous les quartiers, les gens doivent se l'approprier. La culture doit sortir des espaces dédiés et c'est ce que fait le projet La dynamisation passe par un challenge : faire venir les musiciens et les inviter à investir l'espace urbain de l'hypercentre.	Question 13 La recherche de partenaires fait grossir le projet Dynamique = proposer quelque chose d'innovant Le réseau peut être développé de manière très locale	
V- Fin de l'entretien	21	Conclusion L.439-496	34 :28- 34 :48	CLN HL	CLN : « Très bien, merci pour cette interview... »	Remerciements, conclusion		

Annexe 2.d : Entretien de Tobias Käppler, membre du conseil d'administration de Kultur Aktiv et manager de projets.

Séquence	Sous-séquence Lignes de transcription	Temps	Locuteurs	Signalisation de la nouvelle séquence	Contenu	Memo	Question de recherche
I-Entretien préliminaire & Présentation	1 Introduction L.01-06	00 :00- 00 :31	CLN, TK		Explication du cadre de l'interview, date, accord d'utilisation de l'entretien pour un cadre de recherche.		
	2 Présentation L.07-15	00 :32- 00 :59	CLN, TK	CLN : « Erste Frage... »	Membre du conseil d'administration de Kultur Aktiv, fais des activités en liens avec la musique, les échanges de jeunes.	Question 1	
	3 Rôle de l'acteur dans le projet L.15-45	01 :00- 03 :02	CLN, TK	CLN : « Un deine Rolle ? »	<p>Qui a initié le projet (La ville)</p> <p>Processus de recherche d'un nouveau partenaire dans le cadre du projet</p> <p>Rôle : faire le programme, contacter les artistes et assurer la production</p> <p>Les rôles n'étaient pas clairs au début.</p> <p>L'association a reçu de l'argent pour se payer elle-même et les artistes.</p>	<p>Evoque déjà les difficultés : La réalité était différente</p> <p>Il pense avoir fait plus que demandé au début.</p>	
II- Le Réseau	4 Rôle dans le réseau : Sous-trainant ou partenaire L.46-58	03 :03- 03 :53	CLN, TK	CLN : « Betrachten Sie sich »	<p>Les deux. Il se considère sous-traitant dans le sens où si quelqu'un leur demande quelque chose à réaliser, ils le font.</p> <p>Partenaire : Dans le sens où des volontaires ont été mobiliser pour aider à réaliser le projet.</p>	Question 2	

	5	Le premier contact L.59-71	03 :54 04 :40	CLN, TK	CLN : « Also ich hatte eine Frage... »	Avait entendu déjà parlé du projet par différentes personnes, dont le Scheune, un partenaire d'IFD A été ensuite contacté par la mairie, sans qu'il sache comment ça s'est passé en interne de leur côté.	Question 3	
	6	Difficultés rencontrées lors du projet et apport du travail en commun avec l'IFD L.72-89	04:41- 05:57	CLN, TK	CLN : « In wie weit hat Ihnen die Zusammenarbeit... »	Le projet n'aurait jamais marché sans l'IFD. Cela leur a permis de n'effectuer que la moitié de la programmation Problème de communication, il ne savait pas où étaient exactement les compétences de chacun. Selon lui, ça vient du « Auftraggeber » Autre difficulté : le projet a été demandé à la dernière minute et ça laissait peu de temps	Question 4 Difficulté du travail en commun	
	7	Evolution du partenariat avec l'IFD L.90-120	05 :58- 07 :48	CLN, TK	CLN : « Was kann die Zusammenarbeit für Sie... »	Est partant pour refaire le projet l'an prochain. Plus de ressources et plus de temps. Pourrait collaborer sur de l'échange de volontaire dans le futur, ou sur d'autres initiatives ou associations. Mais n'a pas d'exemple concret.	Question 5	
	8	Source des difficultés du travail en réseau L.121-132	07 :49- 08 :28	CLN, TK	CLN : « Was sind die Schwierigkeiten, wenn man in einem Netzwerk zusammenarbeitet? »	Le réseau ne pose pas directement de difficultés, elles viennent plutôt du cadre et de comment on fixe se cadre Dans la culture, les gens sont sous-payés, cela crée de la tension	Question 6	

III- La fête de la musique	9	L'exemple de la FDLM L.133-161	08 :29- 10:06	TK, CLN	TK : « Das hat man auch jetzt bei der... »	Trop d'heures supplémentaires Le rapport paye / heures travaillé ne correspond pas. Ce n'est pas comparable avec d'autres jobs. Cela a provoqué de la pression et du stress dans le projet. Le projet a été commencé trop tardivement, le côté finance était aussi un problème, la publicité ne lui a pas plu, des choses qui ont été faites par l'IFD et KA alors que ce n'était pas prévu		
	10	Conséquences des difficultés d'une coopération L.162-186	10:07- 11 :37	CLN, TK	CLN : « Kann das theoretisch eine Kooperation... »	Pendant le déroulement du projet, la coopération ne peut pas s'arrêter. Sur le long terme cependant, on peut s'apercevoir que ça ne fonctionne pas. Dans ce genre de projet, il n'y a cependant pas d'objectif de profit. Il y a plus d'empathie et de « sentiments » dans le monde du travail normal. On peut toujours apprendre quelque chose	Développe un côté optimiste et relativise	
	11	Le processus d'apprentissage L.187-202	11 :38- 12 :35	CLN, TK	CLN : « Ist es dir wichtig, was du lernst, während eines Projektes? »	Il ne s'agit pas seulement d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences mais plutôt des expériences qui aident à nous en apprendre sur soi-même, regarder dans quelle situation se trouvent les autres,		
IV – Le territoire	12	La cible du projet L.203-228	12:36- 16 :37	CLN, TK	CLN : « Wer soll mit dem Projekt... »	Les premiers concernés sont les gens qui participent en général à la Fête de la musique. Pour cette année elle concerne tout le monde : vieux, jeunes, enfants, familles Le festival a été organisé exprès sur cette place pour contrer l'image négative de PEGIDA, ce qui a agrandi encore plus la cible	Question 7	

	13	Pegida L.229-245	14:10-15:16	CLN, TK	CLN : « Du hast gerade von PEGIDA... »	Le projet peut aider à améliorer l'image de la ville, ce n'est pas directement contre PEGIDA, plutôt pour la ville ; Les commerçant à côté se sont plaints que le festival faisait trop de bruit. Il pense cependant que le festival aide à distraire des mauvaises choses qui se passent dans la ville, dont PEGIDA		
V- Engagement dans le projet et perspectives futures	14	Engagement dans le projet L.246-259	15 :17-16 :10	CLN, TL	CLN : « Warum muss man als Verein Projektmanagement machen ? »	On ne doit pas faire de management de projet. Ils ont participé à la fête de la musique car beaucoup de leurs projets sont tombés à l'eau. Ils l'ont fait parce que le projet était financé par la ville et qu'ils voulaient être actif sur Dresde	Question 8 Ne réponds pas à mes attentes Pas de termes techniques concernant la gestion de projet.	
	15	Engagement dans le projet II L.258-287	16 :11-17:52	CLN, TK	CLN : « Welches Interesse hat Kultur Aktiv daran... »	Intérêt financier indirect, ils reçoivent de toute façon toujours de l'argent pour faire des projets. Ils voulaient juste impliquer leurs employés. L'argent était déjà prêt sans qu'ils aient besoin de se candidater. Le fait aussi qu'ils puissent tout planifier et organiser.	Question 9 Avait déjà répondu mais approfondit.	
	16	Evolution du partenariat avec l'IFD II	17 :53-19:50	CLN, TK	CLN : « Letzte frage schon, inwiefern ist es möglich »	Echange de personnel, de stagiaires, volontaire. Il veut rester en contact dans tous les cas. Il s'imagine bien faire quelque chose d'autre avec l'IFD en dehors du projet FDLME.	Question 10 Avait encore une fois déjà anticipé plus tôt.	
VI-Remerciement	17	Remerciement et conclusion	19 :51	CLN, TK	CLN : « Vielen dank... »	Remerciement, demande d'autorisation d'utilisation de l'enregistrement		

Annexe 3 : Transcriptions

Transcription 1.a : Entretien avec Jean-Christophe Tailpied, première partie

001 CLN Interview du 9 juin 2017 avec Monsieur Jean Christophe
002 Tailpied, le directeur de l'institut français de Saxe :
003 Dresden et Leipzig. Monsieur Tailpied, bonjour, merci de
004 m'accueillir pour cette interview
00:00:00.890 - 00:00:12.262

005 JCT Bonjour à vous.
00:00:14.312 - 00:00:15.337

006 CLN On va commencer directement avec la première question. Mais
007 avant ça je voudrais vous demander si vous êtes d'accord
008 que j'utilise cette interview dans le cadre de ma recherche
009 de mémoire de Master et qu'elle puisse être éventuellement
010 rendu public.
00:00:15.855 - 00:00:29.212

011 JCT Absolument, je suis d'accord, pas de problème.
00:00:29.536 - 00:00:31.361

012 CLN Je vous remercie.
00:00:31.516 - 00:00:32.454

013 CLN Alors première question c'est une question de présentation
014 générale, j'aimerais savoir : Qui êtes-vous et quel est
015 votre rôle au sein de l'Institut français ?
00:00:32.841 - 00:00:40.424

016 JCT (Soupir) Ce sont deux questions; donc qui je suis, eh
017 bien... Donc je suis actuellement directeur de l'institut
018 français de Dresde et de Leipzig, donc institut français de
019 Saxe maintenant. Historiquement je suis au départ
020 germaniste, j'ai dirigé des institutions similaires qui
021 étaient des alliances françaises dans d'autres pays, au
022 Brésil, au Cap Vert également, c'était la première. Et je
023 me suis également occupé de relations internationales, de
024 montage de projets européens dans un autre contexte. Dans
025 le contexte d'un rectorat au niveau de l'éducation
026 nationale.
00:00:42.485 - 00:01:19.000

027 JCT Mon rôle ici, eh bien (...) c'est un rôle de directeur,
028 c'est à dire que j'essaye de faire que les choses se

029 passent le mieux du monde. Malheureusement je n'ai pas
030 souvent le temps de vraiment voir les projets dans les
031 détails mais heureusement j'ai des collaborateurs de
032 confiance qui font ça très bien. Je vois mon rôle un peu
033 comme un rôle de prospective. J'essaye d'être un petit peu
034 en avant sur ce qu'il se fait au quotidien, c'est à dire
035 que j'essaye de voir comment des choses un petit peu plus
036 globales pourraient se mettre en place. Alors je pense à la
037 création d'une association, je pense, là aujourd'hui j'ai
038 eu une rencontre pour voir ce qu'on pourrait ou comment on
039 pourrait organiser des choses pour les festivités de la fin
040 de la première guerre mondiale en novembre 2018. J'essaie
041 de garder un peu de recul par rapport aux événements. Parce
042 que des gens compétents suivent les événements en direct,
043 je peux moi me permettre d'essayer de voir les choses avec
044 un petit peu plus d'avance si l'on peut dire, d'une façon
045 un petit peu plus globale.
00:01:20.137 - 00:02:35.818

046 CLN D'accord.
00:02:36.590 - 00:02:37.317

047 JCT Au-delà donc, des fonctions d'un directeur en termes de
048 gestion financière, de gestion du personnel, etc.. Qui sont
049 une autre facette de la fonction.
00:02:37.271 - 00:02:47.040

050 CLN D'accord. Hum (.) A propos de la notion de réseau. Donc si
051 je ne me trompe pas, le mot réseau ça vous dit quelque
052 chose puisque vous avez déjà une carrière qui est déjà
053 assez importante : vous m'avez dit que vous avez travaillé à
054 Cap Vert, dans des alliances françaises au Brésil. Et puis
055 vous avez également eu d'autres rôles dans la gestion de
056 projet.
00:02:48.053 - 00:03:10.045

057 CLN Quel est l'importance de travailler en réseau selon vous ?
00:03:10.408 - 00:03:13.880

058 JCT C'est essentiel. (.) Pour moi c'est vraiment essentiel. (-)
059 Je ne sais pas si c'est un phénomène de l'évolution, mais
060 je pense qu'aucune institution quelle qu'elle soit, ne peut
061 se permettre, ne peut prétendre travailler seule
062 maintenant, ce n'est pas possible. Ce n'est pas possible
063 pour tout un tas de raison, pour des raisons financières
064 d'abord parce que, une institution comme la nôtre, que ce
065 soit la nôtre ou une alliance française dans d'autre pays,
066 que ce soit une entreprise, souvent aucune institution n'a
067 (-) les moyens financiers pour assumer des projets
068 culturels d'une certaine ampleur, qui vont au-delà d'une
069 soirée crêpe par exemple, en ce qui nous concerne, ça on

070 peut le faire tout seul. (--) Mais des évènements comme une
071 fête de la musique, si je parle de Leipzig, la présence sur
072 le salon du livre, enfin des choses qui sont assez
073 conséquentes comme cela : on est obligé (--) par les
074 question financières (-) on est obligé de travailler en
075 réseau avec des partenaires.
00:03:14.467 - 00:04:15.717

076 JCT Au-delà des raisons financières, il y a aussi les raisons
077 humaines. C'est qu'on a besoin (-) de ressources humaines.
078 Alors je ne parle pas de ressources humaines en termes de
079 travailleurs, mais on a besoin de compétences. Si on fait
080 un évènement autour de la littérature, de la musique, ou
081 autour du théâtre, autour de (?), on n'a pas au sein de
082 notre institution sauf exception et dans ce cas-là ça reste
083 quand même très spécialisé, (-) on n'a pas les ressources
084 qui nous permettent de monter des projets de grande
085 qualité. Mais ça c'est un autre point. (-) Je pense qu'il
086 faut, quand on veut essayer de faire des choses qui soient
087 enrichissantes, il faut aller voir ailleurs. (-) Ce que
088 d'autres peuvent apporter.
00:04:17.122 - 00:04:58.922

089 JCT Et dans le même ordre d'idée, (--) il y a aussi le réseau
090 au niveau interculturel, c'est-à-dire que ; Alors là c'est
091 une vision personnelle, je ne pense pas que ce soit une
092 vision qui est forcément (--) partagée, ou qui est
093 possible partout, mais je pense qu'on doit aussi associer,
094 et c'est encore plus vrai dans l'époque actuelle, associer
095 d'autres pays dans -pour autant que faire se peut-
096 d'autres pays dans nos projets. J'essaye, moi, de
097 travailler avec le « Goethe Institut » quand je peux, ce
098 n'est pas fréquent, mais quand on peut on essaye de le
099 faire. De travailler avec le centre culturel polonais, qui
100 est à Leipzig, ou on travaille aussi avec le consulat
101 roumain, on a des relations (...) avec le consulat des Etats
102 Unis. Parce que, je pense qu'il faut essayer de donner une
103 dynamique internationale, interculturelle, multilingue,
104 multiculturelle à toutes nos activités quand on peut le
105 faire.
00:05:00.285 - 00:06:02.313

106 JCT Là je vais par exemple rencontrer prochainement les gens
107 de Québec, parce que je pense, alors ça c'est un autre
108 phénomène, c'est que nous sommes ici aussi les
109 représentants de la francophonie. Donc quand on peut en
110 plus associer d'autres pays de la francophonie c'est encore
111 une bonne chose.
00:06:03.219 - 00:06:17.753

112 JCT Donc voilà, pour moi le réseau il est indispensable du

113 point de vue financier, indispensable au niveau des
114 ressources parce qu'on n'a pas les moyens ni financiers, ni
115 humains de tout faire. Et en plus je pense qu'il y a un
116 enrichissement qui nous est apporté par toutes les
117 compétences, par toutes les connaissances, par toutes les
118 sensibilités, (-) d'autres institutions soit du pays, mais
119 aussi, surtout étrangères.
00:06:18.156 - 00:06:47.597

120 CLN D'accord.
00:06:48.440 - 00:06:49.284

121 CLN Pour se créer un réseau, ça ne vient pas comme ça.
00:06:50.557 - 00:06:53.909

122 CLN Quels sont les facteurs qui doivent être réunis pour créer
123 un bon réseau, ou un réseau tout court, tout simplement ?
00:06:55.427 - 00:07:01.168

124 JCT Alors je dirais un réseau tout court parce que bon, après
125 c'est l'expérience qui fait voire s'il est bon ou pas bon
126 ce réseau-là. (-).
00:07:01.680 - 00:07:06.792

127 JCT C'est très difficile, c'est très difficile. Notre façon de
128 fonctionner d'ailleurs ne nous facilite de toute façon pas
129 trop la tâche, parce que bon, vous savez que les directeurs
130 changent tous les quatre ans. (--) Nous somme un peu (--)
131 (Rires) des voyageurs de commerce, des itinérants d'une
132 certaine façon et c'est au bout de deux ou trois ans qu'on
133 commence à avoir des réseaux assez stables et on part au
134 bout de la quatrième année et donc le collègue qui arrive
135 reprend. On essaye, normalement de ne pas le laisser sans
136 ressources mais (--) il n'empêche que ces réseaux-là sont
137 très liés à une personne et donc il y a beaucoup de choses
138 à recommencer quand on arrive.
00:07:07.862 - 00:07:47.272

139 JCT Donc comment faire, (---), il faut le vouloir d'abord, ça
140 veut dire qu'il faut y mettre vraiment du sien, il faut se
141 déplacer, il faut aller vers les gens. (--) Il faut faire
142 voir qu'on est intéressé, qu'on a envie de travailler avec
143 eux, parce que si on ne le fait pas voir, forcément ils
144 vont nous ignorer. « Nous » en tant que personne et « nous
145 » en tant qu'institution. Et il faut être, ça je crois que
146 c'est le principal, il faut proposer, il faut être force de
147 proposition. Il ne faut pas simplement dire aux gens : «
148 Écoutez, venez nous voir et puis on va voir ce que vous
149 pouvez nous amener ». Non, il faut dire : « On va vous
150 apporter cela » et « Qu'est-ce que vous vous pouvez greffer
151 là-dessus ? ». (--) Si on contacte les gens seulement en

152 leur disant qu'on est plein de bonne volonté mais qu'on n'a
153 rien à leur apporter, on va forcément intéresser peu de
154 monde. (-) Donc, je pense que l'une des choses principales
155 à faire c'est, (--) une fois qu'on a fait connaissance, le
156 plus rapidement possible de dire « Voilà, on peut apporter
157 telle et telle chose ». Et ce qu'on peut apporter n'est pas
158 forcément financier, dans notre cas c'est rarement
159 financier même. C'est un savoir-faire, c'est une image,
160 c'est un local, ça peut être des prestations en nature, des
161 prêts de salles ou des organisations de cours par exemple
162 pour ce qui est de l'institut français. Mais il faut
163 proposer quelque chose.
00:07:48.007 - 00:09:10.466

164 JCT C'est vrai que notre image, notre label institut français
165 nous aide, parce qu'on est heureusement assez reconnu et
166 assez implanté, l'Histoire veut que l'institut français
167 soit reconnu comme acteur dans la vie culturelle à Dresde,
168 et à Leipzig aussi d'ailleurs. Mais ce n'est pas suffisant,
169 il faut vraiment qu'on propose des choses aux gens, et puis
170 qu'on aille vers les gens. Qu'on aille les rencontrer,
171 qu'on utilise... (Il ne termine pas sa phrase). Alors
172 j'essaye concrètement d'être assez présent dans des
173 réceptions, répondre à des invitations, pour des premières
174 de spectacle, sachant que ça ce n'est pas la panacée parce
175 qu'à une première de spectacle il y a dans la salle
176 huit-cent, neuf-cent personnes et puis on ne connaît
177 personne, on a un joli ticket sur une place d'honneur mais
178 si on n'a pas un premier contact ça n'est pas suffisant.
179 Donc souvent je réponds mais je profite de ma réponse pour
180 dire que « Je serais heureux de vous rencontrer autour d'un
181 café » ou quelque chose comme ça. Pour ça, nous les
182 Français on sait très bien faire, et c'est vrai que
183 rencontrer les gens autour d'une table, que ce soit pour
184 un café et un morceau de gâteau ou un repas ça fait très
185 bien. (--) Il y a un côté très convivial du repas, et ça,
186 ça aide beaucoup.
00:09:10.815 - 00:10:27.583

187 CLN Ça apporte un contexte aussi, peut-être ?
00:10:30.276 - 00:10:31.975

188 JCT Voilà, ça apporte un contexte décontracté, ce n'est pas une
189 réunion dans une salle de réunion, il y a un côté
190 convivial, sympathique, on échange, on blague un petit peu,
191 on parle d'autres choses que de nos institutions, on parle
192 du temps qu'il fait, des enfants, de la famille, du dernier
193 voyage, des dernières vacances et ça, c'est très, très
194 important pour cette création de contact, de réseau,
195 d'aller au-delà de la relation professionnelle, il faut
196 essayer d'instituer une espèce de relation un peu

197 personnelle. Alors ce n'est pas possible avec tout le
198 monde, ne serait-ce que par le temps et par le nombre. Mais
199 essayer de donner un petit quelque chose qui aille au-delà
200 du simple objectif professionnel.
00:10:32.034 - 00:11:17.916

201 CLN D'accord. Et dans cette création du réseau, à votre avis,
202 quelles sont les choses les plus importantes ? Le charisme
203 de la personne, son capital humain, ou ça serait plutôt les
204 relations entre les personnes elles-mêmes et le contexte
205 qui jouerait un rôle pour créer un réseau ?
00:11:18.683 - 00:11:36.983

206 JCT Je ne parlerais pas de charisme vraiment, mais je pense que
207 le contact humain, la sympathie que l'on peut avoir pour
208 quelqu'un, ça, ça compte, parce qu'on travaille mieux avec
209 quelqu'un avec lequel on a de la sympathie qu'avec
210 quelqu'un avec lequel on a au mieux aucune affection, aucun
211 sentiment, pour lequel on ne ressent rien. Ça, c'est la
212 première chose. Et puis, le fait aussi de développer le
213 projet en commun, c'est-à-dire que (--) Il ne faut pas, et
214 ça c'est vrai d'après mon expérience dans le montage de
215 projets européens, avec des scolaires, avec des écoles, des
216 profs, il ne faut pas apporter un projet. Il faut que le
217 projet vienne des gens qui vont le faire vivre après. Ça
218 c'est important. Et c'est vrai aussi dans le réseau,
219 c'est-à-dire (--) (Ne termine pas sa phrase). Je pense
220 qu'on a, qu'on peut avoir en tant qu'Institut un rôle
221 d'initiateur, on peut proposer quelque chose mais il faut
222 après au moins que les autres adhèrent à ce projet-là. On
223 ne va jamais réussir à faire entrer dans un projet des gens
224 qui n'y adhèrent pas. Ça, c'est illusoire, et l'idéal c'est
225 si les gens s'approprient le projet. Ce qui est un peu le
226 cas de la fête de la musique justement, c'est que les
227 partenaires se l'approprient pour leurs espaces
00:11:37.916 - 00:13:05.794

228 CLN On y reviendra tout à l'heure justement à ce projet.
00:13:06.152 - 00:13:09.347

229 CLN J'ai une autre question sur la notion de territoire. Vous
230 travaillez donc pour l'institut français de Saxe, cette
231 organisation représente la France à l'étranger.
00:13:11.333 - 00:13:22.238

232 CLN Concernant l'institut français de Dresde (...) comment
233 définiriez-vous, sur le plan géographique, son champ
234 d'action ?
00:13:22.500 - 00:13:33.550

235 JCT C'est difficile comme question, ça.

00:13:36.753 - 00:13:38.584

236 JCT Alors, déjà je vais élargir un petit peu avant de parler de
237 Dresde, vous avez parlé de l'Institut français de Saxe, (-)
238 historiquement c'est un nom (-) un petit peu abusif, enfin
239 c'est moi qui veux donner ce nom-là C'est-à-dire que
240 l'Institut de Leipzig et l'Institut de Dresde ont été
241 réunis (-) pour faire un destin commun, (...) comme on nous
242 demande de mutualiser les moyens, d'harmoniser les
243 fonctionnements, j'ai pris l'option d'essayer d'en faire
244 une chose positive, et d'obtenir que cet Institut français
245 qui est donc à deux sièges soit considéré désormais comme
246 l'Institut français de la région. Du Land, donc de Saxe. Ce
247 qui me donne l'avantage, d'impliquer dans nos activités,
248 alors on n'a pas beaucoup de moyens, mais on essaye de le
249 faire quand même, d'autres sites, d'autres endroits,
250 d'autres villes. Je pense à Chemnitz qui est quand même une
251 assez grande ville, deux-cent cinquante, trois cent mille
252 habitants à peu près, voire d'autres petites villes parce
253 que des activités franco-allemandes, des échanges
254 franco-allemands, il y en a dans quarante-cinq communes, je
255 les ai décomptées, j'ai vérifié, il y a quarante-cinq
256 communes qui ont des échanges franco-allemands, des
257 jumelages, et il y a du français dans (---) je crois,
258 presque deux-cent cinquante écoles en Saxe. Donc j'aimerais
259 que petit à petit les gens s'approprient, les gens
260 considèrent que l'Institut français n'est pas seulement de
261 Leipzig, ou de Dresde, (...) mais qu'on est aussi au service
262 d'autres endroits. Alors évidemment on ne pourra pas être
263 présent partout, c'est impossible. Mais s'il y a une
264 demande je voudrais pouvoir y répondre, et ça m'est déjà
265 arrivé, je suis déjà allé (...) trois fois à Chemnitz, je
266 suis allé à Pirna il n'y a pas très longtemps (...). Donc
267 voilà, au niveau du territoire, j'aimerais que l'Institut
268 français étende un peu son champ d'action.
00:13:43.579 - 00:15:52.545

269 JCT Pour ce qui est de Dresde, le territoire est celui de la
270 ville. (--) En termes donc de territoire, si c'est le terme
271 géographique qui vous intéresse, on est actif partout où
272 nous le pouvons, dans la ville (--) aussi bien dans tous
273 les domaines : littérature puisqu'on a parfois des lectures
274 d'auteurs, vous en avez vu, dans les écoles, vous allez en
275 voir aujourd'hui puisque on remet les diplômes du
276 Baccalauréat ce soir, dans des domaines tels que le cinéma,
277 que la danse. Mais ça, c'est un territoire qui se définit
278 par rapport aux lieux où les événements se déroulent. Mais
279 ça peut être partout dans la ville.
00:15:55.356 - 00:16:45.273

280 CLN Donc l'institut français s'adapte au territoire ?

00:16:45.668 - 00:16:48.029

281 JCT L'institut français doit s'adapter au territoire.
282 Absolument. On a un site, on a des locaux, parce qu'il faut
283 qu'on soit physiquement présent, on ne peut pas être qu'une
284 antité sur Internet, par exemple, on ne peut pas être qu'un
285 site internet, il faut aussi qu'on ait des salles, des
286 lieux pour accueillir les gens. Mais on se déplace aussi
287 vers les événements. On accueille les événements, mais on
288 va aussi vers les événements.
00:16:48.597 - 00:17:21.049

289 CLN Ma prochaine question portera sur la gestion de projet
00:17:30.476 - 00:17:35.619

290 CLN En quoi est-il important d'avoir de la gestion de projets
291 dans une organisation comme l'institut français de Dresde ?
292 (...)
00:17:36.093 - 00:18:03.142

293 JCT Je ne sais pas si cela a évolué. J'ai toujours vu des
294 projets qui nécessitaient une gestion. On ne peut pas
295 partir de rien pour arriver à un événement ou à une
296 production. Je crois qu'il faut une gestion ne serait-ce
297 que parce que déjà il faut un budget. Ce qui n'est pas
298 forcément clair, (...) Je parle par exemple du projet
299 européen au niveau des enseignants. C'est vrai que ce n'est
300 pas forcément très clair pour des enseignants de (...) quand
301 on fait un budget il faut que les dépenses soient
302 équilibrées avec les recettes, c'est tout bête, mais quand
303 on a une colonne dépense et une recette, le chiffre qui est
304 dans le bas doit être le même. (-) Ça, c'est déjà la base
305 de la gestion de projet. C'est-à-dire qu'il faut savoir ce
306 que l'on va dépenser et comment on va pouvoir compenser ces
307 dépenses. Et après il y a tout un calendrier, c'est-à-dire
308 qu'il faut préparer ce projet. Déjà il faut avoir l'idée,
309 ça c'est la première chose, mais l'idée il faut la bâtir
310 concrètement, c'est bien beau de se dire : « On va faire de
311 la musique dans la rue ». Okay, d'accord, mais après il
312 faut se poser les questions. Donc qu'est-ce que ça va
313 coûter, qu'est-ce que ça va rapporter, est-ce que ça va
314 rapporter quelque chose, ce que l'on aimerait. Dans la rue
315 oui, mais où, est ce qu'on a le droit, est-ce qu'on n'a pas
316 le droit ? Qui est ce qui va faire de la musique ? Est-ce
317 que c'est moi qui vais prendre une flûte à bec, qui vais
318 m'installer, ou est-ce que je fais venir un orchestre
319 ou..? (Il ne finit pas sa phrase) Et donc tout ça, ce sont
320 des éléments concrets que forcément il faut prévoir. Et de
321 la gestion de projet, oui il en faut, c'est indispensable.
322 Pour revenir un petit peu vers la première question, je
323 pense que la gestion de projet, il ne faut pas être trop

324 nombreux là-dessus, pour revenir à la question sur les
325 réseaux, il ne faut pas être trop nombreux sur la gestion
326 de projet, il faut (...) le mieux c'est qu'il y ait une seule
327 personne qui coordonne tout, mais il ne faut pas qu'elle
328 soit toute seule, il faut à mon avis se réunir assez
329 régulièrement avec les différents acteurs du projet. Mais
330 oui, la gestion de projet c'est indispensable, et je pense
331 que ça a toujours existé, de façon plus ou moins directive,
332 de façon plus ou moins collaborative, mais c'est
333 indispensable, oui.

00:18:05.139 - 00:20:25.445

334 CLN J'ai l'impression que quand vous parlez de la gestion de
335 projet, c'est avant tout un moyen financier, de rester dans
336 un budget ?

00:20:25.960 - 00:20:31.980

337 JCT Oui, j'ai parlé du budget en premier par ce que c'est vrai
338 que c'est quelque chose que je regarde, j'ai toujours un
339 œil fixé. Mais (-) bon, le budget est un aspect, mais pas
340 le seul aspect. Ce n'est pas (...) de façon optimiste, même
341 si ce n'est pas totalement la réalité du quotidien mais, il
342 ne faudrait pas que le projet se monte par rapport au
343 budget. Il faudrait que le budget soit au service du projet
344 et pas l'inverse. Bon, c'est vrai que quand les moyens sont
345 limités, on est forcément obligé de concevoir le projet en
346 fonction du budget dont on dispose. L'idéal, c'est d'avoir
347 le projet, puis d'obtenir le budget qui va avec. Ce n'est
348 pas toujours tout à fait le cas quand même. Mais la gestion
349 de projet, ce n'est pas heureusement, ce n'est pas que la
350 gestion du budget, non.

00:20:32.286 - 00:21:18.621

351 CLN Et si j'enlève la partie budget et financière d'un projet,
352 à quoi ça va servir un projet ? On va dire, même un projet
353 qui ne coûterait rien du tout à une organisation, à une
354 entreprise, pour quoi faire un projet, qu'est-ce que ça peut
355 apporter à l'organisation ?

00:21:18.988 - 00:21:35.964

356 JCT C'est une question presque philosophique. Le projet c'est
357 la vie, la vie de l'organisation, de l'institution. Si je
358 n'ai pas de projet, ça veut dire que je ne fais rien. Tout
359 est projet d'une certaine façon, tout est activité, tout
360 est action. S'il n'y a pas une activité, une action,
361 l'institution elle ne sert à rien. Alors après c'est vrai
362 que (---) on a intérêt, surtout nous en tant qu'institut
363 français, c'est vrai pour toutes les institutions, on a
364 intérêt à être visible. Donc plus on fait de projets, et
365 plus nos projets sont conséquents, plus on est visible.
366 Mais la visibilité, ce n'est pas un but en soit, la

367 visibilité il y a un sens. Pour nous, en tant qu'institut
368 français ce n'est pas anodin, la visibilité, c'est parce
369 qu'on a besoin, en revenant un petit peu sur le territoire,
370 surtout à Dresde, je pense que ça a tout son sens qu'un
371 institut français soit présent, dans la ville, qui
372 malheureusement pour elle est marquée par PEGIDA, marquée
373 par des manifestations, d'extrême droite. Qui ne sont
374 d'ailleurs pas si présentes que ça, ces derniers temps on
375 n'en parle plus beaucoup. Mais il n'empêche, c'est vrai que
376 l'image de Dresde est un petit peu déformée par cette
377 histoire de PEGIDA. Et je pense que pourtant, des
378 institutions étrangères comme la France, d'où notre image,
379 comme l'Institut français, mais pas seulement, soit
380 présentes, pour bien faire voir que la vie est plus belle
381 quand elle est multiculturelle. Que la présence
382 d'institutions d'ailleurs pas seulement européennes, mais
383 étrangères en général, c'est un enrichissement. Donc il n'y
384 a pas seulement un but de visibilité parce que ça flatte
385 notre ego, c'est aussi je crois, il y a un but éminemment
386 politique dans tout ça, c'est faire voir qu'on a beaucoup à
387 gagner, beaucoup à apprendre des autres. Je ne veux pas
388 dire que nous, nous avons beaucoup à enseigner aux
389 Allemands, ce n'est pas le cas, mais (-) il n'y a pas
390 encore très longtemps, (---) il y a cent ans pour la
391 première guerre mondiale, soixante ans, soixante-dix ans
392 pour la seconde guerre mondiale, on se tapait dessus et
393 heureusement maintenant, la France et l'Allemagne sont deux
394 pays qui sont inséparables (...) j'espère que c'est à peu
395 près irréversible. Mais il n'y a pas si longtemps ce
396 n'était pas évident du tout, et maintenant ça l'est. Et il
397 faut que ça le devienne aussi avec d'autres pays, où il
398 faut qu'on comprenne qu'on a à apprendre des autres, qu'on
399 a à s'enrichir du contact avec les autres.

00:21:36.613 - 00:24:19.097

400 JCT Ce qui revient un petit peu à la notion de réseau.
00:24:19.829 - 00:24:23.634

401 CLN Est-ce qu'on peut conclure cette notion de projet (...) en
402 disant qu'ils amènent également à travailler ensemble et à
403 rester en paix ?
00:24:24.596 - 00:24:35.317

404 JCT Oui, on peut dire ça.
00:24:36.017 - 00:24:38.048

405 JCT Je pense qu'un bon projet ne peut pas être un projet
406 solitaire. Moi je ne vois pas ça du tout comme ça. Ca
407 serait un projet pauvre.
00:24:39.800 - 00:24:51.121

408 JCT Dans le domaine scolaire, pour reparler d'une autre
409 expérience, un bon projet c'est un projet
410 pluridisciplinaire. Si on faisait ça dans le domaine
411 franco-allemand c'était très bien, mais c'était encore
412 mieux s'il y avait un prof de musique, un prof de biologie,
413 un prof d'Histoire, qui apportaient du contenu. Plus on
414 apporte de compétences de domaines différents, plus le
415 projet est riche oui.
00:24:54.047 - 00:25:18.975

416 CLN La mutualisation plus ou moins des connaissances et des
417 compétences.
00:25:19.291 - 00:25:23.658

418 JCT Absolument.
00:25:22.022 - 00:25:23.681

Transcription 1.b : Entretien avec Jean-Christophe Tailpied, seconde partie

001 CLN Qu'apporte le travail en réseaux dans la gestion de
002 projets, quels sont les impacts positifs ou négatifs ?
00:00:29.100 - 00:00:35.560

003 JCT Le réseau il est indispensable que dans la mesure
004 principalement, dans la mesure où on n'a pas les moyens en
005 tant qu'Institut, ni les moyens humains, ni les moyens
006 matériels, ni même les moyens, comment dire, de conception,
007 (-) d'imagination de (-) monter des projets seul, (-) c'est
008 pour moi complètement indispensable de travailler avec des
009 partenaires, qui sont des enrichissements autant pour nous
010 que nous pouvons l'être pour eux.
00:00:38.770 - 00:01:14.055

011 JCT Quel que soit le domaine du projet, que ça soit dans la
012 musique, la danse, la littérature, etc. on n'a pas
013 forcément les ressources nous (...), et je ne parle pas
014 seulement de ressources financières, je parle des
015 ressources en compétences, en connaissances, donc il faut
016 forcément travailler avec des partenaires. C'est
017 indispensable.
00:01:16.054 - 00:01:39.944

018 CLN Quels en sont justement les impacts du travail avec ces
019 partenaires ?
00:01:40.722 - 00:01:44.999

020 JCT Et bien, les impacts c'est d'avoir des projets qui sont

021 beaucoup plus riches. (-) Qui sont beaucoup plus riche, qui
022 nous font gagner (-) en visibilité, et puis en contenu des
023 projets, tout simplement. Je veux dire, si on envisageait
024 de faire de projets seulement avec nos ressources propres,
025 on se limiterait aux soirées crêpe et aux soirées
026 Beaujolais Nouveau. C'est à peu près tout ce qu'on est
027 capable de faire avec nos seuls moyens. Et je ne parle pas
028 seulement des moyens financiers, ce n'est pas ça. Mais à
029 partir du moment où l'on va avoir des intervenants de (-)
030 niveau supérieur, de haut niveau, que ça soit des
031 universitaires, que ça soit des scientifiques, que ça soit
032 des artistes, il faut passer obligatoirement par un travail
033 avec des partenaires, c'est indispensable. (...) L'impact,
034 c'est la richesse du projet tel qu'il est produit après
035 dans le public.
00:01:45.444 - 00:02:36.230

036 CLN Donc ça c'est plutôt un impact positif, et s'il devait y
037 avoir un impact négatif à travailler en réseau ?
00:02:36.692 - 00:02:41.250

038 JCT C'est toujours plus facile de travailler tout seul d'une
039 certaine façon, bien sûr, c'est vrai. Mais le fait de
040 travailler en réseau ça demande une anticipation un petit
041 peu plus grande, ça demande des réunions, ça demande des
042 rencontres, ça demande de la concertation. Mais (-- ce
043 n'est pas négatif non plus, parce que c'est toujours
044 enrichissant de voir comment les autres travaillent,
045 d'écouter les idées qu'ils ont à apporter. Je vois moins
046 d'impacts négatifs que d'impacts positifs.
00:02:41.980 - 00:03:07.924

047 CLN Donc ça serait plutôt des contraintes, en fin de compte,
048 que des impacts négatifs ?
00:03:08.245 - 00:03:11.056

049 JCT Voilà, voilà, c'est-à-dire qu'il faut effectivement, mais
050 c'est naturel et c'est très bien comme ça, il faut
051 effectivement s'astreindre à communiquer quand on travaille
052 en réseau. On ne peut pas tout décider de son côté et
053 laisser les partenaires (---) de côté, oubliés. Il faut
054 vraiment que les décisions soient collectives. Chacun dans
055 son domaine de compétence bien sûr.
00:03:10.924 - 00:03:35.452

056 CLN D'accord.
00:03:35.452 - 00:03:35.999

057 CLN Et je vais vous poser la question dans l'autre sens
058 maintenant (...)
00:03:36.433 - 00:03:38.961

059 CLN Qu'apporte la gestion de projets au(x) réseau(x) ?
00:03:43.961 - 00:03:49.679

060 JCT Et bien, cela donne du contenu au réseau, (-) aussi.
061 C'est-à-dire qu'un réseau qui n'aurait pas d'objectif, qui
062 n'aurait pas de projet, sous-entendu de choses à faire (-)
063 il mourrait. Je pense que le réseau doit (Il ne finit pas
064 sa phrase). Soit le réseau il existe parce qu'il y a un
065 projet et dans ce cas-là la question n'est pas nécessaire,
066 puisque le réseau se constitue autour d'un projet. Si le
067 réseau existe, sans pour que ça soit un projet spécifique,
068 il faut pour qu'il vive qu'il ait un projet, qu'il trouve
069 des projets qui vont le faire vivre. Parce que bon, le
070 réseau, si c'est pour simplement se retrouver autour d'une
071 table, en buvant une bière ou une tasse de thé, c'est quand
072 même relativement pauvre assez rapidement, ça ne sert pas à
073 grand-chose. Donc forcément un réseau, il existe de façon
074 essentielle, enfin par essence, pour obtenir des résultats
075 à travers des projets quels qu'ils soient.
00:03:50.717 - 00:04:48.846

076 CLN D'accord.
00:04:49.819 - 00:04:50.896

077 CLN Et est-ce que, théoriquement, la gestion de projets
078 pourrait apporter des impacts négatifs, encore une fois, à
079 un réseau ?
00:04:51.934 - 00:04:58.615

080 JCT Ce n'est pas la gestion de projet par elle-même, non je ne
081 pense pas, à priori non. C'est plutôt les relations
082 humaines qui peuvent éventuellement apporter des impacts
083 négatifs. On peut constater, (-) durant la préparation d'un
084 projet que tout compte fait on n'est pas fait pour
085 travailler ensemble et on ne va pas s'entendre, ça, ça peut
086 arriver, mais ce n'est pas la gestion du projet par lui
087 même qui a un impact négatif, non, je ne pense pas.
00:05:00.466 - 00:05:27.846

088 CLN C'est plutôt le facteur humain ?
00:05:27.732 - 00:05:29.116

089 JCT Voilà c'est le facteur humain, qui peut éventuellement (-)
090 poser des problèmes, mais comme à tous les niveaux.
00:05:29.154 - 00:05:35.999

091 CLN Comment un réseau peut dynamiser un territoire ?
00:05:49.614 - 00:05:53.846

092 JCT Justement, en apportant cette espèce de synergie, qui va

093 faire que des choses vont voir le jour, des projets vont
094 voir le jour. Les projets c'est très différent. Ça peut
095 être des projets culturels, mais ça peut être des projets,
096 je ne sais pas, architecturaux, pour une ville ou pour un
097 territoire quel qu'il soit. Je pense que la gestion de
098 projets met du lien et apporte de la vie dans un territoire
00:05:58.075 - 00:06:24.153

099 CLN D'accord. Donc là c'était déjà ma deuxième question :
100 « Comment un projet peut dynamiser un territoire ». Et en
101 exemple concret, en essayant d'être simple, mais pas
102 simpliste, comment ça peut dynamiser le territoire, un
103 projet ?
00:06:24.690 - 00:06:40.307

104 JCT Comme je vous dis, en apportant de la vie, c'est un projet
105 qui fait que les gens ne vont pas vivre les uns à côté des
106 autres, mais les uns avec les autres, vont se mobiliser
107 dans des actions communes, conjointes. (--). Et qui ne
108 sont plus individuelles. (...) A la notion de vie dans un
109 territoire, (-) est très intimement liée la notion de
110 communauté. Et on ne peut pas imaginer une communauté qui
111 ne serait pas fédérée par des projets communs quels que
112 soient les types de projets. Alors j'ai cité,
113 « architecturaux », « culturels », ça peut être religieux
114 aussi pourquoi pas. Il y a toujours des choses à mener à
115 bien pour qu'une communauté, donc un territoire, vive.
00:06:41.371 - 00:07:28.999

116 CLN D'accord, très bien.
00:07:29.915 - 00:07:31.846

117 CLN Et donc ces projets en réseaux, ils apportent une synergie
118 dans la dynamisation du territoire ?
00:07:32.610 - 00:07:37.999

119 JCT Oui. Oui, enfin c'est tout un ensemble, mais oui je pense
120 de mon point de vue. La synergie est indispensable pour que
121 le projet voit le jour, puis qu'il faut une mise en commun
122 des moyens, des capacités, des moyens à tous les niveaux du
123 terme, à tous les sens du terme. Et donc c'est cette
124 synergie, ce travail en commun qui va, effectivement, faire
125 que le territoire va vivre en tant que territoire, en tant
126 que communauté, de vie, d'un groupe d'individus quelle que
127 soit la forme du territoire. Je pense effectivement que le
128 projet est un phénomène dynamisant, « dynamisateur » de vie
129 dans le territoire.
00:07:39.342 - 00:08:29.538

130 CLN On arrive à la dernière partie de mon questionnaire, ça
131 concerne le projet "Fête de la musique"

00:08:32.132 - 00:08:39.923

132 CLN Quel est l'intérêt pour l'institut français de s'associer
133 pour le projet « Fête de la musique » qui a pourtant été
134 géré seul, ou pratiquement seul pendant des années ?
00:08:40.604 - 00:08:48.923

135 JCT Oui, je peux anticiper un petit peu, je pense qu'il le sera
136 de moins en moins un projet géré seul, je le souhaite en
137 tout cas. L'intérêt c'est pour apporter, pour pouvoir créer
138 ou monter un projet qu'il soit plus riche. C'est un petit
139 peu comme, tout de suite je vous parlais de la soirée
140 Beaujolais ou de la soirée Crêpe. La fête de la musique si
141 elle était exclusivement organisée par l'institut français,
142 elle se limiterait à trois concerts durant la journée du 21
143 juin dans les murs de l'Institut français. Si on veut que
144 la fête de la musique ait une plus grande visibilité, pas
145 seulement une visibilité, mais une plus grande activité, un
146 plus grand dynamisme, il faut forcément que ça se passe à
147 l'extérieur, enfin ailleurs qu'à l'institut français. À
148 l'institut, mais aussi ailleurs. Pour ça, il faut
149 absolument des partenariats avec le plus d'institutions,
150 d'individus possibles.
00:08:51.378 - 00:09:54.030

151 CLN Qu'est ce qui explique que ces institutions elles se soient
152 intéressées à ce projet-là, alors que pendant des années
153 elles n'ont pas forcément montrées de signe ?
00:09:54.511 - 00:10:03.511

154 JCT Ce qui l'explique, c'est peut-être entre autres le
155 dynamisme des gens de l'institut à motiver d'autres
156 institutions, des institutions qui comme l'institut
157 français sont aussi à la recherche elles-mêmes de
158 partenariats, de visibilité, de synergie, d'activités qui
159 peuvent les rendre attirantes pour un public plus large.
160 C'est bien ça qu'on recherche aussi. Et puis de s'inscrire
161 dans une dynamique qui manifestement va croissante.
00:10:05.203 - 00:10:40.538

162 CLN La dernière question : qu'est accessible d'apporter le
163 projet "Fête de la musique" en plus cette année ?
00:10:42.524 - 00:10:48.615

164 JCT Plus de travail, parce que de plus en plus la fête de la
165 musique à du succès, et le nombre de lieux, le nombre de
166 concerts augmentent chaque année, donc elle apporte en plus
167 des activités, ce qui n'est pas plus facile à gérer, mais
168 elle apporte justement d'une part une visibilité de
169 l'institut, une présence de l'institut dans un nombre de
170 lieux qui augmentent d'année en année, et puis, in fine

171 puisque c'est bien le cœur de notre mission, elle apporte
172 une présence d'activité française dans le paysage culturel
173 de Dresde, enfin d'Allemagne en général, ou même du monde,
174 puisque des fêtes de la musique sont organisées dans le
175 monde entier. C'est vraiment une représentation ou une
176 présentation de la culture française, à travers de la fête
177 de la musique qui est bien typiquement française, dans des
178 habitudes culturelles qui sont (-) différentes.
00:10:51.696 - 00:11:53.956

179 CLN D'accord, donc c'est l'objectif de l'institut français à
180 travers cette fête de la musique, c'est développer ou de
181 faire connaître un petit peu plus la culture française.
00:11:55.565 - 00:12:04.347

182 JCT Voilà, d'apporter à travers des événements qui existent en
183 France, de renforcer ces liens qui sont quand même très
184 présents, très tenaces, ces liens entre la culture
185 française et la culture allemande, dans le cadre du
186 franco-allemand comme on dit (...), oui de créer, de tisser
187 des liens, comme ça entre nos deux cultures.
00:12:04.260 - 00:12:32.217

188 CLN Merci pour cette interview, je pense que ça été
189 enrichissant pour moi, j'espère que je vais trouver
190 beaucoup d'informations, et je pense déjà que j'ai du
191 travail, parce qu'il y a pas mal d'informations qui ont été
192 données. J'espère également que le projet va réussir, la
193 fête de la musique.
00:12:33.434 - 00:12:50.408

194 CLN C'est vrai que cette année c'est un petit peu (-) différent
195 des autres années, parce qu'il y a une association avec le
196 « Landeshauptstadt Dresden » et « Kultur Aktiv ». Je pense
197 que c'est assez difficile la première année.
00:12:50.449 - 00:13:06.190

198 JCT C'est un montage qu'on n'avait pas eu jusqu'à maintenant, à
199 travers (...) cette entrée de la mairie dans le projet « Fête
200 de la musique », entrée un peu tonitruante quoi. Avec une
201 grosse scène, un gros budget que nous n'avions jamais eu,
202 de toute façon il n'est pas à nous ce budget, mais un
203 budget qui n'avait jamais été mis à la disposition de la
204 fête de la musique. D'une certaine façon c'est une bonne
205 chose, j'espère que ça se reproduira, j'espère que la ville
206 de Dresde (---) pérennisera cette intention, ça serait une
207 bonne chose.
00:13:06.867 - 00:13:44.523

208 JCT Et pour moi ça irait vraiment dans un bon sens car je pense
209 qu'on arrive vraiment à la limite de la capacité de

210 l'institut à coordonner cette fête de la musique. Je pense
211 qu'à terme il faudrait songer, peut être Kultur Aktiv, peut
212 être pas Kultur Aktiv, mais il faudrait songer vraiment à
213 ce qu'il y ait une organisation (-), une structure
214 d'organisation à la fête de la musique qui soit autonome.
215 Qui fonctionne avec l'institut, bien-sûr.
00:13:45.005 - 00:14:12.666

216 CLN Comme le modèle de Chemnitz par exemple ?
00:14:13.192 - 00:14:15.381

217 JCT Voilà, qu'une association organise, et le modèle de
218 Chemnitz s'est mit en place parce qu'il n'y avait pas (...)
219 Parce qu'il y avait d'une part cette volonté de réaliser la
220 fête de la musique parce qu'il y a de bonnes relations
221 entre Chemnitz et Mulhouse, il a tout un ensemble de choses
222 qui font que (...) La France est relativement présente quand
223 même à Chemnitz, mais il n'y a pas d'Institut français.
224 Par la force des choses ça ne pouvait pas être l'Institut
225 français l'organise.
00:14:16.811 - 00:14:40.573

226 CLN Et c'est comme ça qu'on peut l'expliquer, du fait que
227 l'Institut français de Chemnitz n'est pas présent, les gens
228 se sont dit d'eux-mêmes...
00:14:41.192 - 00:14:47.047

229 JCT Il n'y a pas d'Institut français à Chemnitz. Donc voilà, je
230 pense que les gens se sont dit d'eux même, la mairie,
231 puisqu'il y a une volonté de la mairie, je sais que
232 l'association en question est très, très soutenue par la
233 mairie, mais pas seulement, les partenaires de la société
234 civile aussi, et c'est comme ça que cette association a vu
235 le jour, a pris en charge cette organisation. Et je pense
236 que c'est un schéma (...) dont il serait bon que nous nous
237 inspirions parce que (-) quinze lieux, je ne sais pas
238 combien de concerts ici, mais plus de trente concerts à
239 Dresde, vingt-cinq lieux, cinquante concerts à Leipzig, (-)
240 nos moyens (-) humains, ne suffisent plus. On est vraiment
241 au bord de l'explosion si l'on peut dire. Et je pense que
242 ça serait bon qu'il y ait une structure qui soit le
243 producteur, l'organisateur de l'événement, avec bien
244 entendu le soutien de l'Institut français, avec la marque
245 « Institut français », parce qu'on y tient quand même, et
246 puis c'est bien un événement français qu'on apporte en
247 Allemagne, mais que nous soyons plus les producteurs parce
248 que (---) on ne peut pas, on ne peut plus (-) le faire
249 croître.
00:14:47.428 - 00:15:58.523

250 CLN Ça va peut-être être une question provocante mais pourquoi

251 la population de Chemnitz est-elle plus motivée de créer
252 une motivation, et celle de Dresde n'a pas encore eu l'idée
253 de créer cette association ?
00:15:59.951 - 00:16:11.047

254 JCT Et bien parce que, à Dresde comme à Leipzig d'ailleurs, les
255 gens se repose sur l'Institut. On l'a fait jusque-là. Donc
256 (-), pourquoi ne pas continuer à le faire ? Et là on est
257 bien victime de notre succès, d'une certaine façon. (...)
258 L'événement prend de l'ampleur, mais malheureusement nos
259 capacités financières et en personnel ne prennent pas
260 l'ampleur qui correspond. Donc il va falloir à un moment
261 mettre le marché en main aux partenaires qui sont les plus
262 divers et variés, depuis des salles de spectacle, des
263 restaurants, en leur disant « Écoutez, nous on ne peut plus
264 assumer la coordination de ça ». Donc on peut participer à
265 l'événement, bien sûr, mais plus comme coordinateur parce
266 que c'est toute une organisation.
00:16:11.475 - 00:17:01.095

267 CLN Ça pourrait être la seule explication ou il y en aurait
268 d'autres ? Vous m'avez dit que les gens se reposent sur
269 l'Institut français.
00:17:01.523 - 00:17:07.095

270 JCT Oui parce qu'on a lancé ça.
00:17:07.213 - 00:17:08.784

271 CLN Il n'y aurait pas d'autre explication un peu plus profonde
272 comme, je ne sais pas (-) (...) au niveau sociologique, la
273 mentalité des gens de Dresde ?
00:17:09.308 - 00:17:20.238

274 JCT Je ne suis... Alors la mentalité elle est certainement très
275 différente entre Dresde, entre Leipzig et entre Chemnitz.
276 Mais je ne suis pas sûr que ça soit la raison, car le monde
277 associatif il est très actif en Allemagne, dans toutes les
278 villes, plus qu'en France, je ne sais pas, il faudrait
279 regarder tout ça de plus près mais (-) (...), il y a
280 beaucoup de gens qui sont engagés dans des initiatives
281 citoyennes, comme ça et que ça soit dans le domaine
282 artistique, politique, enfin (-). Donc, je pense que ça
283 existe (...) mais concrètement comme cette fête de la musique
284 elle a été lancée par l'Institut français, et que
285 l'Institut français s'est senti, à juste titre, s'est senti
286 comme étant missionné pour ça, parce que c'est vraiment une
287 activité française que nous apportons, donc c'est normal
288 que ça fasse partie de notre cahier des charges d'une
289 certaine façon. Mais étant donné que l'Institut français
290 s'en est occupé, je pense que personne n'a même pensé à ce
291 que ça puisse être autrement. Bon là, moi j'y pense. Je

292 pense vraiment qu'il va falloir essayer, de créer une
293 structure, ou de trouver une structure peut être existante
294 qui prenne cette coordination en charge.
00:17:23.619 - 00:18:39.714

295 CLN Est ce que vous pensez à l'association que vous essayez de
296 créer ?
00:18:39.904 - 00:18:44.619

297 JCT Alors oui, évidemment j'y pense, j'y pense fortement, sauf
298 que légalement parlant, cette association-là, ça s'appelle
299 un « Förderverein » c'est-à-dire c'est une association qui
300 a pour vocation de collecter des fonds, pour appuyer, pour
301 aider les activités de l'Institut français. Donc une façon
302 indirecte par exemple serait que cette association collecte
303 des fonds qui permettent de rémunérer quelqu'un qui est au
304 sein de l'Institut français qui ferait perdurer cette
305 organisation. Ce serait éventuellement jouable, oui.
00:18:44.809 - 00:19:25.142

306 CLN Je vais changer de sujet, mais cette création d'association
307 elle est très intéressante au niveau du réseau. Comment
308 vous faites ? Car je pense que c'est un petit peu votre
309 « bébé » la création de cette association.
00:19:25.570 - 00:19:35.952

310 JCT Oui, complètement, enfin je veux dire, oui c'est moi qui
311 l'ai complètement mise sur les rails, ça c'est sûr.
00:19:36.071 - 00:19:40.095

312 CLN Comment vous la mettez en place, comment, en étant concret,
313 comment vous faites jouer votre réseau pour monter cette
314 association ?
00:19:40.190 - 00:19:48.095

315 JCT Alors disons que l'idée elle est venue, du fait que
316 historiquement, par mon passé, j'ai travaillé dans des
317 alliances françaises, qui sont des associations. Et j'ai vu
318 les inconvénients et les avantages des deux structures, et
319 le fait d'être une association ça apporte des
320 inconvénients, c'est qu'on n'a pas le professionnalisme
321 dans la gestion que l'on a dans les Instituts français,
322 parce qu'on est dans une structure publique, donc il y a
323 beaucoup plus d'amateurisme dans une association. Ça c'est
324 le côté négatif, mais le côté positif c'est qu'on a plus
325 l'habitude dans les associations, enfin dans les Alliances
326 françaises à être débrouillard, à faire avec des bouts de
327 scotch et d'élastiques de façon à ce que cela fonctionne et
328 on ne sait pas trop pourquoi, mais l'alchimie fait qu'il y
329 a des choses qui se mettent en place, parce qu'il y a
330 beaucoup de bonne volonté, il a des gens qui viennent

331 aider, voilà. Donc c'est le cas quand même à l'Institut, il
332 ne faut pas trop dire le contraire mais c'est moins vrai
333 que dans les Alliances françaises. On se repose ici
334 beaucoup sur l'institution, on a tendance à dire « si ça ne
335 marche pas, c'est parce que dans une institution il y a des
336 règles à suivre ». Alors c'est vrai, mais il faut savoir
337 aussi utiliser et adapter les règles, et c'est vrai que
338 dans le monde associatif, enfin dans les Alliances
339 françaises pour l'expérience que j'en ai, on est plus
340 débrouillard on va dire. (...)
00:19:48.333 - 00:21:21.237

341 JCT Alors la notion de réseau, là-dedans, elle est primordiale,
342 parce qu'il y a quand même beaucoup de gens qui tiennent à
343 l'Institut français. D'abord au niveau des collectivités
344 territoriales, que ça soit les communes, que ça soit le
345 Land, tous sont très attachés à la présence de l'Institut
346 français ici. Donc ça c'est l'une des choses que j'ai
347 martelées depuis que j'ai pris conscience de ça, enfin je
348 crois que c'est vrai, si un jour l'Institut français devait
349 être en grande difficulté et devait disparaître, (-) les
350 collectivités territoriales n'auraient plus que les yeux
351 pour pleurer. Et il faudrait donc pour éviter ça, parce que
352 ça peut arriver, si vraiment les moyens venaient
353 complètement à manquer, il serait trop tard pour se
354 mobiliser. (...) Mon idée c'était un petit peu d'anticiper
355 là-dessus et de leur dire : « Si vraiment vous voulez que
356 l'Institut français reste, bougez-vous les fesses et donnez
357 à l'Institut français les moyens de rester » et de faire
358 voire aux gens qui nous dirigent que l'Institut français
359 n'est pas que français mais qu'il a aussi une base
360 allemande qui est très présente et qu'il tient à ce qu'il
361 reste. Voilà, donc ça c'est vrai à Leipzig, c'est vrai à
362 Dresde, et du fait que les deux Instituts maintenant ne
363 font plus qu'un et que nous sommes les seuls présents en
364 Saxe, j'essaye de donner aussi une tonalité « Saxonne »,
365 c'est pour ça que je suis allé plusieurs fois à Chemnitz et
366 dans plusieurs villes aussi, pour faire voir que ce ne sont
367 pas que Dresde et Leipzig qui bénéficient de la présence de
368 l'Institut mais c'est l'ensemble du Land. Et je voudrais
369 aussi que l'Institut soit au service, alors on ne peut pas
370 être partout, mais quand c'est possible, au service de
371 toutes les villes qui ont des jumelages, qu'on puisse leur
372 donner un petit coup de main, même ne serait-ce que par une
373 présence, une traduction, quand ils en ont besoin, par des
374 invitations, (--) donc il y a sûrement pas mal de façons.
375 Donc premier réseau, les collectivités territoriales.
376 Deuxième réseau, le réseau des acteurs culturels, aussi, on
377 les aide, notre présence est aussi enrichissante pour eux,
378 on est souvent l'intermédiaire pour contacter des artistes,
379 des troupes théâtrales, des acteurs français qu'eux veulent

380 faire venir, donc ça aussi ça les intéresse. Et puis des
381 individus, des individus qui sont intéressés par une
382 présence de la culture française, à travers la
383 bibliothèque, à travers les cours, à travers nos activités,
384 en général, et donc ce sont ces réseaux là que j'ai essayé
385 d'activer. Et donc les gens qui seront les membres
386 fondateurs, parce que c'était ça, la première
387 préoccupation, viennent de Leipzig et de Dresde, et de
388 Chemnitz pour quelques-uns, et un petit peu d'autres villes
389 de Saxe. Parce que bon, ça c'était ma volonté, de bien
390 donner dès le départ de l'association, une coloration qui
391 soit Saxonne, et pas ni Dresdnoise ni Leipzigoise.
00:21:21.332 - 00:24:36.571

392 CLN D'accord, merci, je pense qu'on peut arrêter l'Interview
393 ici.
00:24:36.959 - 00:24:42.904

Transcription 2 : Entretien avec Lars Röher

001 CLN Auf geht's. Interview du 20 juin avec Lars Röher, Referent
002 Geschäftsbereich Kultur und Tourismus in Dresden. (-) Danke
003 Lars, dass ich dieses Interview mit dir machen kann. Ich
004 muss noch dir fragen, ob du Einverstanden bist, dass ich
005 das Interview für mein Forschungsprojekt verwende, und dass
006 dieses Interview veröffentlicht sein kann
00:00:01.330 - 00:00:25.960

007 LR Sehr gern.
00:00:26.360 - 00:00:27.320

008 CLN Also, erste Frage: Wer sind Sie, und was ist Ihre Rolle im
009 Rahmen des Projekts "Fête de la musique meets Europe"
00:00:29.410 - 00:00:36.700

010 LR Mein Name ist Lars Röher, ich arbeite im Geschäftsbereich
011 Kultur und Tourismus der Stadt Dresden und bin Referent und
012 verantwortlich für die Bespielung innerstädtischer Flächen
013 und Plätze und meine Rolle im Rahmen des Projektes Fête de
014 la Musique ist ehm, erstens: Veranstalter. Ich bin
015 Veranstalter, verantwortlich für die Veranstaltung der
016 Landeshauptstadt Dresden (?) also Veranstalter Auftritt.
017 Und bin für die Organisation, Presse und Öffentlichkeit und
018 die ganze Ausstattung für das Projekt, für die Umsetzung
019 des Projektes, verantwortlich.
00:00:38.430 - 00:01:18.435

020 CLN Wie sind Sie dazu gekommen am Projekt „Fête de la musique“

021 mitzuwirken, welches seit 2003 von dem Institut Français
022 Dresden, ins Leben gerufen wurde?
00:01:22.044 - 00:01:33.393

023 LR Aufmerksam gemacht worden bin ich über die Kollegin einer
024 anderen Abteilung. Es gibt in Dresden eine Abteilung für
025 europäische Zusammenarbeit und Internationales. Da bin ich
026 im Februar oder März auf die Veranstaltung hingewiesen
027 worden, dass die schon sehr langer vom Institut Français
028 Dresden veranstaltet und durchgeführt wurden. Und dann hat
029 man darüber nachgedacht, diese „Klammer“, diese „Fête de la
030 Musique“ auch in Dresden etwas größer zu machen. Wir haben
031 uns darüber Gedanken gemacht wie wir das machen können und
032 haben dann das Institut selber und den Verein Kultur Aktiv
033 dafür gewinnen können, eine Kooperation einzugehen und
034 diese Veranstaltung „Fête de la Musique meets Europe“ hier
035 in Dresden zu veranstalten und auf die Beine zu stellen.
00:01:34.363 - 00:02:31.090

036 CLN Inwiefern ist die Zusammenarbeit zwischen dem Rathaus, dem
037 Institut Français und Kultur Aktiv wichtig?
00:02:33.355 - 00:02:40.066

038 LR Aus meiner Sicht ist es essentiell wichtig, weil die
039 Landeshauptstadt ein solches Festival, kleines Festival,
040 beziehungsweise so eine Musikveranstaltung selber in diesem
041 Rahmen noch nicht geführt hat. Natürlich macht die Stadt
042 viele Veranstaltungen; „Dresdner Musikfestspiele“ oder
043 „Jazztage“ oder Veranstaltungen im Kulturpalast. Also ganz,
044 ganz viele indoor Veranstaltungen. Aber das man ein
045 Festival auf dem Neumarkt, das zum Konzept von der „Fête de
046 la musique“ passt, haben wir noch nicht gemacht. Deswegen
047 haben wir uns ... waren wir dankbar, dass wir die Expertise
048 vom Institut Français bekommen und auch die
049 Netzwerkstruktur von Kultur Aktiv, die sehr viel in diesem
050 Bereich auch mit europäischen Kooperationen und zur BRN
051 sehr viel machen. Deswegen sind wir sehr Dankbar, dass wir
052 die beiden Kooperationspartner gefunden haben sonst, denk
053 ich hätten wir dieses Projekt gemeinsam also die
054 Landeshauptstadt alleine nicht umsetzen können.
00:02:40.948 - 00:03:50.229

055 CLN Wer soll mit dem Projekt „Fête de la Musique“ angesprochen
056 werden?
00:03:54.999 - 00:03:59.098

057 LR Ich denke es ist ne (-- der Anspruch oder das Konzept von
058 der „Fête de la musique“ ist ja umsonst und draußen und für
059 jede Altersgruppe. Und wir möchten mit diesem Projekt genau
060 diese Zielgruppe ansprechen natürlich auch jüngere Leute.
061 Nichtsdestotrotz (?) auch eine Zielgruppe zwischen 30 und

062 50 Jahre und darüber hinaus wo wir einfach die Leute
063 anregen wollen, das Populärmusik oder Amateur oder
064 Semiamateure, die nie die große Bühne bekommen aber einfach
065 die Möglichkeit bekommen sollen, sich zu präsentieren im
066 großen Stadtraum. Sowohl die Akteure. Es treten ja auch
067 Schülerbands, es treten Chöre auf. Dass wir genau den
068 Leuten eine Bühne bieten und unsere Zielgruppe soll auch in
069 diesem mit in diesem Metier, also es ist für Kinder, es ist
070 für Familien, es ist aber auch, tatsächlich auch für die
071 Touristen. Wenn man auf dem Neumarkt ist das man einfach
072 eine nette Aufenthaltsqualität hat. Aber natürlich auch ein
073 Zielpublikum, wir haben sehr viel Ska, wir haben sehr viele
074 Reggae, wir haben teilweise Jazz dabei, dass die Leute auch
075 angesprochen werden die vielleicht sonst gezielt zu einem
076 Konzert gehen und dann die Möglichkeit haben, über mehre
077 Stunden das genießen zu können.

00:04:00.064 - 00:05:22.708

078 CLN Also ich merke, dass du gesagt hast „Auch für die
079 Touristen“. Also, Tourismus und so weiter. Das heißt dass,
080 das Projekt „Fête de la musique meets Europe“ in Dresden
081 ist nicht nur für die Leute die in Dresden wohnen?

00:05:22.957 - 00:05:34.999

082 LR Absolut. Ich meine, seit 1982 ist die „Fête de la musique“
083 auch ein Exportschlager. (...) Die Fête findet mittlerweile
084 in der ganzen Welt statt, in vielen europäischen Städten,
085 auch in Deutschland, in Dresden auch. Aber das ist noch
086 nicht so stark. Ich denke auch, dass das eine mögliche
087 Wirkung hat für Dresden, dass wir einfach sagen, dass wir
088 diese Art der Musik und dieses Konzept hier stärken und ich
089 bin mir sicher, dass auch die Touristen einen Mehrwert
090 davon empfinden. Dass es nicht als das störend empfunden
091 wird, sondern sehr einladend ist aufgrund des Line Up wie
092 es jetzt für diese Veranstaltung vorbereitet ist. Und wir
093 müssen einfach sehen, inwieweit es auch angenommen wird von
094 den Touristen, und (--) wollen dann sehen, dass wir 2018
095 wieder so ein Projekt auf die Beine stellen.

00:05:36.332 - 00:06:30.055

096 CLN Inwieweit ist das Projekt wichtig für die Stadt Dresden;
097 samt ihrer Einwohner, Kultur und dem Image der Stadt?

00:06:34.666 - 00:06:42.888

098 LR Es ist definitiv für den Bereich Kultur und Tourismus, in
099 dem ich arbeite, sehr wichtig auch darüber hinaus der
100 Hochbürgermeister auch mit von der Partie sein. Für die
101 Einwohner das kann ich jetzt noch nicht abschätzen ob die
102 Leute tatsächlich diese: a) Die Resonanz und b) ob die
103 Leute das Projekt annehmen. Das kann ich jetzt noch nicht
104 sagen. Wir müssen (--) Für uns ist es relevant, weil wir

105 aufgrund der wichtigen Infrastruktur, Projekte mit
106 Kraftwerk Mitte, also neuer Standort für Theater der jungen
107 Generation, Staatsoperette, jetzt mit der Neueröffnung des
108 Kulturpalasts, sehr viel auch für die in Führungszeichen
109 „Ganz bewusst“ Hochkultur geschaffen haben. Aber wir
110 wollen auch einen niedrigschwelligen Zugang.
111 Niedrigschwellig heißt also, dass wir auch auf einfache Art
112 und Weise die Leute für Musik begeistern wollen. Es geht ja
113 natürlich nicht nur, dass wir exzellente Ensemble haben
114 sondern, dass wir auch auf ganz einfache Art und Weise die
115 Leute interessieren wollen für Musik und für kulturellen
116 Austausch. Ich denke, dass ist auch sehr wichtige für
117 unsere Stadt.

00:06:44.332 - 00:07:59.363

118 LR Und es geht gar nicht unbedingt um das Image der Stadt,
119 sondern wie sich diese Stadt hier präsentiert, dass die
120 weltoffen ist, dass sie tolerant ist, dass sie kulturellen
121 und sprachlichen Austausch pflegt. Und das macht es über
122 dieses Konzept der „Fete de la Musique“ sehr einfach. Man
123 kommt ins Gespräch, man redet mit anderen Leuten aus
124 anderen Ländern. Wir haben auch bewusst ja die
125 Städtepartnerschaften eingeladen. Dass Blockstop eben aus
126 Straßburg hier spielt, und die Superhiks aus Mazedonien,
127 und ich denke das ist für unsere Stadt sehr wichtig. Weil
128 die Stadt bekommt auch ein Gesicht. Man kann sozusagen die
129 Kontakte, die Netzwerken die, die Landeshauptstadt hat,
130 europaweit zum ersten Mal auch, vielleicht auch nicht zum
131 ersten Mal aber sehr bewusst auch spüren. Das ist auch für
132 die Leute sehr erfahrbar. Und deswegen denke ich schon,
133 dass es wichtig ist für die Stadt.

00:07:59.514 - 00:08:53.727

134 CLN Hat es etwas zu tun mit was passiert in Dresden die letzten
135 Jahre? Mit dieser extremrechtspolitischen Partei?

00:08:55.944 - 00:09:05.111

136 LR Wir haben natürlich vor allem einen bundesdeutschen
137 Widerhall oder sächsischen Widerhall, natürlich auch
138 internationale Presse zu Pegida, zur „Identitären Bewegung“
139 dass die hier in Dresden sehr stark ist. Man spricht immer
140 von einem Kristallisationspunkt. Dresden ist jetzt nicht
141 der Mittelpunkt der Welt, aber wir haben in unserer Stadt
142 Gesellschaftsprobleme, die es in anderen europäischen
143 Städten ähnlich gibt, aber hier sind sie, manifestiert,
144 sehr stark und ich denke, das kann auch eine Chance sein.
145 Ich will jetzt nicht sagen, dass diese Fête de la Musique
146 ein Kontrapunkt gegen diese Entwicklung ist, aber wir
147 können darauf aufmerksam machen, dass Dresden eben nicht
148 nur diese eine Schiene ist, sondern vielschichtiger ist.
149 Die mediale Wahrnehmung ist, dass Dresden auch das ganz

150 anders kann. Ganz anders gepflegt wird, also in
151 Freundeskreisen, in Familien, in Vereinen, in Verbänden
152 wird glaub ich nicht nur die populistische Keule
153 geschwungen und man es gegen Ausländer und man hat Probleme
154 mit Zuwanderung. Das ist so, dass darf man nicht klein
155 reden, aber Dresden ist so aufgestellt, dass viele Dinge,
156 die hier positiv passieren nicht unbedingt nach außen
157 getragen werden. Und das muss man viel stärker nutzen, auch
158 wir als Stadt sollten wir das viel mehr nutzen, viel mehr
159 ansprechen, viel mehr artikulieren, was gemacht wird in
160 dieser Stadt, mit wem man zusammenarbeitet auch
161 überregional, bundesweit, international und das sollte viel
162 mehr in den Fokus der Öffentlichkeit und die „Fête de la
163 musique meets Europe“ ist eine hervorragende Geschichte, um
164 sowas natürlich auch nach außen zu tragen.
00:09:06.166 - 00:10:56.188

165 CLN (...) Inwieweit ist das Projekt wichtig für alle
166 Mitwirkenden, also Organisatoren, Sponsoren, Bürgermeister
167 und so weiter
00:11:02.877 - 00:11:11.522

168 LR Da wir das in dieser Art und Weise zum ersten Mal machen,
169 das Institut natürlich nicht, aber wir als Stadt, ist das
170 ein wichtiger Lernprozess. Wir sind in der Gestalt und
171 meine Person noch nicht so häufig als Veranstalter eines
172 Musikfestivals aufgetreten. Und man merkt in
173 Zusammenarbeiten, dass es sehr positiv sein kann. Es gibt
174 aber auch Probleme, daraus sollte man lernen für die
175 nächste Zeit. Es ist für mich ein sehr, sehr wichtiger
176 Lernprozess, für neben der internen Genehmigung, die man
177 für so eine Veranstaltung machen muss. Aber auch im
178 Hinblick auf die künstlerische Leitung, auf Organisation,
179 auf Pressearbeit, wie geht man seinen Kooperationspartnern
180 um, wie arbeitet man miteinander. Ich denke, es ist schon
181 wichtig, weil wenn man dann auch das Feedback in die
182 Verwaltung hinein gibt, können andere Kolleginnen und
183 Kollegen davon lernen und viele Dinge für die nächsten
184 Jahre anders gestalten und kooperativer gestalten. Ich
185 denke, das ist so eine Kooperation (---) glaube ich, noch
186 nicht gegeben hat, es gibt ganz viele interkulturellen
187 Tage, wo man mit vielen Vereinen, Verbindungen macht. Aber
188 ist immer der Landeshauptstadt als Veranstalter (---) der
189 große Dachverband, wo die anderen arbeiten unter diesem
190 Dach. Und ich denke, dass es hier eine sehr, sehr
191 gleichgewichtige Kooperation (-) hier ist. Ob man das
192 wieder so machen kann mit Kultur Aktiv und dem Institut
193 Français, muss man sehen, vielleicht nimmt weiter
194 Kooperationspartner dazu, vielleicht macht man das ganz
195 allein, aber ich glaube, für die Verwaltung, für die
196 Weiterentwicklung der Verwaltung ist es wichtig, solche

197 Kooperationen einzugehen. Auch als Lernprozess.
00:11:13.921 - 00:13:07.340

198 CLN Welches Interesse hat Dresden daran sich am Projekt „Fête
199 de la Musique“, ursprünglich durch Institut Français ins
200 Leben gerufen, zu beteiligen?
00:13:12.520 - 00:13:21.440

201 LR Darauf bin ich ja schon eingegangen. Also ich denke, dass
202 es wichtig ist, dass die Landeshauptstadt sich in gewisser
203 Weise öffnet, dass wir fähig sind auch andere Ideen und
204 Projekte zuzulassen und dass man nicht immer alles
205 vielleicht selbst erfinden muss, dass man sich auch Input
206 oder Expertise irgendwo anders holen kann, und gemeinsam
207 etwas kreieren kann. Es muss nicht immer sein, dass die
208 Landeshauptstadt allein da ist, als Ideengeber oder als...
00:13:23.460 - 00:14:01.660

209 CLN Ist das wichtig, dass die lokale Organisation auch
210 teilnehmen?
00:14:02.000 - 00:14:07.480

211 LR Ja, ich finde schon. (...) Wie ich es gerade erst gesagt
212 habe, das ist ein Lernprozess. Man kommt mit anderen
213 Kolleginnen und Kollegen, die direkt im Haus setzen, das
214 Institut sitzt hier auch quasi direkt im Rathaus (...). Und
215 man hat schon, es gibt schon Beruhigungspunkte zwischen
216 einzelnen Ämtern. Aber so der ganz intensive Austausch
217 findet aus meiner Sicht, da kannst du mich korrigieren,
218 nicht ganz so statt. Und ich finde, bei so einem Projekt
219 merkt man erst, was man vielleicht von beteiligten Partnern
220 hat. Und das finde ich ganz, ganz wichtig.
00:14:08.583 - 00:14:45.840

221 CLN Was kann das Projekt, im Vergleich zu den vergangenen
222 Jahren, insbesondere dieses Jahr leisten?
00:14:47.950 - 00:14:55.171

223 CLN Also das Rathaus und deine Organisation haben am letzten
224 Jahr nicht an dem Projekt teilgenommen. Was wird es mehr
225 leisten?
00:14:55.516 - 00:15:06.824

226 LR Also wenn „leisten“ gemeint ist im Sinne von
227 Aufmerksamkeit, dann auf jeden Fall. Ich denke einfach,
228 dass (-) die Arbeit des (-) Institut Français Dresden
229 durch diese Zusammenarbeit mit der Stadt natürlich noch
230 mehr beworben wird, man kommt in den Fokus der
231 Öffentlichkeit, man weiß ganz genau „Ah Fête de la musique,
232 das macht ja Institut Français“, nicht nur in Dresden aber
233 viel mehr und jetzt beteiligt sich die Stadt. Also man wird

234 größer, man wird erst mal formal größer und das hat
235 natürlich einen größeren (--) Öffentlichkeits- und PR
236 Output aus meiner Sicht.
00:15:07.798 - 00:15:49.299

237 LR Da muss aber dann natürlich auch das Institut sehen: „War
238 es richtig so eine Kooperation zu machen, war das positiv,
239 war das eher schädlich für uns, wie ist das Gefühl?“ Also
240 dann muss man im Nachhinein auch evaluieren, ob diese
241 Kooperation tatsächlich was gebracht hat, oder wie das
242 Konzept formal gemacht von Institut Français. (-) Wir
243 wollen eigentlich überall spielen, in der ganzen Stadt und
244 uns nicht auf eine Bühne auf dem Neumarkt fokussieren. Das
245 kann ich jetzt eben noch nicht eins zu eins sagen, das
246 müsste man in Nachgang sehen, ob das (-) so, so richtig
247 war, aber Aufmerksamkeit erzeugt ist auf jeden Fall. Und
248 das Ding ist denke ich ein Mehrwert, mit dem man sich erst
249 mal auseinander setzen muss.
00:15:49.698 - 00:16:37.649

250 CLN Wer ist der Leiter des Projektes „Fête de la musique meets
251 Europe“ ?
00:16:38.698 - 00:16:44.948

252 LR Der Leiter ist die Landeshauptstadt Dresden, in dem Fall,
253 meine Person, die quasi (---) dieses Projekt mit ins Leben
254 gerufen hat. Aber bereits am Anfang formal, bevor es keine
255 vertraglichen Konstruktionen gab, immer in Absprache mit
256 Kultur Aktiv und dem Institut Français Dresden. Also ich
257 bin Veranstalter und wenn irgendwas nicht funktioniert,
258 dann halte ich mein Kopf dafür hin. Aber (-) es war eine
259 gleichberechtigte Partnerschaft von Anfang an. Also, wie
260 gesagt, wenn alles was Genehmigungstechnisch ist und dass
261 die Landeshauptstadt Dresden darauf steht, da sind wir
262 verantwortlich. Aber es ist eine Kooperation von drei
263 Partnern.
00:16:45.998 - 00:17:33.348

264 CLN Inwiefern ist es möglich die Zusammenarbeit zwischen dem
265 Institut Francais und Kulturaktiv künftig zu entwickeln
00:17:34.598 - 00:17:42.649

266 LR Das muss man sehen. entweder man fokussiert sich auf dieses
267 Projekt und sagt, dass wir das noch stärker ausbauen
268 wollen. Wir haben Erfahrungen im ersten Jahr gemacht. Die
269 waren positiv, wie negativ, das schließt an die Frage von
270 eben an. Also wir müssen uns da noch mal gemeinsam
271 hinsetzen, wir müssen einen Auswertungstermin machen, wir
272 müssen das evaluieren, wir müssen sehen, wie die Resonanz
273 war, wenn die Resonanz sehr positiv ist, dann kann man das
274 in der Art und Weise fortführen. Möchte man das fortführen?

275 Da muss man mit allen Kooperationspartnern sprechen.
00:17:43.898 - 00:18:17.048

276 LR Das sind eben Fragen, die wir einfach im Nachgang (-)
277 entscheiden müssen. Das ist jetzt tatsächlich noch schwer
278 zu sagen. Morgen fängt die Veranstaltung an, wir freuen uns
279 drauf und müssen, dann einfach sehen wie es war, ich sagte
280 ja schon, vielleicht muss man mehr Kooperationspartner mit
281 einbinden oder auch nicht, das muss man sehen.
00:18:17.598 - 00:18:41.448

282 CLN Wie wird das Projekt „Fête de la musique meets Europe“
283 sowie die neu entstandene Zusammenarbeit zwischen dem
284 Institut Français und Kulturaktiv helfen, um Dresden
285 dynamischer zu machen?
00:18:42.048 - 00:18:56.648

286 LR Da komme ich wieder zurück auf diesen Lernprozess. Ich
287 denke, es geht um beiderseitiges Verständnis und Zutrauen
288 auf der einen Seite, kann sowohl das Institut, als auch
289 Kultur Aktiv davon lernen, wie Verwaltung arbeitet, wie
290 lokale Institutionen ihr Handeln steuern und wie Prozesse
291 laufen. Das kann sehr mühselig sein, kann anstrengend sein,
292 aber man bekommt ein Verständnis dafür und hat das Gefühl,
293 wie Organisationseinheiten arbeiten. Und für uns ist es
294 wichtig wiederum, wie andere Verein wie Verbände oder
295 Institute und Kooperationspartner arbeiten, wie auch
296 Künstler arbeiten. Und kann sich in gewisser Weise
297 anpassen. Anpassen in dem Sinne, dass man ein Gefühl dafür
298 bekommt auf die Leute zuzugehen, wie ist die Ansprache von
299 beiden Seiten. Ich glaube das ist schon wichtig, auch für
300 die Kooperationspartner, dass die einfach sehen welchen
301 Hemmnissen ist man unterworfen innerhalb der Verwaltung und
302 welche Möglichkeiten hat man innerhalb der Verwaltung. Muss
303 man eine Richtlinie so auslegen, dass sie eins zu eins
304 angewendet wird, oder hat man die Möglichkeit innerhalb
305 dieser Richtlinie einen gewissen Spielraum einzunehmen.
306 Genau andersherum ist es (--) was haben die beteiligten
307 Partner für Kapazitäten und kann man davon als Verwaltung
308 auch lernen. Also, wieder Lernprozess, Zutrauen und die
309 Fähigkeit, Dinge anders zu sehen und das macht das arbeiten
310 auch gut, weil es gibt auch Prozesse die schwierig und
311 schmerzhaft sind und wo man sich dann aber gemeinsam in die
312 Augen gucken kann oder eben nicht, und dann sehen muss,
313 dass man Dinge anders machen muss, ohne dann den anderen
314 Partner zu verletzen.
00:18:58.298 - 00:20:56.849

315 CLN Danke für das Interview, das ist jetzt vorbei, also die
316 Frage. Ich muss noch dir fragen, ob du Einverstanden bist,
317 dass ich das Interview für mein Forschungsprojekt verwende,

318 und dass dieses Interview veröffentlicht sein kann, ist das
319 okay für dich?
00:20:58.348 - 00:21:12.849

320 LR Bitte.
00:21:13.298 - 00:21:14.248

321 CLN Danke für das Interview, du hast mir sehr viele
322 interessante Antworten gegeben. Ich freue mich, es gab ein
323 Paar Antworten die ich nicht erwartete, aber das ist sehr
324 positiv was du gesagt hast. Es wird mir auf jeden Fall
325 viel helfen für mein Forschungsprojekt und viel Arbeit
326 geben.
00:21:14.548 - 00:21:32.549

327 CLN Wenn ich noch eine Frage stellen darf, ist das, vergessen
328 wir jetzt das Projekt „Fête de la musique“ und allgemeine
329 fragen, wie tragen Netzwerke und Projekte dazu bei eine
330 Stadt dynamischer zu machen?
00:21:33.173 - 00:21:50.999

331 LR Wie tragen Projekte und Netzwerke dazu bei? Indem sie immer
332 wieder antreiben (-) Prozesse neu zu denken. Also ich
333 denke, das ist ein wichtiger (-) wichtiger Beitrag von
334 Netzwerken, dass sie Dinge anders machen, das sie Dinge neu
335 machen. Es kommt immer wieder, neue und frische Entwicklung
336 in den Prozess hinein, man muss immer wieder neu denken,
337 und das sind Dinge, wo die Verwaltung sich auch bewusst aus
338 meiner Sicht, externe Hilfe zukommen lassen muss. Also das
339 ist nicht so, weil wir als Verwaltung sind natürlich immer
340 in einem gewissen „Trott“ sagt man in Deutschland (...) und
341 haben unsere Rechtelinie, wir müssen so arbeiten. Aber wenn
342 Netzwerke vor allem aus der Wirtschaft sage ich mal, aber
343 auch aus der Kultur mit neuen, frischen Ideen kommen und
344 man nicht von vornherein (-) abblockt. Man sagt im (-)
345 Verwaltung-theoretischen nennt man das „Standard Operation
346 Procedures“ (...), also ständige, gleichförmige Prozesse,
347 wenn man die aufstoßen kann, und das können Netzwerke sehr
348 gut, in dem sie eben Probleme und Prozess analysieren und
349 zeigen können, was möglich ist, wie man das ändern kann,
350 ohne dass man von seinem Handel fällig abrücken muss, das
351 ist für mich die Fähigkeit von Netzwerken, die sie haben,
352 und Organisationseinheiten auf öffentlicher Ebene. Also sei
353 es, Stadtverwaltung, sei es Landesverwaltung, oder
354 Bundesverwaltung, sollten diese Möglichkeiten zu lassen und
355 davon lernen. Uhm, ja, vielleicht so, ganz kurz.
00:21:51.908 - 00:23:44.363

Transcription 3 : Entretien avec Hélène Lebonnois

001 CLN C'est parti. Donc Interview avec Hélène Lebonnois,
002 responsable du programme culturel et de la communication à
003 l'Institut français de Dresde. Alors Hélène va directement
004 me corriger, je finis juste mon introduction. Nous sommes
005 le lundi 10 juillet. Première question tout d'abord avant
006 de me corriger : Je dois te demander si tu es d'accord pour
007 que j'utilise cette interview, ainsi que les informations
008 récoltées pour mon mémoire de Master, ainsi que cet
009 entretien puisse-t-être publié ?
00:00:01.060 - 00:00:29.850

010 HL Oui. Oui je suis d'accord.
00:00:30.460 - 00:00:33.040

011 CLN Super, merci.
00:00:33.260 - 00:00:34.320

012 CLN Alors, je viens de dire que tu es responsable du programme
013 culturel, mais tu vas avoir l'occasion de me rectifier
014 puisque la première question c'est : « Qui es-tu, quel est
015 votre rôle au sein de l'Institut français ? »
00:00:34.560 - 00:00:46.420

016 HL Alors je suis Hélène Lebonnois est je suis chargée de
017 projets culturels et communication. Le responsable de la
018 programmation culturelle à l'Institut français de Dresde,
019 c'est le directeur. Moi je suis uniquement chargée de
020 projets culturels, sous sa responsabilité et sous son
021 autorité.
00:00:46.560 - 00:01:06.080

022 CLN D'accord, très bien.
00:01:06.980 - 00:01:08.680

023 CLN Fête de la musique et « Fête de la musique meets Europe »,
024 qu'est-ce que c'est ? C'est un projet, c'est deux projets ?
00:01:09.390 - 00:01:17.470

025 HL Uhm (-) C'est une bonne question. Je pense que ce sont (...)
026 deux projets (-), mené conjointement (-), avec deux buts
027 peu différents (-). Mais sous la même bannière on va dire,
028 dans le cadre d'un projet beaucoup plus global malgré tout
029 qui est « La fête de la musique ». Donc il y a la fête de
030 la musique mondiale, que tout le monde connaît. (-) A
031 Dresde, il y avait, ou il y a la fête de la musique
032 organisée par l'Institut français Dresde depuis 2003 (-) et
033 cette année, en parallèle, ou conjointement, il y a eu le
034 projet « Fête de la musique meets Europe » (--) organisé,

035 pour le coup, par le Landeshauptstadt Dresden.
00:01:18.380 - 00:02:22.600

036 CLN Je rebondis sur ce que tu viens de dire, tu as dit « Deux
037 buts différents ». Quels sont les deux buts différents ?
00:02:24.100 - 00:02:29.100

038 HL Alors je pense que (...) il y a deux buts politiques, un peu
039 différents, pour moi. La fête de la musique organisée par
040 l'Institut français Dresden. Pardon, je me recorrige, je
041 reviens au début.
00:02:29.700 - 00:02:50.600

042 HL Il y a deux buts différents, qui sont deux buts politiques
043 différents. Mais il y a un but culturel qui est le même. Le
044 but c'est quand même (...) c'est un but humain, humaniste,
045 qui est de faire, entendre de la musique partout, etc. Mais
046 là où je vois deux buts différents, c'est deux buts
047 politiques. Pour l'Institut français Dresden, il y a le but
048 de faire la promotion d'un événement né en France, à
049 l'étranger, qui permet de porter la culture française à
050 l'étranger, ce qui est aussi une de nos missions. Et pour
051 la mairie de Dresde, enfin, le Landeshauptstadt Dresden,
052 l'objectif, le but de « La fête de la musique meets
053 Europe », c'était de mettre en avant des événements
054 internationaux et interculturels dans le cadre de sa
055 candidature comme « Kulturhauptstadt 2025 ».
00:02:51.000 - 00:03:45.100

056 CLN Très bien.
00:03:45.954 - 00:03:46.800

057 CLN Quel est ton rôle à toi dans ce projet ?
00:03:47.781 - 00:03:49.827

058 HL Alors moi j'étais impliqué donc dans les deux projets,
059 comme toi, comme l'Institut français Dresden était impliqué
060 dans les deux projets. (...) Dans le projet « Fête de la
061 musique » général j'avais le rôle de chef, (soupire -
062 rire), d'organisatrice, de coordinatrice (-) et la
063 responsabilité de la réussite du projet. (...) Pour le projet
064 « Fête de la musique meets Europe », j'avais un projet
065 moins individuel, c'était un projet plus d'implication de
066 l'Institut français, dans le projet du Landeshauptstadt
067 Dresden, et là j'étais plus impliquée dans la communication
068 de l'événement et dans la mise en place d'une partie de
069 l'événement le mercredi et le jeudi.
00:03:50.245 - 00:04:45.380

070 CLN Quelle qualité il faut pour avoir un projet, à moins que tu
071 voulais rajouter quelque chose ?

072 HL (Bredouillement de négation)
00:04:50.758 - 00:04:51.736

073 CLN Quelles qualités faut-il avoir pour gérer un projet ?
00:04:51.893 - 00:04:56.241

074 HL Alors je ne comprends pas la question
00:04:59.084 - 00:05:01.211

075 CLN Je te la reformule autrement : Quelles doivent-être les
076 qualités du chef de projet ?
00:05:01.845 - 00:05:06.211

077 HL Ah d'accord, mais pour un projet culturel par exemple ?
00:05:06.416 - 00:05:09.366

078 CLN En général, culturel si tu sens que l'exemple te parle un
079 petit peu mieux.
00:05:09.846 - 00:05:13.887

080 HL Alors en fait c'est le mot "Qualités" qui me dérange. Je
081 suis désolée, je suis un petit peu pinailleuse. J'aurais
082 parlé de compétences plutôt ?
00:05:15.916 - 00:05:21.042

083 CLN Compétences, très bien.
00:05:21.177 - 00:05:22.380

084 HL Parce que « Qualités », je trouve ça a un aspect plus
085 personnel, « Compétences » c'est plus professionnel. (-)
086 Mais on peut voir les deux.
00:05:22.592 - 00:05:31.909

087 HL Alors, quelles sont les qualités d'un chef de projet ? (--)
088 Quelles sont les compétences ? (5.0) Il faut que je
089 réfléchisse (---)
00:05:32.028 - 00:05:56.818

090 HL On va partir du principe que c'est un projet où on n'est
091 pas seul., où on est avec une équipe, et qu'on est chef de
092 projet. Donc ça veut dire que d'abord, (...) il faut des
093 qualités de management, puisqu'il faut gérer une équipe et
094 l'amener là où on veut qu'elle aille. (...) Chaque individu
095 avec ses compétences, (-) pour atteindre un but, (-) et en
096 temps et en heure, c'est-à-dire que le projet se déroule
097 bien, et pour ça il faut réussir à motiver aussi une équipe
098 autour d'un projet, à la fédérer, (-) et puis à la manager.
099 Ça c'est plus en termes humains j'ai envie de dire. Et
100 après, concrètement il y a l'aspect organisation et

101 logistique, il faut monter le projet du début à la fin, et
102 pour ça il faut avoir des compétences organisationnelles,
103 des compétences de planification, des compétences
104 d'anticipation, il faut avoir la capacité (---) à voir,
105 pour chaque (--) détail, par quelles étapes il faut passer
106 pour y arriver. (...) Et puis il faut savoir aussi s'inspirer
107 de ce qui a été fait avant, et projeter le projet dans le
108 futur. (...) C'est quand même rare un projet qui a une
109 vocation absolument unique, et ultra ponctuelle qui ne
110 resservira jamais, en général, un projet il revit d'une
111 manière ou d'une autre. (...) Et puis dans notre cas en tout
112 cas à nous, il fallait avoir également des compétences de
113 communication, puisqu'on gérait également la communication
114 autour du projet, (-) Donc qui était très variée, qui était
115 une communication « papier », donc création d'outil de
116 communication, et puis également une communication
117 numérique, avec la gestion des réseaux sociaux.
00:05:58.090 - 00:07:54.609

118 CLN D'accord
00:07:56.243 - 00:07:57.073

119 CLN À quelles difficultés peut-on être confronté lors d'un
120 projet ?
00:07:58.719 - 00:08:02.878

121 HL Lors de la mise en place d'un projet ? Pas son achèvement,
122 c'est-à-dire lorsqu'on essaye de mettre en place un projet ?
00:08:03.420 - 00:08:10.127

123 CLN Exactement.
00:08:10.151 - 00:08:10.785

124 HL Et bien en fait je vais essayer de reprendre un peu la même
125 structure qu'avant. Disons qu'on peut avoir des difficultés
126 matériels, c'est-à-dire (...) on a pour objectif un projet,
127 et puis en fait on n'a pas le matériel qu'il nous faut. (...)
128 Quand je parle de matériel, ça peut être également des
129 ressources financières, ça peut être des ressources
130 humaines, (...) si je dois prendre l'exemple de la fête de la
131 musique, (...) je pense que nous les grosses difficultés
132 qu'on avait, c'est un manque de financement, donc qui
133 aboutissait à un manque de personnel, qui fait qu'on était
134 (...)
00:08:14.846 - 00:08:55.387

135 CLN Là, tu parles du financement du projet "Fête de la
136 musique", et non du projet "Fête de la musique meets
137 Europe"?
00:08:55.547 - 00:09:01.516

138 HL Oui.
00:09:01.596 - 00:09:01.983

139 CLN Parce que là, il faut faire une différence.
00:09:02.128 - 00:09:03.418

140 HL Oui, mais pour moi quand je parle "Fête de la musique", je
141 parle pas du projet "Fête de la musique meets Europe".
00:09:04.112 - 00:09:07.580

142 CLN Ca marche.
00:09:07.604 - 00:09:08.152

143 HL Parce que « Fête de la musique meets Europe », les
144 difficultés financières, je pense qu'ils en ont, je pense
145 qu'ils en ont eu et je pense qu'ils en auront. Ça ne me
146 regarde pas du tout.
00:09:09.281 - 00:09:16.225

147 CLN D'accord.
00:09:16.285 - 00:09:17.253

148 HL Donc les difficultés qu'on peut avoir (...) logistique, de
149 ressources et de finances. (-) Il peut y avoir des
150 difficultés au sein d'une équipe, il peut y avoir des gens
151 qui ne s'investissent pas, il peut y avoir des problèmes
152 humains, il peut y avoir des problèmes de divergence
153 d'opinion, sur la manière dont on doit faire le projet, sur
154 la manière dont il doit être monté, il peut y avoir des
155 problèmes aussi avec l'autorité, où en fait on a idée pour
156 un projet, mais la hiérarchie ne laisse pas faire le projet
157 tel qu'il est planifié. Les difficultés elles sont en fait
158 (-) comme pour tout.
00:09:23.382 - 00:10:09.181

159 HL Est-ce que tu veux des exemples concrets car je trouve ça
160 très, très vague ce que je suis en train de dire ?
00:10:09.236 - 00:10:13.418

161 CLN Tu peux me donner un ou deux exemples concrets, oui si tu
162 veux.
00:10:13.475 - 00:10:17.237

163 HL Donc là, oui, donc on a eu des difficultés je pense en
164 ressources humaines, clairement, parce qu'on avait des
165 difficultés financières à monter ce projet. Ça je pense que
166 c'est la première chose. (---) Il peut y avoir des
167 difficultés techniques, tout simplement, par exemple, où on
168 a envie que tel groupe joue à tel endroit, mais on n'a pas
169 les capacités techniques à les faire jouer à l'endroit où
170 ils voudraient. Il peut y avoir (5.0) Okay, juste attends,

171 je réfléchis juste encore à un truc. (6.0) Ah oui, oui
172 pardon. (Soupir-rire) Parce que c'est important dans notre
173 cas, (...) il peut y avoir un truc qui peut vraiment faire
174 (-) capoter le projet : c'est la météo. Parce que quand on
175 fait un projet en plein air, et bien on est quand même
176 complètement dépendant du temps, et nous la météo c'est
177 hyper important. (Rire) Donc ça peut être également des
178 difficultés j'ai envie de dire, totalement en dehors de
179 nous, telles que voilà, des difficultés météorologiques.
00:10:17.618 - 00:11:32.714

180 CLN D'accord, ce qui s'est passé pendant la fête de la musique
00:11:32.761 - 00:11:36.237

181 HL ...musique meets Europe, oui. Le jeudi.
00:11:35.951 - 00:11:38.428

182 CLN Comment s'est développé le réseau de la "Fête de la musique
183 meets Europe" et la fête de la musique en général depuis
184 ton arrivée en poste il y a trois ans ?
00:11:38.641 - 00:11:47.857

185 HL (...) La fête de la musique est organisée par l'Institut
186 français Dresden (8.0) Je trouve qu'il n'y a pas eu
187 beaucoup de réseau de créé personnellement. Je trouve que
188 justement c'est vraiment le « Challenge » qu'on a pour
189 l'année prochaine, c'est justement de développer un réseau.
190 (-) Parce que, moi quand je suis arrivée, (---) la première
191 année, c'était un projet que je reprenais et que du coup je
192 n'ai pas eu besoin de réinventer. Et quand on s'est posé
193 la question de comment le faire mieux, l'année suivante, il
194 nous manquait, le temps et les ressources humaines pour
195 améliorer le projet donc on l'a refait un peu à
196 l'identique, et c'est seulement j'ai envie de dire depuis
197 l'année dernière, et même depuis seulement cette année (-)
198 où on se pose la question du réseau. Et du développement du
199 réseau. (-) Comment ce réseau il va se développer dans le
200 futur, concrètement en ce qui concerne la fête de la
201 musique, ça veut dire démultiplier à tous les niveaux, en
202 fait. Ça veut dire (-) rechercher plus de lieux, plus de
203 musiciens, plus de sponsors. Comment on va faire ? On va
204 anticiper, on ne va pas commencer le projet trois mois
205 avant, il faut le commencer six mois à douze mois avant.
00:11:54.749 - 00:13:29.272

206 HL Par contre, en ce qui concerne "Fête de la musique meets
207 Europe", là il y a un vrai potentiel, si les finances
208 restent celles qu'elles sont, puisque le développement du
209 réseau il se fait plus là par les partenaires (...) du monde
210 de la musique puisqu'il y a déjà des partenaires (-) de la
211 fête de la musique des dernières années qui ont demandé à

212 être partenaires de la « Fête de la musique meets Europe ».
213 Si ça se refait, évidemment. Je pense que si ça se refait,
214 il y aura des gens, intéressés, à participer à un projet
215 qui est quand même d'une taille conséquente.
00:13:30.272 - 00:14:11.818

216 CLN Est-ce que je dois interpréter cette information, comme le
217 résultat du projet qui a en fin de compte apporté une
218 visibilité ?
00:14:11.909 - 00:14:20.182

219 HL Oui, en fait « Fête de la musique meets Europe » a apporté
220 une visibilité, une crédibilité, une dimension, à la fête
221 de la musique telle qu'en tout cas je la connais ces trois
222 dernières années qui fait qu'il y a des gens qui disent
223 « Tiens, moi j'aimerais bien en faire partie ! ». Donc le
224 développement du réseau, c'est dans les deux sens.
225 C'est-à-dire qu'on peut prospecter, mais on peut aussi,
226 voilà, avoir la chance de faire un truc bien cette année
227 qui fait qu'on se fait remarquer et qu'il y ait des gens
228 qui ont envie d'être dans notre réseau.
00:14:20.454 - 00:14:47.097

229 CLN Très bien.
00:14:47.219 - 00:14:47.877

230 CLN Les acteurs du projet "Fête de la musique meets Europe",
231 c'est-à-dire le Landeshauptstadt Dresde, l'Institut
232 français et Kultur Aktiv, qui sont les trois partenaires
233 principaux, comment se sont-ils rencontrés ?
00:14:49.804 - 00:15:04.483

234 HL Alors, l'Institut français Dresden, et le Landeshauptstadt
235 Dresden, ils travaillent ensemble, sur le projet « Fête de
236 la musique » depuis longtemps. Puisque le
237 « Bandaustausch », l'échange de groupe, le groupe de
238 Strasbourg qui venait jouer à Dresde et vice-versa, ça, ça
239 se faisait déjà avec le département des relations
240 internationales (...) du Landeshauptstadt Dresden depuis (-)
241 en tous cas depuis que moi je suis à l'IFD. (4.0). Cette
242 année, l'implication du bureau pour la candidature de
243 Dresde à « Kulturhauptstadt », ça s'est fait en interne,
244 c'est-à-dire que c'est la mairie qui a proposé à l'Institut
245 français de faire un projet un peu conjoint, un peu
246 parallèle (...). Et Kultur Aktiv, en fait, c'est certes un
247 partenaire, mais c'était aussi un sous-traitant. Puisque
248 Kultur Aktiv a été, on va dire « embauché » par la mairie
249 pour appliquer le projet concrètement. C'est-à-dire : la
250 scène, les musiciens, les techniciens, (-) les backstage,
251 quelque chose de très, très concret. Ils ont cherché (-)
252 une entreprise, ou une association capable de (...) gérer

253 l'aspect logistique du projet « Fête de la musique meets
254 Europe ». C'est certes un partenaire, mais c'est aussi un
255 partenaire (...) qui a dû être payé pour son travail, ce que
256 n'a pas été l'Institut français Dresden par exemple.
00:15:06.160 - 00:17:06.529

257 CLN Très bien.
00:17:06.999 - 00:17:08.312

258 CLN Qu'apportent la mairie et Kultur Aktiv en plus cette année
259 dans le projet ?
00:17:10.470 - 00:17:15.528

260 HL En fait la mairie et Kultur Aktiv, cette année, ils
261 apportent (...) tout dans le nouveau projet « Fête de la
262 musique meets Europe ». Qu'est-ce qu'ils vont amener au
263 projet « Fête de la musique » tout court, on va dire,
264 qu'ils vont amener pour la mairie : une visibilité, qu'on
265 n'avait pas avant, et pour Kultur Aktiv, ça va amener un
266 nouveau partenaire. Peut-être que, du coup, imaginons dans
267 le futur, l'année prochaine on fait un seul et unique
268 évènement qui s'appelle « Fête de la musique », et bien
269 Kultur Aktiv serait aussi potentiellement « partenaire » de
270 la fête de la musique. En ce qui concerne le projet cette
271 année, tel qu'il était fait, pour « Fête de la musique
272 meets Europe », qu'est-ce qu'ils ont amené, ils ont tout
273 amené. La mairie a amené le concept et Kultur Aktiv l'a
274 monté.
00:17:20.121 - 00:18:15.193

275 CLN Donc du savoir-faire en fait ?
00:18:16.128 - 00:18:18.064

276 HL Oui du savoir-faire, on peut dire ça.
00:18:20.128 - 00:18:22.161

277 CLN Quelles sont les difficultés auxquelles tu as dû faire face
278 avec cette nouvelle organisation du réseau ?
00:18:23.742 - 00:18:28.322

279 HL Alors, les difficultés, (---) les difficultés elles ont été
280 (---) elles sont justement dues au fait du statut.
281 C'est-à-dire que : (-) au départ, c'était un projet qui se
282 montait à trois partenaires. (---) C'est-à-dire qu'on était
283 partenaires autour d'un projet qui était une prolongation
284 de la fête de la musique, qui s'appelait « Fête de la
285 musique meets Europe », qu'on montait ensemble. Or il s'est
286 avéré, au fil du temps, rapidement, (-) qu'en fait (-) on
287 était peut-être partenaire institutionnel et peut être
288 partenaire pour la communication, mais en ce qui concernait
289 la réalisation du projet, c'était vraiment le

290 Landeshauptstadt Dresden qui était le donneur d'ordre. Et
291 du coup c'est là qu'ont été les difficultés. C'est-à-dire
292 que pour moi, certes on était avec des moyens financiers
293 différents, partenaires égaux, dans le projet et dans la
294 prise de décision (...) finalement ce n'était pas le cas.
295 Et c'était quelque chose qui était plutôt très clair pour
296 Kultur Aktiv, qui du coup sur certaines choses, refusait de
297 se prononcer, en disant « Je ne prends pas de décision
298 puisque je ne suis pas le donneur d'ordres. », et qui
299 prenait plutôt ses ordres de la personne qui avait les
300 finances du projet et qui était donneur d'ordre du projet,
301 à savoir le Landeshauptstadt Dresden. À partir du moment où
302 ça, ça a été à peu près clair, ça s'est mieux passé, mais
303 ça c'était vraiment une difficulté. Pourquoi ce n'était pas
304 clair dès le début, je pense que parce que justement, de
305 notre côté il y avait l'impression d'amener l'idée du
306 projet, et de l'autre côté il y avait quand même le passif
307 du fait que l'Institut français et la mairie travaillent
308 sur des projets communs régulièrement.
00:18:29.257 - 00:20:22.125

309 CLN Très bien.
00:20:22.941 - 00:20:24.691

310 CLN Quel est l'intérêt pour l'IF de s'associer au projet FDLM,
311 qui a pourtant été géré seul pendant des années ?
00:20:25.750 - 00:20:37.879

312 HL L'intérêt... De toute façon, tous les partenaires sont
313 bons, pour la fête de la musique. (...) Il y a des petits et
314 des grands partenaires mais tout le monde est bienvenu.
315 Chaque nouvelle personne impliquée est bienvenue. L'intérêt
316 de s'associer avec le Landeshauptstadt Dresden, c'est la
317 visibilité, c'est la ville de Dresde qui s'implique dans le
318 projet, donc oui, c'est ça. C'est la visibilité, la
319 communication et la reconnaissance. La reconnaissance du
320 fait que (...) qu'ils s'impliquent encore plus dans
321 l'évènement en tant que tel, du fait qu'il y est de la
322 musique qui soit fait partout, pour tout le monde, ça
323 c'était une reconnaissance du fait que c'est un évènement
324 qui est socialement et politiquement extrêmement positif
325 pour la ville de Dresde et pour sa candidature en tant que
326 Kulturhauptstadt.
00:20:39.252 - 00:21:49.250

327 CLN Quel doit être le champ d'action du projet au niveau
328 géographique ?
00:21:55.125 - 00:22:01.500

329 HL Alors la fête de la musique, à Dresde, ça concerne Dresde,
330 c'est un évènement hyper local, la fête de la musique elle

331 est aussi présente en Saxe, (...) dans des villes qui sont
332 proches d'ici, qui sont à Leipzig, à Chemnitz, etc. Mais la
333 fête de la musique à Dresde, elle est locale, elle se passe
334 à Dresde, elle se passe dans différents quartiers de Dresde
335 (...). Donc elle concerne qui, elle concerne les acteurs
336 locaux, c'est-à-dire des lieux qui vont y participer, elle
337 concerne les habitants de Dresde qui vont jouer de la
338 musique, les écoles de musique, etc. (...) et après elle
339 concerne les gens qui sont ici, donc elle ne concerne pas
340 que des gens de Dresde. Elle concerne aussi par exemple des
341 touristes, il y a énormément de touristes cette année qui
342 ont assisté à des concerts de la fête de la musique. Parce
343 que comme une très grande partie de la fête de la musique
344 se passait dans la Altstadt, il y avait forcément
345 énormément de touristes.
00:22:05.375 - 00:23:14.500

346 HL Donc, ça concerne qui, géographiquement, la question, tu
347 peux me la reposer ?
00:23:15.375 - 00:23:21.014

348 CLN Quel doit être le champ d'action du projet au niveau
349 géographique ?
00:23:21.605 - 00:23:26.052

350 HL Le champ d'action géographique, c'est un champ d'action
351 clairement local. Très local. C'est-à-dire que (-) il y a
352 un intérêt, évidemment à développer le projet dans les
353 quartiers, dans différents quartiers de Dresde (...). Mais
354 moi je vois aussi un intérêt, c'est de le développer de
355 manière extrêmement locale, c'est-à-dire vraiment dans le
356 tissu local, c'est-à-dire dans l'espace où est situé
357 l'Institut.
00:23:26.368 - 00:23:59.785

358 CLN D'accord, j'ai bien compris l'implication du local en fin
359 de compte. Parce que c'est important en fin de compte
360 d'inclure la population, les cafés et les restaurants
361 locaux si je comprends bien ?
00:23:59.946 - 00:24:10.052

362 HL Oui, alors, en fait (-) c'est important (...). Ce que je veux
363 dire, c'est qu'on est situé dans un quartier, et on a
364 possibilité en tant qu'Institut, on est l'Institut français
365 de Dresde, on est aussi situé dans la Altstadt, et je pense
366 qu'on a la possibilité d'agir extrêmement localement dans
367 l'hyper centre où on est, dans la Altstadt. Ce n'est pas
368 pour rien que la mairie aussi elle a choisi de mettre sa
369 scène dans la Altstadt, elle l'a mise dans un espace, qui
370 est plutôt un espace touristique. (-) Qui est aussi un
371 espace extrêmement (---), un peu plus conservateur. (...) Un

372 espace qui est extrêmement conservateur, et qui (10.0)
373 n'est pas un espace forcément où la culture (...) sort des
374 espaces destinés, des espaces culturels. Voilà, et ça
375 c'est vraiment important pour moi. C'est-à-dire qu'à Dresde
376 il va y avoir par exemple des quartiers comme la Neustadt,
377 où finalement la culture elle sort, elle dépasse les
378 limites des lieux culturels qui lui sont destinés, alors
379 que je pense que dans la Altstadt on est dans un schéma
380 beaucoup plus classique, où la culture a lieu à l'intérieur
381 d'espaces prédestinés à ça. L'intérêt de la fête de la
382 musique, c'est que justement on peut proposer de la
383 culture, (...) dans des espaces qui ne sont pas destinés à
384 ça. Et c'est justement tout le challenge de le faire dans
385 la Altstadt c'est de pouvoir se dire que c'est beaucoup
386 plus intéressant et qu'il y a vraiment un vrai challenge
387 artistique et culturel à se dire « On va faire venir des
388 enfants, et ils vont faire de l'harmonica dans un
389 restaurant chinois", dans lequel cinquante pourcents de la
390 clientèle sont des touristes. (-) Parce que pour moi, c'est
391 vraiment ça le cœur, l'idée de la fête de la musique, c'est
392 de proposer de la culture, dans des espaces qui sont
393 non-destinés.
00:24:11.249 - 00:27:08.809

394 HL Le deuxième aspect important, pour moi aussi de la
395 Altstadt, et là aussi, (...) c'est plutôt à titre personnel,
396 je pense que c'est aussi pour ça que la mairie avait choisi
397 de mettre la scène à cet endroit-là, c'est que, à Dresde,
398 il y a un problème d'image, depuis octobre 2014 qui est lié
399 aux manifestations PEGIDA. Les manifestations PEGIDA, elles
400 ont lieu où, elles ont lieu dans la Altstadt. Pourquoi,
401 parce que c'est l'hyper centre et aussi parce que c'est le
402 centre historique. Donc bon, les manifestations elles ont
403 lieux exactement à cet endroit-là, (-) et elles se
404 l'approprient aussi, cet espace-là. Ce qui fait que d'une
405 part, les commerçants ils se plaignent et d'autre part, il
406 y a une chute du tourisme. Il y a une baisse du tourisme.
407 Alors après ça n'implique que moi en tant que personne, ça
408 n'implique pas l'Institut dans ce que je vais dire, mais je
409 pense en tant que personne, (-) qu'il est extrêmement
410 important, de proposer justement des manifestations
411 culturelles, dans la Altstadt, pour d'une part, peut être
412 essayer de proposer une alternative, à ces manifestations,
413 qui sont quand même tous les lundis soir, il ne faut pas
414 l'oublier, et d'autre part parce que c'est extrêmement
415 nocif pour l'image pour la ville de Dresde, jusqu'à
416 l'international. C'est-à-dire que de Dresde (...) beaucoup de
417 gens pensent à ces manifestations quand ils y viennent. Et
418 Dresde à un problème d'image, et il faut que ce problème
419 d'image, et ce problème d'image, il faut qu'elle le soigne.
420 Et donc développer des projets culturels, qui revendiquent

421 la tolérance, l'interculturalité et l'ouverture au monde,
422 c'est quand même je crois, assez important.
00:27:09.238 - 00:29:03.904

423 CLN Et là tu sous-entends développer un projet comme "Fête de
424 la musique meets Europe"
00:29:04.190 - 00:29:08.714

425 HL Mais je ne le sous-entends pas, je le dis clairement. (...)
426 Après, dans quel état d'esprit l'a fait la mairie, (--) ça
427 je ne sais pas, et ce n'est pas à moi de le dire, (-) mais
428 je pense que les initiatives culturelles qui permettent de
429 montrer Dresde comme une ville qu'elle est aussi, à savoir
430 une ville ouverte, une ville d'accueil, une ville
431 tolérante, une ville ouverte au monde, une ville qui a
432 envie d'entendre la culture des autres, qui invite les
433 villes jumelées et les musiques d'ailleurs à jouer en son
434 plein centre-ville, (...) dans les espaces les plus connus de
435 la ville, c'est effectivement pouvoir dire au monde
436 « Regarder nous sommes une ville ouverte, nous sommes une
437 ville de culture et nous sommes une ville tolérante ».
00:29:09.333 - 00:30:13.545

438 CLN Très bien.
00:30:14.908 - 00:30:16.272

439 CLN Dernière question : comment va aider le projet « fête de la
440 musique » ainsi que cette nouvelle association de
441 partenaires à dynamiser Dresde ?
00:30:16.999 - 00:30:27.726

442 HL Je ne pense pas que Dresde est besoin d'être dynamisée. Je
443 pense qu'à Dresde, il y a énormément d'initiatives,
444 énormément de projets. (-) Je ne crois pas que Dresde ait
445 besoin en tant que ville d'être dynamisée. Je pense que, on
446 vient d'en parler, elle a un problème d'image, à soigner,
447 ça, ça me semble assez clair. Et elle le fait, il y a
448 énormément d'initiatives qui cherchent à dire qu'à Dresde,
449 Dresde est une ville culturelle et dynamique. Donc je ne
450 vois pas trop (-) on ne va pas dynamiser Dresde.
00:30:29.544 - 00:31:08.363

451 HL Par contre (-) moi ce que je pense que le projet pouvait
452 dynamiser, c'est peut-être un tissu local. On pourrait
453 imaginer tout à fait que la fête de la musique puisse
454 continuer à se développer dans les quartiers, dans tous les
455 quartiers de la ville, et c'est le but, il faut que la fête
456 de la musique tous les gens se l'approprient. Et il faut
457 que les gens la vivent et la fasse, sans forcément que
458 l'Institut français soit derrière, mais je pense qu'il y
459 aurait aussi un intérêt à développer l'événement

460 localement. C'est-à-dire que moi, le succès que j'y vois
461 cette année, c'est le fait qu'il y ait eu des
462 manifestations hyper locale, autour de l'Institut, autour
463 de la mairie, dans les rues adjacentes, en extérieur, qui
464 ont permis à des gens de s'arrêter quand ils se
465 promenaient, qui ont permis à des gens d'entrer en contact
466 les uns avec les autres, qui ont permis à des gens de se
467 rendre compte que, (...) les manifestations culturelles elles
468 peuvent sortir des espaces culturelles, (...) pour moi c'est
469 exactement ce que c'est la fête de la musique. Pour moi
470 l'idée de la fête de la musique, c'est de la musique
471 partout, pour tout le monde, gratuitement, et audible de
472 tous. Donc pourquoi ne pas essayer non pas d'aller chercher
473 encore plus de salles de concerts, encore plus de bars pour
474 y participer. Évidemment, la recherche de partenaires pour
475 faire grossir un projet, ça, ça doit toujours être le cas.
476 Il faut effectivement qu'il y ait toujours plus de lieux
477 qui participent, mais investir l'espace urbain, en essayant
478 d'amener des musiciens, à venir dans l'espace urbain,
479 autour de l'Institut français, dans ce quartier d'hyper
480 centre, faire de la musique, c'est un autre challenge. Et
481 ça, ça peut dynamiser. Là on parle vraiment de dynamique,
482 dans le sens où on propose quelque chose d'innovant. Pas
483 d'innovant pour la fête de la musique, mais peut être
484 d'innovant à Dresde. (-) Et ça c'est vraiment, pour moi le
485 challenge (...) pour rebondir sur ce que tu disais, pour ça
486 il va nous falloir plus de partenaires, et il va falloir
487 développer un réseau. Et ce réseau il peut être développé
488 de manière extrêmement locale aussi. C'est-à-dire, vraiment
489 d'aller voir les bars, les restaurants, les cafés, les
490 centres commerciaux, autour de l'Institut. Parce que ce
491 n'est pas du tout la même approche, d'aller voir un espace
492 non-culturel pour y faire de la culture, que d'écrire à une
493 salle de concert en leur disant « Tiens, est ce que ce
494 soir-là vous ne voudriez pas faire un concert gratuit ? »
495 Pour nous le challenge il est vraiment différent, les
496 partenariats ils sont vraiment différents (...). Voilà.
00:31:08.654 - 00:34:27.181

497 CLN Très bien, merci pour cette interview Hélène, je dois
498 encore te demander si tu es d'accord pour que j'utilise
499 cette interview ainsi que les informations récoltées pour
500 moi mémoire de master, ainsi que cet entretien puisse être
501 publié ?
00:34:27.363 - 00:34:39.272

502 HL Oui
00:34:39.294 - 00:34:40.749

503 CLN Très bien, super, merci Hélène, et bonne continuation à toi
504 et bonne chance pour la fête de la musique l'année

505 prochaine.
00:34:40.976 - 00:34:44.794

Transcription 4 : Entretien avec Tobias Käppler

001 CLN Guten Tag Tobias Käppler. Du bist Mitarbeiter von Kultur
002 Aktiv in Dresden, Projektmanagement und Booking. Ich muss
003 dir fragen, ob du einverstanden bist, dass ich das
004 Interview für mein Forschungsprojekt verwende, und dass
005 dieses Interview veröffentlicht sein kann?
00:00:00.520 - 00:00:18.633

006 TK Ja.
00:00:18.941 - 00:00:19.408

007 CLN Danke. Erste Frage, wer sind sie und Kultur Aktiv, was ist
008 Ihre Rolle im Rahmen des Projekts « Fête de la musique
009 meets Europe »?
00:00:19.737 - 00:00:32.042

010 TK Na, ich bin beim Kultur Aktiv im Vorstand und mache
011 gleichzeitig auch verschiedene Projekte also verschiedene
012 Sachen viel mit Musik, Jugendaustausch, Netzwerken und wir
013 machen eigentlich relativ viel mit Ost Europa und jetzt
014 eben was mit Frankreich indirekt aber es geht auch um die
015 lokale Community. Genau.
00:00:33.000 - 00:00:57.800

016 CLN Und deine Rolle im Projekt?
00:00:58.600 - 00:01:01.100

017 TK Ja, genau das so, dass das Projekt eigentlich initiiert war
018 von der Landeshauptstadt Dresden, beziehungsweise soweit
019 ich weiß auch konkret von Herr Hilbert, also vom OB. (-)
020 Und es ging über mehrere Ecken, über verschiedene Kontakte
021 einfach, dahingehen, dass die Stadt lokal, neben dem
022 Institut Français, jemand gesucht hat, die dieses Open Air
023 machen. Also was heißt „machen“ (...) die Künstler buchen, so
024 zusagen, die Programm zusammenstellen und auch die
025 Produktion machen. Und für uns war das auch am Anfang auch
026 nicht so ganz klar, wie die Rollen da genau verteilt sind,
027 (...) ist halt normal, muss sich erst entwickeln. Und die
028 Rolle im Projekt war eigentlich, dass die Stadt mit dem
029 Kultur Aktiv, mit dem Verein, gemeinnütziger Verein, ein
030 Kooperationsvertrag halt, das heißt, der Verein kriegt halt
031 ein bisschen Geld, dass er die Künstler bezahlen kann und
032 sich selber. Und genau wir hatten das dann weiter

033 spezifizierte irgendwie, aber das war schwierig, dass wir
034 Abend die Bands buchen die wir auch bezahlen müssen, und
035 was noch dazu kommt. Zur Rolle im Projekt (...) ist das wir
036 das Open Air zwei Tage machen, wäre eigentlich die Fête de
037 la Musique nur am 21.06. Und noch ein zusätzlicher Input
038 dazu kam, dass Band aus den Partnerstädten spielen sollten.
039 Und das war jetzt unsere Aufgabe sozusagen, (-) Laut diesen
040 Kooperationsvertrag. Die Realität sah ein bisschen anders
041 aus, weil wir das eben auch vermischt haben mit den (-)
042 Aufgaben sozusagen vom Institut Français und am Ende hatte
043 ich manchmal das Gefühl so, dass sowohl das Institut als
044 auch wir auf jeden Fall mehr gemacht haben, als es
045 eigentlich angefragt war am Angang.
00:01:02.125 - 00:03:02.100

046 CLN Betrachten Sie sich als Dienstleister oder Partner des
047 Projektes, oder als beides?
00:03:03.000 - 00:03:11.400

048 TK Na, als beides eigentlich. Also wir, bei uns im Verein
049 intern wir wollen uns von dahin entwickeln, dass wir noch
050 Dienstleister sind, dass eben jemand kommen kann hier im
051 Kommune und sagt „Wir wollen das und das machen, weil wir
052 das selber nicht können“. Und Partner sind wir in dem
053 Sinne, weil als Verein wir haben Bundesfreiwilliger und
054 europäische Freiwillige und so, die wir dann versuchen im
055 Projekt mit einzubinden. Das war natürlich relativ
056 schwierig, weil alles sehr kurzfristig war, aber bei der
057 Durchführung (...) hat das so gut funktioniert. Also Partner
058 und Dienstleister eigentlich.
00:03:11.950 - 00:03:53.050

059 CLN Also, ich hätte eine Frag aber das hast du schon
060 beantwortet. Wie sind Sie dazu gekommen am Projekt Fête de
061 la Musique mitzuwirken. Aber das hast du schon gesagt, oder
062 willst du wiedererzahlen, wie du das gemacht hast?
00:03:53.550 - 00:04:10.650

063 TK Ne, also das war verschieden Leute, zum Beispiel von der
064 Scheune, oder andere Leute das an uns herangetragen haben.
065 Und die Stadt dann irgendwann selber, aber wie das genau
066 lief weiße ich auch nicht. Ich wurde irgendwann gefragt, ob
067 ich das machen will und dann haben wir uns direkt
068 getroffen, bei euch ganz am Anfang, das war eigentlich das
069 erste Treffen und dann haben wir uns entschieden, ja wir
070 machen es so.
00:04:11.250 - 00:04:37.801

071 CLN Okay, gut.
00:04:38.600 - 00:04:40.200

072 CLN In wie weit hat Ihnen die Zusammenarbeit mit dem Institut
073 geholfen?
00:04:40.850 - 00:04:46.050

074 TK Na ja, ohne den Institut wäre sowieso nicht gegangen, (-)
075 und es hat uns schon geholfen, weil wir natürlich erst mal
076 die (-) vom Programm her im Prinzip nur die Hälfte machen
077 mussten halt, was manchmal ein bisschen schwierig war, eben
078 so die Kommunikation sozusagen oder wo sind jetzt genau die
079 Kompetenzen, aber ich denke auch, ein bisschen daran lag,
080 das ist eben von sozusagen Auftraggeber von der Stadt eben
081 nicht klar formuliert war, so richtig, für mich zu
082 mindestens. Und (---) der zweite Punkt worum es irgendwie
083 schwierig war, war dass es viele zu kurzfristig war. Also
084 das ist einfach, dass es so wenig Zeit war, und dann, sind
085 wir in Drucksituation einstanden, die schwierig war. Aber
086 ich glaube nicht, dass es am Institut lag, das lag einfach
087 am (??) oder zuteilt auch vielleicht an mir, ja wenn man
088 einfach Druck hat und fehlt auch Zeit und so... Naja, weißt
089 du (Rire)
00:04:46.801 - 00:05:58.401

090 CLN Was kann die Zusammenarbeit mit dem Institut Français für
091 Sie Kultur Aktiv leisten? Allgemeinweise, wenn du vergisst
092 auch das Projekt „Fête de la musique“. Was kann es euch
093 leisten, vielleicht in der Zukunft.
00:05:58.851 - 00:06:13.701

094 TK Allgemein? Naja, eigentlich würde ich halt auf jeden Fall
095 sagen, natürlich für die „Fête de la musique“ dass wir das
096 nochmal machen. Aber du meinst jetzt so ohne?
00:06:14.545 - 00:06:23.401

097 CLN Beide.
00:06:23.688 - 00:06:25.400

098 TK Wir würden das auf jeden Fall gern nächstes Jahr noch mal
099 machen, (-) mit dem Institut zusammen, weil jetzt kennt man
100 sich auch, jetzt kennt man auch die Ressourcen, so einfach
101 mit mehr Zeit und denke ich mit viele Sachen anders machen.
102 (-) Ansonsten ist es eine gute Frage, bei uns haben wir
103 noch nicht nachgedacht. Also wir (-) wüsten so mindestens,
104 wenn wir jetzt bei uns ein europäische freiwilliger haben,
105 dass wir da auch jemanden aus Frankreich nochmal nehmen
106 könnten, haben wir ganz kurz am Anfang, (-) und für uns ist
107 das sozusagen in Dresden natürlich schon einen
108 Multiplikator und was dazukommt, weil wir kannten die Leute
109 vorher einfach nicht und wir haben relativ viele wie gesagt
110 so auch Austausch aus Ost Europa. Und die Stadt, die uns
111 fordert ein bisschen (Gloussement) (...) (-) die würde das
112 natürlich gut finden, wenn, also verschiedene Initiativ

113 oder Vereinseinheit innerhalb der Stadt irgendwas zusammen
114 machen. Und wir, wie sagt man, in Hinterkopf, also ich bin
115 auch im Vorstand, erstmals was man mit den Leuten machen
116 kann, und dass die Käuze und auch Interesse daran haben,
117 aber jetzt konkret, direkt danach fehlt mir auch nichts
118 ein. (...)
00:06:25.599 - 00:07:44.826

119 CLN Aber theoretisch?
00:07:44.912 - 00:07:46.607

120 TK Theoretisch auf jeden Fall.
00:07:46.650 - 00:07:47.869

121 CLN Was sind die Schwierigkeiten, wenn man in einem Netzwerk
122 zusammenarbeitet?
00:07:50.064 - 00:07:55.498

123 TK Ich denke, die Schwierigkeiten sind gar nicht direkt
124 unbedingt die Zusammenarbeit. Die Schwierigkeit ist der
125 Rahmen, (-) im Prinzip wie man das vorher fixt. Es ist ein
126 ganz großes Problem, dass eben viele Leute, die da im
127 Kulturmanagement arbeiten, sowohl bei euch als auch bei
128 uns, dafür einfach unterbezahlt sind oder gar nicht. (--)
129 Und das ist, das schafft halt Spannung, das ist völlig
130 normal. Die Erfahrung haben wir ja auch, das ist eigentlich
131 nicht normal. Es ist eigentlich auf gut deutsch gesagt,
132 Scheiße. Das ist (?) nicht gut (-).
00:07:56.499 - 00:08:27.956

133 TK Das hat man ja auch jetzt bei der „Fête de la musique meets
134 Europe“ gemerkt. Dass dann eben zum Beispiel bei Hélène,
135 die noch ein Kind hat, ihr Stundenpensum dort hat und (-)
136 darüber hinausgehen muss, weil sonst würdet es nicht
137 funktionieren. Und (-) bei mir ist es eigentlich genau so,
138 nur ohne Kind (Rire) also bei mir es halt auch so gewesen,
139 dass der Deal eigentlich, auch was ich dafür kriege, dass
140 das nicht so richtig zusammen gepasst hat mit dem was wir
141 gemacht haben. Und ich denke, das ist immer auch bei
142 anderen Projekten, jetzt auch bei den tschechisch-deutschen
143 Kulturtagen, oder in anderen Netzwerken, (--)
144 ist das einfach so, dass die (-), dass man das nicht vergleichen
145 kann mit einem normalen Job oder Beruf oder so, weil man
146 musste halt schon eine ganze Menge Idealismus reinstecken.
147 Das ist ja auch okay bis zu einem gewissen Grad, (--)
148 aber ist halt so bei mir zu mindestens, dass dann so
149 Drucksituationen entstehen und dann auch die Zusammenarbeit
150 stellenweise nicht gut ist, was bei dem Projekt auch zum
151 teil auch an mir lag, weil (...) der Rahmen einfach nicht
152 gestimmt hat: Also der zeitliche, viel zu spät angefangen,
153 der finanzielle und dann gab es (-) eben auch noch so

154 Sachen, (-) die mir überhaupt nicht gefallen haben. Die
155 gesamte Werbung und solche Geschichten, die letztlich auch
156 wir beide, (...) also das Institut und Kultur Aktiv dann
157 gemacht hat, obwohl es eine völlig andere Absprache dazu
158 gab, wer das eigentliche machen soll und wer dann auch
159 dafür bezahlt wird. Wenn das dann natürlich noch die Leute
160 nebenbei machen, die sowieso schon zu wenig oder gar kein
161 Geld kriegen, dann ist das schwierig.
00:08:29.553 - 00:10:06.830

162 CLN Kann das theoretisch eine Kooperation oder so kaputt
163 machen? (-) Dass (-) du bist nicht gut bezahlt Zeit oder du
164 hast nicht genug Zeit um dich zu organisieren?
00:10:07.034 - 00:10:18.094

165 TK Naja, was heißt „kaputt machen“ ich denke in dem Moment, wo
166 dann das Event oder so, oder das Open Air, das kann ja auch
167 Jugendaustausch sein, und in dem Moment, wo das läuft (--)
168 natürlich möglichst nicht. Dann sollte die Kooperation
169 natürlich nicht kaputtgehen. Aber es kann natürlich so
170 „longterm-mäßig“ dann einfach sein, dass man seine
171 Erfahrung macht und sagt „Das funktioniert nicht“. Also es
172 gibt ja auch zum Beispiel Projekte, wo das nicht so ist (-)
173 mit dem zu wenig Zeit und wo das gut bezahlt ist und wo man
174 hinterher trotzdem sagt „Das war nicht so, weil die Chemie
175 nicht gestimmt hat“ oder die Ergebnisse oder also das gibt
176 es ja auch deshalb, (-) hatten wir ja jetzt so nicht, wir
177 hatten eher so das Problem, dass wie gesagt immer so ein
178 Paar (-) eigentlich immer alles so (-) kurzfristig ist und
179 (-). Ja aber ich denke bei solchen Kooperationen oder
180 worüber du da schreibst, sind ja jetzt (...) keine großen
181 Wirtschaftsstile gemeint, sondern schon Sachen, (...)wo es
182 auch ein Stück weit, denk ich, mehr als in der normalen
183 Arbeitswelt, auf Empathie und naja so ein gewisses Gefühl
184 ankommt. Und auch die Bereitschaft, dass man hinterher
185 irgendwie sagt, (--) man hat da irgendwie auch was gelernt
186 dabei hat oder so und kann das reflektieren. (...)
00:10:18.237 - 00:11:37.097

187 CLN Ist es dir wichtig, was du lernst, während eines Projektes?
00:11:37.706 - 00:11:43.658

188 TK Ja auf jeden Fall. Ja also das müssen ja nicht nur so
189 Fähigkeiten sein oder Skills, sondern Erfahrungen oder eben
190 jetzt konkret bei dem Projekt, (?) dass man was über sich
191 auch lernt, so wie man (...) bisschen vielleicht ruhiger
192 geduldiger werden muss und dass man halt gucken muss, in
193 was für eine Situation sind die anderen sag ich jetzt mal
194 so, und insofern war, dass (-) alles eigentlich eine
195 lehrreiche Zusammenarbeit wobei eben auch dazu kam, was
196 natürlich cool war und gut war im Vergleich dazu, wenn man

197 jetzt irgendwas mit, also bei (?) oder Armenien oder so
198 macht, dass man eben in einer Stadt war, dass man sich mal
199 anrufen könnte und mal treffen könnte oder irgendwie (---)
200 da auch Interesse daran hatte. Das war für uns schon neu,
201 (...) also die andere Elbeseite.
00:11:44.181 - 00:12:32.181

202 CLN Ja, ja ich weiß was du meinst.
00:12:32.515 - 00:12:34.709

203 CLN Wer soll mit dem Projekt „Fête de la musique meets europe“
204 angesprochen werden?
00:12:36.056 - 00:12:40.225

205 TK Tja das ist eine gute Frage. (-) Ich denke es ist
206 verschieden: Das eine ist der ursprüngliche Charakter oder
207 die Idee von „Fête de la musique“ (...) das sind halt
208 einfach Leute, das gab ja vorher auch schon, ab
209 verschiedenen dezentralen Orten die dahin kommen (--) und
210 in diesem Jahr bei dem Open Air war es halt so, dass das ja
211 zwei Tage ist und das da eben dort auf dem Platz ist und
212 dass das war von der Stadt schon so habe ich das zu
213 mindestens verstanden sollten Leute angesprochen werden
214 damit man einfach den Platz wieder bespielt also (...)
215 ältere und jüngere damit der Platz der halt so ein bisschen
216 negatives Image hatte in letzter Zeit, durch PEGIDA etc.
217 was weiß ich, dass (--) die Stadt dann gesagt hat "wir
218 wollen, ohne jetzt da politisches Statement abzugeben, aber
219 wir wollen den Platz bespielen". Also ich denke insofern
220 war es ein relativ breiter Konsens wer da jetzt
221 angesprochen werden sollte und wir haben das insofern auch
222 versucht, dass wir jetzt nicht nur irgendwie Bands im
223 klassischen sinne hatten, sondern auch viel mit Kindern
224 gemacht haben mit Chören (-), das heißt dass man auch ein
225 bisschen so die Familien hinlockt, also ich denke einmal so
226 die jugendlichen, so die Neustädter aber zwischen drin,
227 auch die Familien die dann eben, die Kinder spielen und so
228 weiter ja das hat ja eigentlich auch ganz gut geklappt.
00:12:41.887 - 00:14:09.547

229 CLN Du hast gerade von PEGIDA und dem Image der Stadt geredet,
230 denkst du, dass das Projekt „Fête de la musique“ kann
231 irgendwie helfen das Image der Stadt zu verbessern?
00:14:10.741 - 00:14:24.386

232 TK Auf jeden Fall. Also ich denke, dass es das auch hat uns
233 haben mehrere Leute angesprochen auch auf dem Platz die
234 gesagt haben: „Warum ist sowas nicht öfter“ oder so „Warum
235 macht man da nicht irgendwas“. Das sollte ja jetzt nicht
236 direkt irgendwie gegen PEGIDA gewesen sein in dem Sinne,
237 sondern einfach nur, (-) eine Bespielung also das auf jeden

238 Fall (...) ich denke ist halt eher operativ so ein bisschen
239 schwierig, weil die Händler sich dort ein bisschen
240 beschwert haben, dass es halt zu laut war oder so. Aber
241 soll man, das war ja klar. So im Großen und Ganzen denk ich
242 das schon, dass (-) je mehr man da macht, dass es auf jeden
243 Fall gut ist, weil es einfach von den Sachen ablenkt, die
244 der Stadt nicht guttun und ich würde behaupten, dass PEGIDA
245 der Stadt nicht gut tut also von daher.
00:14:24.636 - 00:15:15.908

246 CLN Warum muss man als Verein Projektmanagement machen?
00:15:17.090 - 00:15:23.318

247 TK Warum man das machen muss? Man muss es ja nicht machen
248 unbedingt. Also wir als (-) Verein wir, wir kriegen halt
249 eine institutionelle Förderung von der Stadt wovon wir
250 jetzt eben hier unser Büro und Sachen bezahlen, das heißt
251 wir müssen auch lokalen Output haben (--) und wir haben
252 jetzt das Projektmanagement sozusagen konkret bei der
253 „Fête“ gemacht, weil uns viele andere Sachen weggefallen
254 sind, als Lustgarten Open Air und andere lokale Sachen. (...)
255 Insofern für die Stadt muss man das schon was machen, für
256 das Kulturamt aber ja also lokales Projektmanagement halt
257 deswegen genau, weil wir einfach auch von der Stadt
258 gefördert werden und in Dresden auch was machen wollen.
00:15:24.636 - 00:16:09.272

259 CLN Okay, alles klar.
00:16:09.909 - 00:16:10.000

260 CLN Welches Interesse hat Kultur Aktiv daran, sich an der „Fête
261 de la musique meets Europe“ zu beteiligen?
00:16:11.454 - 00:16:17.272

262 TK Das habe ich ja vorhin schon gesagt, soll ich das nochmal
263 sagen, alles? (Rires)
00:16:17.954 - 00:16:23.090

264 CLN Eigentlich würde ich gerne, dass du mir etwas präziser
265 sagst, was genau Ihr Ziel ist. Ist das finanziell, ist das
266 kulturell, ist das politisch?
00:16:23.477 - 00:16:34.000

267 TK Okay. Sagen wir mal finanziell halt indirekt, weil wir wie
268 gesagt eben natürlich (--) auch lokal gefördert werden und
269 dann lokal was (-) machen müssen. Finanziell ist das jetzt
270 in dem Sinne so bei uns, dass wir immer von dem Projekt
271 geldern, dass da immer zehn Prozent beim Verein bleiben.
272 Aber, genau, um diese Fixkosten zu decken und ansonsten ist
273 das so, dass (...) das halt von Stiftungen kommt oder jetzt
274 von der Stadt, oder so. Also finanzielle in dem Sinne, um

275 da irgendwie jetzt Leute direkt zu beschäftigen oder so,
276 man würdet es nicht, dafür sind wir auch viel zu wenig. Wir
277 machen das einfach, weil wir ja irgendwie auch was mit
278 unseren Leuten machen wollen und weil wir eben dann auch
279 die Möglichkeit hatten und in dem Fall jetzt ist es auch
280 so, dass wir das auch gern gemacht haben, weil, das ist
281 auch vielleicht eine ganz gute Antwort, das Geld eben auch
282 schon da war, das heißt wir mussten jetzt keine Anträge
283 schreiben wie wir das sonst oft machen müssen. Sondern wenn
284 auch sehr spät aber wir konnten halt eben planen und
285 konnten das halt organisieren, zwar sehr kurzfristig und
286 das ist eigentlich so auch mit, der Hauptgrund gewesen.
00:16:36.090 - 00:17:50.272

287 CLN Okay, gut.
00:17:51.045 - 00:17:52.636

288 CLN Letzte frage schon, inwiefern ist es möglich die
289 Zusammenarbeit zwischen dem Institut Français und Kultur
290 Aktiv künftig weiter zu entwickeln? Du hast das schon
291 beantwortet, aber wenn du das (-) nochmal erzählen willst.
00:17:53.409 - 00:18:06.818

292 TK Also, das kann ich auch nicht alleine entscheiden. Also ich
293 könnte mir zum Beispiel vorstellen, dass man beim Personal
294 oder so bei Praktikanten, oder Freiwilligen oder so halt
295 zusammenarbeitet und (-) da mal guckt, wie das hier auch
296 ein bisschen mit Pauline angedacht war, das Problem war
297 aber das war alles viel zu kurzfristig. Aber das man da mal
298 (--) guckt von dem Personal (?) und das man da einfach mal
299 in Kontakt bleibt was denk ich mal auf jeden Fall, auch mit
300 Hélène ja so sein wird und sich einfach so updatet so
301 bisschen was man vor hat und vielleicht eben irgendwann was
302 anderes zusammen macht neben der „Fête de la musique“. Das
303 muss ja nicht so groß sein, aber irgendwie... Ist das so, der
304 Thomas war ja auch mit dabei, der hat auch eine
305 Vorstellung, fandet es eigentlich auch cool, aber das kann
306 ich jetzt nicht konkret sagen. Also (...) (?) was man nehmen
307 könnte, ist personelle Zusammenarbeit, also
308 Personalvernetzung, „Synergynoptimierung“ nennt sich das,
309 also personelle und inhaltliche Synergynoptimierung. (-)
310 Oder das man zum Beispiel, wenn ihr jetzt, ich weiß nicht,
311 habt ihr freiwillige oder nur Praktikanten oder?
00:18:07.636 - 00:19:20.363

312 CLN Von dem was ich weiß, gibt es nur Praktikanten. Aber ich
313 weiß das es gibt trotzdem Freiwilligen in anderen Institut
314 Français in Deutschland aber nicht in Dresden.
00:19:21.045 - 00:19:30.363

315 TK Genau, also das könnte ich mir vorstellen, man kann auch

316 einfach mal zusammen grillen, einfach gucken und darüber
317 reden was man halt so vor hat. Das ist halt immer ein
318 bisschen eine Zeitfrage, aber (--) man kann ja Projekte
319 zusammen machen, man kann halt Personal irgendwie sich
320 austauschen.
00:19:31.750 - 00:19:49.295

321 CLN Gut!
00:19:49.704 - 00:19:50.795

322 CLN Vielen Dank für das Interview, das ist schon vorbei. Danke
323 für das Interview. Ich muss noch dir fragen, ob du
324 einverstanden bist, dass ich das Interview für mein
325 Forschungsprojekt verwende, und dass dieses Interview
326 veröffentlicht sein kann?
00:19:51.454 - 00:20:02.204

327 TK Ja ja.
00:20:02.363 - 00:20:04.181

Annexe 4 : Chiffres du tourisme à Dresde depuis 2009

Année	Nombre d'arrivées				Nombre de nuits passées à Dresde				Durée moyenne du séjour (en jours)	
	Total	Touristes étrangers	Part des étrangers	Différence total N-1	Total	Touristes étrangers	Part des étrangers	Différence total N-1	Total	Touristes étrangers
2009	1 527 539	244 298	16,00%	-	3 312 519	568 000	17,10%	-	2,17	2,33
2010	1 677 295	292 939	17,50%	9,8%	3 531 664	640 514	18,10%	6,6%	2,11	2,19
2011	1 782 930	303 214	17,00%	6,3%	3 798 341	676 345	17,80%	7,6%	2,13	2,23
2012	1 918 520	349 833	18,20%	7,6%	4 037 023	750 621	18,60%	6,3%	2,10	2,15
2013	1 961 159	363 821	18,60%	2,2%	4 127 980	776 505	18,80%	2,3%	2,10	2,13
2014	2 130 077	394 081	18,50%	8,6%	4 441 896	828 608	18,70%	7,6%	2,09	2,10
2015	2 081 439	418 225	20,10%	-2,3%	4 308 631	879 397	20,40%	-3,0%	2,07	2,10
2016	2 092 314	417 793	20%	0,5%	4 273 074	875 294	20,50%	-0,8%	2,04	2,10

Tableau : Chiffres du tourisme à Dresde depuis 2009 (Landeshauptstadt Dresden - Kommunale Statistikstelle, 2017)

Annexe 5 : Flyer du programme de la fête de la musique

FÊTE DE LA MUSIQUE
JEDES JAHR AM 21. JUNI

Von Nevenne bis San Francisco
In ca. 50 Städten und Gemeinden in Deutschland
IN GANZ SACHSEN
Chemnitz, Leipzig, Annaberg-Buchholz, Görlitz, Dresden u.Ä.

JEDES JAHR zum Sommeranfang erklingt die Fête de la Musique
- das Fest der Musik - the Worldwide Music Day
MUSIK ... UMSONST ... DRINNEN ... DRAUSSEN ... VIELFÄLTIG

Kannst du auch Musik machen oder singen?
Chor, Metal, Jazz, DJ, Schlager, Kinderlied, Akkordeon...
MACH MIT!

Ständig aktualisiertes Programm unter:
www.fetedelamusique-dresden.de
oder
[facebook.com/fetedelamusiquedresden](https://www.facebook.com/fetedelamusiquedresden)

ALTSHTADT

DRESDEN

FÊTE DE LA MUSIQUE
21. & 22. JUNI 2017

DRESDEN

Blawe Fabrik | Coselpalais | Émoi
Gewandhaus | Institut Français
Katy's Garage | Kreuzkirche
LadenCafé aha | Neumarkt | Ost-Pol
paupau | Petit Café | savoir vivre
Scheune | Weiße Gasse | Wulbert's

EINTRITT FREI

Program.L044 1

20/05/2017 20:07:33

FÊTE DE LA MUSIQUE | 21. JUNI 2017

▶ Olave Fabrik Eisenbahnstr. 1
KIRSTEN BALBIG & UWE POSSELT 18-00 UHR
SERU VOLANT 20-00 UHR

▶ Émoi Hugzburger Str. 48
POCKET DJANGO JAZZ 18-00 UHR

▶ Festsaal im Coselpalais An der Frauenkirche 12
JUNGE KUNST IM PALAIS 19-00 UHR

▶ Gewandhaus Dresden, Autograph Collection Ringstr. 1
KIRSTEN BALBIG 17-00 UHR
KARSTEN BECKER 21-00 UHR

▶ Institut Français Kreuzstr. 6
MIA OTTENBERG 17-45 UHR
PENTA RHEI 18-00 UHR
FREIER MUSIKVEREIN PAUKENSCHLAG E.V. 18-30 UHR
PAULA PETERSEN 19-15 UHR

▶ Katy's Garage Blaunstr. 48
JU VON DÖLZSCHEN 19-00 UHR

▶ Kreuzkirchentreppe An der Kreuzkirche 6
KAMMERCHOR DES NEUEN CHORES DRESDEN 19-00 UHR
KNEIPENCHOR 19-30 UHR

▶ LadenCafé aha Kreuzstr. 7
SOMMERKÜCHE 18-00 UHR
GROMKO 20-00 UHR

▶ Ost-Pol Königsbrücker Str. 47
TRIAC 22-30 UHR

▶ paupaw Deli Schießhaus 12
CHOONS 18-30 UHR

▶ Petit Café Bautzner Str. 133
ARKTURIAS 17-00 UHR

▶ savoir vivre Bürgerstr. 65
SCHÜLER DES HSKO 16-30 UHR
TELL ME LIES 18-00 UHR
AFFEN 18-30 UHR

▶ Scheune Blaunstr. 36-40
I'M IS A CROWD 18-00 UHR
SEVENTH FLOOR 19-00 UHR
SHOWKO 20-00 UHR

▶ Open air in der Gasse Weiße Gasse 4
KNEIPENCHOR 18-30 UHR
KAMMERCHOR DES NEUEN CHORES DRESDEN 20-00 UHR

▶ Wolbert's Café und Bar Rudolfstr. 2
JOKER 19-00 UHR
EGO, ME AND YOU 20-30 UHR

Anderungen vorbehalten

FÊTE DE LA MUSIQUE MEETS EUROPE | 21. - 22. JUNI 2017

▶ Neumarkt 21. JUNI 2017 14 bis 22 Uhr

Antony Heulin | Small Town Artists
Schüler des Romain-Rolland-Gymnasiums | Choons
Deutsch-Französischer Chor | Singt-Pauli-Chor
SILENT POEM | SUPERHIKS (Skopje)
Kneipenchor | JINDRICH STRIDEL COMBO

▶ Neumarkt 22. JUNI 2017 15 bis 22 Uhr

Ezè Wendtoin | Kinder des Kalibri e.V.
OYA | Schüler des HSKO
DRÉ IMBIÉZ | BLOCKSTOP (Straßburg)
KONRAD KÜCHENMEISTER | YELLOW UMBRELLA

Kamenzer Str. 40 | 01099 Dresden | +49 351 8043814

PÂTISSERIE & CAFÉ

Augsburger Str. 40 | 01009 Dresden | +49 351 31307000

Émoi
PÂTISSERIE & CAFÉ

