

© 2001 **Informal European Theatre Meeting, Fondazione Fitzcarraldo, Conseil des Arts de Finlande**

Aucune partie de cette publication peut être reproduite par quelque moyen que ce soit ni utilisée sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de l'IETM.

IETM, 19 Square Saintelette, 1000 Bruxelles, Belgique
Tél. +32 2 2010915 *Fax* +32 2 2030226 *Email* ietm@ietm.org

LES RESEAUX RAISONNES

Etude IETM des effets du travail en réseaux

Commandé par l' IETM (Informal European Theatre Meeting)
Recherche: Fondazione Fitzcarraldo
Traduction: Marion Diagre

Edité par le Conseil des Arts de Finlande

Printemps 2001

Informal European Theatre Meeting

L'IETM existe afin de faciliter parmi ses membres l'échange dynamique d'informations concernant la production et la présentation des arts de la scène contemporains. Il concrétise cet objectif à travers des réunions, des publications et d'autres formes de communication.

Fondazione Fitzcarraldo

La Fondazione Fitzcarraldo est un centre indépendant œuvrant pour la recherche, la formation et la documentation dans le domaine du management culturel, des arts et médias, de l'économie et de la politique. Elle est au service des professionnels des arts et de la culture à tous les niveaux: création, répétition, production, promotion et soutien financier.

La fondation a pour objectif de contribuer au développement, à la diffusion et à la promotion des œuvres novatrices et expérimentales dudit secteur, et ce en cherchant le plus possible à créer des collaborations et synergies avec les autorités et institutions locales, régionales, nationales et internationales.

Le Conseil des Arts de Finlande

Le système finlandais des conseils des arts été inauguré en 1968. Les Conseils des Arts attribuent des fonds publics "at arms' length" (i.e. les décisions sont prises de manière indépendante) du Ministère de l'éducation et de la culture aux artistes professionnels et jouent un rôle de conseiller pour la définition et la mise en place de politiques pour les arts. Il y a neuf Conseils des Arts nationaux différents (architecture, cinéma, design, danse, littérature, musique, photographie artistique, théâtre et arts visuels) et le Conseil des Arts de Finlande qui fédère ces différents conseils. Treize Conseils des Arts régionaux indépendants complètent le système.

Le Conseil des Arts de Finlande et les neuf autres conseils accordent un soutien financier aux artistes individuels sous la forme de bourse de travail, de voyage, de résidences, etc. et conseille le Ministère de la Culture et de l'Éducation pour les sujets ayant trait au secteur artistique et culturel. Il dirige également des recherches dans ce secteur.

TABLE DES MATIÈRES

Prologue	7
<i>Risto Ruohonen, Président, Conseil des Arts de Finlande</i>	
Pourquoi cette étude?	8
<i>Mary Ann De Vlieg</i>	
Etude IETM des effets du travail en réseau	9
<i>Fondazione Fitzcarraldo</i>	
<i>Groupe de recherche: Luca dal Pozzolo, Ugo Bacchella, Giulia Agosto</i>	
<i>Appendice Statistique: Paolo Anderson</i>	
Sommaire	77
<i>Mary Ann De Vlieg</i>	
Notes sur l'histoire de l'IETM	82
<i>Mik Flood, Président de l'IETM</i>	

La Fondazione Fitzcarraldo et l'IETM remercient le comité de pilotage scientifique constitué de André Nayer (B), Jannine Rannou (F), Dragan Klaić (NL) et Mik Flood (GB).
Ils remercient également Kathy Greatrex et Ritva Mitchell pour leur collaboration, ainsi que la traductrice et les correcteurs: Marion Diagre, Fanny Bouquerel, Elisabeth Martin, Owen Beuchet, Mariane Cosserrat. Enfin, ils remercient sincèrement tous les membres de l'IETM qui ont donné de leur temps et n'ont pas ménagé leurs efforts pour contribuer au contenu de cette étude.

Prologue

Le Conseil des arts de Finlande a toujours soutenu et encouragé activement le travail des réseaux. Grâce à eux, depuis l'Europe septentrionale, nous entrons facilement en contact avec les communautés artistiques de tout le continent. En outre, ils sont le principal vecteur de stimulations intellectuelles nouvelles. Le Conseil des arts est d'ailleurs membre de plusieurs réseaux: Ars Baltica, CIRCLE, FEAP (auprès duquel il jouit du statut d'observateur), Les Pépinières, et collabore en permanence avec ELIA et ENCATC.

C'est dans le courant des années 90 que j'ai participé à des réunions de l'IETM et d'autres réseaux en tant que directeur administratif du théâtre de la Ville d'Helsinki. Je me suis intéressé aux différents types de productions inédites et de producteurs en Europe. L'IETM était alors déjà une organisation importante, et de nombreux débats et spectacles se déroulaient pendant chaque réunion. Les réunions m'ont vraiment donné l'occasion de voir comment on établissait des contacts utiles et des productions communes voyaient le jour.

C'est la première fois que l'on procède à une analyse scientifique du travail en réseau. Cette étude a été réalisée par Fitzcarraldo, un institut de recherche installé à Turin: elle évalue les avantages du travail en réseau perçus par les membres et suggère comment améliorer le fonctionnement du réseau. Les résultats, pourtant critiques à certains égards, démontrent clairement que l'Europe a encore besoin des réseaux artistiques et qu'ils constituent des outils de travail précieux pour les professionnels.

Le développement des réseaux culturels et artistiques européens connaît cependant une période très difficile. Leur nombre a augmenté de manière exponentielle depuis la création de l'IETM, en 1981. Cette situation reflète bien entendu le besoin éprouvé par la communauté artistique européenne de collaborer, d'échanger des idées et de mener à bien des projets communs. Le grand nombre de réseaux a toutefois un impact négatif au niveau des finances. Les fonds internationaux réservés aux réseaux sont très limités, et les enveloppes nationales sont souvent inexistantes parce que les gouvernements considèrent la plupart des réseaux comme européens, et non nationaux. C'est un problème, qui nécessite une solution à l'échelle européenne. La question du financement des réseaux est restée à l'ordre du jour des débats politiques pendant des années, et a été discutée à la réunion de l'IETM à Helsinki, en avril 1999.

J'espère que cette publication financée par le Conseil des arts de Finlande se révélera utile, non seulement aux membres de l', mais encore à tous les réseaux européens. J'espère aussi qu'elle sera lue par les responsables de la politique culturelle et les convaincra des qualités des réseaux, meilleurs soutiens à la mobilité des artistes, un objectif qu'ils se sont engagés à promouvoir.

RISTO RUOHONEN
Président
Conseil des arts de Finlande

Pourquoi cette étude?

En 1996, dans le cadre des actions du FEAP (Forum européen pour les arts et le patrimoine) auprès de la Commission européenne et du Parlement européen, au nom des réseaux culturels européens, l'eurodéputé Roy Perry faisait remarquer que convaincre les responsables politiques de la valeur du travail en réseau serait beaucoup plus facile si des statistiques étaient disponibles. "Que font les réseaux? Quels sont les résultats? Où sont les preuves?" Ce qui est frustrant, c'est que nous-mêmes qui travaillons en réseau ne pouvons avancer que des preuves anecdotiques. "Le travail en réseau...? Cela a changé ma vie, c'est tout ce que je peux vous dire, cela a changé tout ce que je fais et la manière dont je le fais."

La même année, le FEAP publiait les travaux de Judith Staines sur les réseaux culturels européens, "Les réseaux: un avenir pour la coopération culturelle en Europe", qui a débouché sur une série de réunions européennes, de groupes d'experts et de conférences, de manifestes et de documents, tous sur le thème des réseaux. Ces événements et ces activités ont rassemblé des centaines de réseaux dévoués et leurs coordinateurs, leurs conseils d'administration et les autorités publiques. Indubitablement, ils ont permis d'ouvrir les esprits, de définir d'une certaine manière l'évolution du mouvement des réseaux culturels en Europe; ils ont constitué une étape importante de leur développement.

Or, si la passion était au rendez-vous, le défi restait sans réponse: "Où trouver les preuves?" Le mouvement des réseaux en Europe avait besoin de "preuves" pour expliquer sa raison d'être aux autorités publiques.

En 1998, l'IETM, le plus grand réseau européen de l'expression culturelle contemporaine, et le mieux établi, décidait de prendre ses responsabilités et commandait la toute première étude scientifique des effets du travail en réseau. L'IETM n'a cessé de s'étendre depuis ses débuts, en 1981; nous avons besoin de nous voir sous un angle objectif, de savoir comment l'IETM "fonctionnait" vu de l'extérieur, de connaître ce qui se passait vraiment au sein de réseau, pour vérifier si nos principes d'organisation centrale étaient encore valables. L'IETM a senti qu'il pouvait faire bon usage de son historique et de ses chiffres en inspirant d'autres réseaux. Cette première étude pouvait servir de base à d'autres, afin de créer un solide bagage de connaissances sur les réseaux culturels européens. Qu'y a-t-il donc de si spécial dans les réseaux, qui "change notre vie"?

Nous espérons que les résultats de cette étude seront de quelque utilité au Parlement européen, qui a mis en place une cellule de réflexion chargée d'identifier les manières d'évaluer les réseaux culturels, et les critères de financement qui leur sont applicables.

Nous espérons qu'elle aidera les nouveaux membres de l'IETM et les autres réseaux à "apprendre les rituels" du travail en réseau plus rapidement, d'intégrer et de se lancer dans la vie en réseau avec plus de facilité. Enfin et surtout, nous espérons qu'en cernant leur propre comportement, les "anciens" de l'IETM comprendront les occasions qu'ils ont peut-être manquées, et ressentiront mieux leur responsabilité par rapport réseau dans son ensemble, et particulièrement à l'égard des nouveaux membres.

MARY ANN DE VLIEG
Coordinatrice

LES RESEAUX RAISONNES | Etude IETM des effets du travail en réseau

FONDAZIONE FITZCARRALDO

Groupe de recherche:
Luca dal Pozzolo, Ugo Bacchella and Giulia Agosto
Paolo Anderson (Appendice statistique)

LES RESEAUX RAISONNES

Préface	11
1 Introduction	14
2 Parcours individuels: analyse du comportement professionnel et des modes d'utilisation du réseau	16
3 Effets du travail en réseau: résultats tangibles et intangibles, attentes, changements liés au travail en réseau concernant les individus	24
4 Effets des interactions sur la structure du réseau: taille, organisation, économie du réseau	27
5 Pourquoi quitter l'IETM? Un sondage auprès d'ex-membres	30
6 Remarques finales	34
7 Notes bibliographiques	40
8 Notes concernant l'économie du réseau	44

Appendice

Organigrammes des parcours individuels	47
Appendice statistique	55
Commentaires des données	73

PRÉFACE

Cette étude est le fruit d'une collaboration entre la Fondazione Fitzcarraldo et l'IETM; elle tente pour la première fois d'étudier le phénomène de la création de réseaux culturels en Europe.

Nous avons voulu décrire le travail en réseau aussi bien de manière qualitative que quantitative, et amorcer une réflexion sur certains traits qui font la particularité de l'IETM.

Ce projet de recherche a fait l'objet d'une discussion durant l'été 1998, avant d'être approuvé à la réunion du Conseil de l'IETM à Cardiff, en octobre de la même année. Il a été mené pendant une année.

L'analyse d'un réseau informel se révèle en effet d'une grande complexité, et ce, pour plusieurs raisons:

- L'IETM représente environ 450 membres répartis dans une bonne quarantaine de pays, dont les intérêts et les motivations sont extrêmement variés: théâtres, centres culturels, festivals, compagnies de théâtre et de danse, centres de documentation, organisations de service, autorités publiques...
- L'IETM offre un cadre qui facilite non seulement les échanges, mais aussi la communication, l'information, la collaboration et la transmission d'expériences et de savoir-faire entre les générations.
- Le terme "réseau" joue un double rôle: d'une part, il correspond à un réseau de relations, d'autre part, il évoque par métaphore un "environnement" plutôt qu'une structure précise ou un objet physique identifiable.

Nous tenterons ici d'analyser la manière dont le réseau évolue, se diversifie et devient de plus en plus hétérogène. Par ailleurs, nous définirons certains changements qualitatifs importants engendrés par le travail en réseau sur l'activité des individus et de leurs organisations.

Le travail de recherche

L'équipe de recherche a opté pour une méthodologie fondée sur des questionnaires, des entretiens approfondis ainsi qu'une participation aux groupes de travail et à certaines réunions de l'IETM (Cardiff, octobre 1998; Helsinki, avril 1999; et Barcelone, octobre 1999).

Les chercheurs ont en permanence bénéficié de l'appui d'un comité de direction international, composé de André Nayer (Centre de Recherche et Prospective en Droit Social, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles), Jannine Rannou (CNRS Centre National de Recherche Scientifique, Paris), Mik Flood (Strategies for Art and Space, Londres) et Dragan Klaić, (Theater Instituut Nederland, Amsterdam), qui, à diverses occasions, ont discuté des principaux tenants et aboutissants de cette étude (1er avril-30 juin). De mars à juin 1999, 410 exemplaires ont été expédiés aux membres de l'IETM. Un échantillon de 63 personnes ont répondu aux questions. Le

lecteur trouvera un appendice statistique et une section consacrée aux commentaires des résultats des questionnaires en fin de document. La structure du questionnaire a permis de dégager des données quantitatives; elle a également servi de modèle pour synthétiser les entretiens. L'équipe de recherche a interrogé individuellement 32 membres du réseau, choisis en fonction de leurs activités, de leur parcours, de la taille de leur organisation ainsi que de la catégorie et de la durée de leur adhésion à l'IETM. Les informations qualitatives obtenues grâce à des entretiens spécialement conçus pour cette enquête, ont permis de reconstituer certains comportements, des attitudes culturelles et professionnelles, ainsi que la dynamique déclenchée par les actions individuelles. Par ailleurs, les chercheurs ont interrogé par téléphone 15 membres qui ont quitté le réseau afin d'étudier les raisons de ce départ.

Le rapport

Il se compose des sections suivantes:

- analyse des parcours individuels et modes d'utilisation du réseau
- analyse des effets du travail en réseau
- analyse des effets de l'interaction sur la structure du réseau
- une étude des ex-membres
- quelques conclusions et suggestions pour des enquêtes plus poussées
- une bibliographie
- une liste des personnes interrogées

Dans le dernier volet, le lecteur trouvera quelques notes sur l'économie du travail en réseau, un appendice statistique et des commentaires en rapport avec ce dernier.

Les résultats

L'étude s'attache principalement à analyser les comportements des membres à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau, à identifier les motivations qui sous-tendent le réseau, ainsi que les attentes des membres vis-à-vis de ce type de structure.

Dans la mesure où l'IETM ne se résume précisément pas à une structure physique, mais résulte des interactions entre ses membres, l'analyse ne porte que sur des expériences individuelles et, dans un second temps, sur l'impact de ces interactions au niveau des organisations et du réseau.

Les parcours individuels illustrent le fait que le comportement des membres ainsi que la manière dont ils utilisent le réseau varie sensiblement en fonction de leurs différents centres d'intérêt («attracteur»).

Ces parcours ne permettent pas de décrire le mode de fonctionnement du réseau dans son ensemble, mais ils identifient une série de procédures, une série de dynamiques typiques du réseau informel, ainsi que la manière de percevoir l'IETM.

Lors de l'analyse, ces informations sont liées à la manière dont le réseau est perçu, les effets du travail en réseau, ainsi que les effets des interactions sur la

structuration du réseau lui-même.

Le réseau est considéré soit comme une toile (réseau perçu comme une toile vivante de contacts et de connexions incessants), ou comme le contexte de phénomènes émergents (réseau perçu comme un environnement en constante mutation, au sein duquel des choses se passent).

Chaque membre ne fait qu'une expérience partielle du réseau: chacun participe à des sous-réseaux¹, nés d'intérêts personnels et de points de vue individuels.

L'IETM est vu comme un incubateur d'innovations et d'idées; les réunions permettent de catalyser des opportunités, mais aussi de participer à la vie civile, à l'instar d'un marché médiéval, un lieu d'exploration et d'acquisition, où les échanges sont orientés soit vers le "territoire" (en rapport avec le domaine de travail de l'individu), soit vers le réseau.

Les plus initiés à l'utilisation du réseau ont du mal à l'envisager comme une structure extérieure à eux-mêmes; il se révèle donc difficile de séparer les changements survenus au niveau individuel et liés au travail en réseau des résultats d'une action individuelle, car ces membres-là ont personnalisé, "assimilé" le réseau – ils sont *de fait* le réseau.

Nous avons mis l'accent sur les procédures que le réseau est susceptible de déclencher et d'alimenter: la participation à la vie d'un réseau est souvent décrite comme un élargissement des horizons professionnels, qui permet de discuter de valeurs et de tirer parti de l'expérience des autres.

Puisque l'IETM est un organisme vivant, un lieu où les gens communiquent selon les principes d'une assemblée démocratique, et qu'il est structuré de manière horizontale (le mouvement se faisant de membre à membre), l'analyse des interactions au sein du réseau privilégiera les questions de la taille, de la diversité, des règles, de la démocratie, de l'organisation et de la bureaucratie.

¹ Groupes à l'intérieur de l'IETM avec une très haute connectivité – du fait de relations amicales, de la fréquence des relations professionnelles, d'une certaine similitude dans le poste professionnel.

1 Introduction

Un réseau représente une source de potentialités et d'opportunités qui apparaissent à ses membres au fur et à mesure de leur exploration. En ce sens, il est synonyme de labyrinthe, mais la comparaison ne vaut que du point de vue de la personne qui y a pénétré et en suit les méandres. En effet, les stratégies destinées à trouver son chemin et à revenir au point de départ diffèrent complètement de celles qui régissent l'édification du labyrinthe lui-même. Aux yeux de l'architecte, le labyrinthe est une structure finie, à portée unique, visible de haut, et qui passe par une compréhension globale de la construction. En revanche pour la personne qui erre dans le labyrinthe, il s'agit d'opérer une série de choix et d'étudier les différentes possibilités. Mais la chance joue aussi. Tous ces choix seront conditionnés par les décisions précédentes et par le résultat espéré à chaque étape successive.

Pour sortir de chaque type de labyrinthe, du fil d'Ariane au théorème de Tarry², les stratégies sont caractérisées par l'impossibilité d'avoir une vue d'ensemble. Les décisions sont exclusivement conditionnées par une "vision locale", et sont prises l'une après l'autre (comme dans un algorithme), sur la base de "l'attention locale". Même Dédale, pourtant le concepteur du labyrinthe dont il était prisonnier, n'a trouvé d'issue que dans l'envol. Du ciel, il a pu en embrasser la structure et identifier les solutions aux problèmes restés insolubles tant qu'il se trouvait sur la terre ferme.

Pour les membres de l'IETM comme pour les chercheurs, même de haut vol, une vision d'ensemble est hors de portée. L'IETM n'a ni structure physique, ni couloirs, ni chemins prédéterminés. Ce sont les voies tracées par les individus eux-mêmes qui dotent l'IETM de sa structure pluridimensionnelle, dans le temps comme dans l'espace. Parfois, des intersections surviennent, à des endroits physiques mais aussi dans le temps: les connexions entre les informations et les idées à transmettre et à échanger sont établies à des moments et à des endroits particuliers (une description applicable à la dynamique des réunions). On ne peut représenter graphiquement l'ensemble du réseau dans toute sa complexité en retraçant chacun des parcours individuels. La seule image globale perceptible du réseau correspondrait au souvenir d'un spectacle à un moment précis et perçu à partir d'un point unique.

² Le théorème de Tarry offre une solution au problème des labyrinthes. L'étude des labyrinthes et des stratégies pour choisir les chemins constitue l'une des premières applications mathématiques de la théorie des réseaux.

Malgré sa complexité (accrue dans ce cas à la nature intangible et au caractère informel de l'IETM), le problème est déjà connu dans les grandes lignes. On pourrait le résumer en renvoyant à certains aspects traditionnels de la théorie des réseaux: "Le réseau est un modèle classique dont la transformation globale est déterminée par la transformation locale"³. La question suivante est directement liée à ce qui précède: "Dans quelle mesure un système dont les composants n'agissent que sur la base de l'information locale, est-il capable de performances au niveau global ?"⁴

Partant, procéder à une description globale du réseau se révèle impossible (sauf par le truchement d'une métaphore). L'IETM n'existe pas en tant que structure ou qu'entité physique; il est la conséquence de la myriade d'interactions et de stratégies des individus qui en font partie. On ne peut donc décrire l'IETM en analysant les structures organisationnelles qui le composent.

En lieu et place, l'analyse doit se concentrer sur les interactions entre les différents parcours, sur l'expérience des personnes et sur les effets et les résultats de la participation à un réseau, tel qu'on les décrit d'un point de vue interne ou "local". Dès lors, on pourra étudier l'impact de ces interactions au niveau des résultats globaux sur des questions comme l'organisation, la taille et la structure.

Les notes reprises dans cet ouvrage résument les questions et problèmes identifiés dans le cadre des enquêtes (questionnaires, entretiens, participation aux groupes de travail, entretiens téléphoniques, etc.). Elles sont distribuées selon les grands chapitres suivants:

- 1 Parcours individuels: analyse du comportement professionnel et modes d'utilisation du réseau
- 2 Effets du travail en réseau; résultats tangibles et intangibles, attentes, changements liés au travail en réseau au niveau des individus
- 3 Effets des interactions sur la structure du réseau: taille, organisation, économies du réseau
- 4 Pourquoi quitter l'IETM? Un sondage auprès d'ex-membres
- 5 Notes relatives à l'économie du réseau
- 6 Statistiques et commentaires des chiffres

3 Pierre Rosenstiehl, *Rete*, 1980, Turin

4 Jean Petito, *Centrato/acentrato*, 1980, Turin

2 Parcours individuels: analyse du comportement professionnel et modes d'utilisation du réseau

Dans le projet de recherche, on considère qu'au sein d'un réseau, le comportement et les attitudes professionnels sont les forces motrices des parcours individuels. Ce sont ces comportements qui orientent les itinéraires de chacun et structurent la carte du réseau du point de vue de ses membres individuels. De tous les entretiens, il ressort un thème commun: l'expérience du réseau résulte directement de l'interaction avec d'autres membres au niveau de la dynamique individuelle. La carte du ciel s'est construite au fil des observations et expériences, elle n'est précisément pas "tombée du ciel". De même, il existe autant de cartes différentes du réseau qu'il y a de membres, voire davantage ces cartes évoluent en fonction du temps, du lieu, des intérêts des individus qui composent le réseau. Aucune n'est exhaustive ni définitive.

Lignes directrices («attracteurs»)

Les trente-deux entretiens menés jusqu'à présent ont été analysés, et les informations récoltées, compilées. Par ailleurs, nous avons dressé trois organigrammes différents, qui reflètent les similarités entre les membres, en fonction d'une série de facteurs communs (voir organigrammes et légendes en annexe). Si nous considérons comme pertinentes les réponses renvoyant aux effets non mesurables du travail en réseau et les changements au niveau des attitudes professionnelles personnelles influencées par ledit travail, on peut définir une série de parcours différents, en fonction de deux "lignes directrices" ("attracteurs") distinctes⁵.

Ligne directrice 1 "existentielle-politique"

Il existe une infinité de solutions de continuité entre le parcours individuel et la dynamique collective. L'enrichissement personnel est étroitement lié à la comparaison avec les autres membres. Cette dynamique équivaut à une valeur politique, dans la mesure où elle permet de comprendre les hiérarchies individuelles de valeurs. Selon elle, les questions existentielles et politiques se mélangent pour donner une ligne directrice unique. Pour ces personnes, l'accent est mis sur les "valeurs", qu'elles soient personnelles ou collectives. Exemple: le travail en réseau permet de mieux comprendre les valeurs d'autrui, contraint à l'examen de ses propres valeurs, établit des relations interculturelles, est porteur de signification politique, met en place des canaux de communication entre les différents environnements, permet un enrichissement personnel, et met en évidence la compétence interculturelle de ses membres.

⁵ Le terme "attractor" provient de la topologie différentielle. "So what does a general dynamical system do in the long run? It settles down to an attractor. An attractor is defined to be... whatever it settles down to!". Ian Stewart, Does God Play Dice? The New Mathematics of Chaos, p.99, Londres, 1990. NDT le terme "d'attractor" recouvre les notions de centre d'intérêt, motivation, ligne directrice ou encore "facteur d'attraction".

Ligne directrice 2 “professionnelle”

Pour ces personnes, l’important, ce sont les effets positifs qui résulteront “pour mon organisation” ou “pour mon travail dans le domaine artistique”. Exemple: outre son rôle instrumental dans la compréhension de l’évolution des arts de la scène européenne et mondiale, le travail en réseau, qu’il s’agisse d’appréhender des réalités et des idées nouvelles ou d’élargir les horizons professionnels, est un domaine d’activité fondamental pour le développement d’une organisation. Il permet d’identifier de nouvelles opportunités de collaboration et de coopération au niveau international. Dans ce sens, l’activité en réseau crée des perspectives professionnelles intéressantes pour chaque personne impliquée.

Les deux “lignes directrices” ne sont pas totalement contradictoires, mais deux clés d’une même compréhension, deux attitudes différentes par le spectre desquelles les expériences au sein du réseau sont perçues et évaluées. En d’autres termes, elles représentent deux polarisations d’intérêts différentes. Pour les amateurs de questions existentielles-politiques: la comparaison des valeurs, la remise en question de son propre comportement, la comparaison avec d’autres membres, constituent des éléments moteurs dont l’impact n’est pas négligeable sur le mode de travail personnel et la coopération avec d’autres personnes.

Pour ceux qui préfèrent les questions professionnelles, le développement des relations de travail, la nécessité de coopération et de partenariat, la création de projets communs, déclenchent la remise en question de leurs propres hiérarchies de valeurs et amènent à une approche interculturelle de divers problèmes.

Dans la mesure où l’on retrouve la même dynamique quel que soit le point de vue personnel et les langages multiples de la personne interrogée, il nous a semblé opportun d’utiliser l’expression “ligne directrice”. Cela signifie dans notre cas ce qui polarise et organise dans sa sphère d’influence une dynamique et des phénomènes selon une forme particulière. La dynamique et les phénomènes se ressemblent, mais les lignes directrices mettent en exergue la diversité des interprétations subjectives et présentent différents modèles.

Les lignes directrices permettent d’identifier trois “parcours” ou comportements, correspondant aux trois différents organigrammes (en annexe):

- 1 *existentiel-politique*, dont le parcours s’oriente plutôt vers la gauche du graphique;
- 2 *professionnel*, dont le parcours s’oriente vers la droite du graphique;
- 3 *intermédiaire*: dont les différents parcours sont représentés de manière horizontale, et présentent diverses combinaisons des deux composantes: existentielle-politique et professionnelle.

Il est intéressant de noter les tranches d'âge des membres des divers organigrammes. La courbe qui représente les personnes les plus influencées par les aspects existentiels et politiques concerne les 33 à 55 ans (moyenne de 43,7 ans). Les plus influencés par les aspects professionnels sont les 29-46 ans (moyenne de 39,2 ans). Les personnes en position intermédiaire se situent dans la tranche 33-55 ans, (moyenne de 44,5 ans).

Bien que ces chiffres ne présentent pas de réelle pertinence statistique, on constate un glissement des modèles du plan politique-existential (qui attire les membres plus âgés) vers le plan professionnel (qui attire les plus jeunes) au fil des générations: l'attrait du politique cède le pas à un comportement à vocation plus professionnelle. Les changements se reflètent à la fois dans le langage utilisé et dans les centres d'intérêts, indicateurs des expériences individuelles.

Représentativité, médiation interne, médiation externe

Les membres du réseau jouent le rôle de points d'articulation et de pivots entre les différentes situations qui surviennent au sein de l'IETM, leurs propres organisations et le territoire où ils opèrent. On peut classer les fonctions des membres selon deux modalités différentes.

Médiation interne:

la croissance existentielle et professionnelle au sein du réseau est ressentie par la personne comme parfaitement cohérente et utile à la croissance de son organisation, ainsi qu'au développement des activités dans sa propre sphère de référence. La médiation (entre le réseau, l'organisation de la personne et sa sphère de référence) se déroule au niveau interne: il s'agit d'assumer de plus grandes responsabilités au niveau du réseau, de l'organisation à laquelle il appartient, et de son territoire.

Médiation externe:

la médiation entre le réseau, l'organisation de la personne et sa propre sphère de référence se situe au niveau externe, dans un processus dialectique. Le but est de révéler, d'impliquer et de rendre disponible aux autres collègues un patrimoine d'expériences et d'informations non seulement par le biais de l'esprit d'entreprise personnel, mais aussi par celui de la communication verbale, qui passe par des séminaires, des ateliers de travail, des articles, des entretiens ainsi que des échanges informels.

La "médiation interne" correspond davantage aux courbes existentielles et politiques sur les graphiques, tandis que la "médiation externe" caractérise la plupart des instances de la courbe professionnelle – de gestion.

Ici aussi, les observations sont formulées sur la base de différences d'intensité plutôt que sur des solutions de rechange. En effet, très peu d'organisations évaluent et analysent leur participation à l'IETM en fonction de critères établis ou susceptibles de l'être. Surtout, les participants ne sont pas contraints de respecter un ordre du jour quand ils se rendent aux réunions. Les réponses aux questionnaires viennent ensuite corroborer les éléments récoltés au cours des entretiens: le rôle de la médiation par les membres ne leur est pas assigné en fonction de leurs attentes ou de celles d'autrui. La participation est plutôt considérée comme un "investissement culturel", caractérisé par un large mandat: c'est aux personnes de définir leur propre responsabilité lorsqu'elles communiquent ou ne communiquent pas des événements, des expériences et les résultats aux partenaires de travail. Bref, au sein de l'IETM, tout ceci implique une grande autonomie des délégués par rapport à leurs organisations. Le délégué qui participe aux réunions de l'IETM ne s'y rend pas bardé d'un mandat précis par son organisation, et n'évolue pas dans un contexte régi par les règles normales de la représentation démocratique. Sa principale fonction n'est pas de voter ni de représenter un intérêt spécifique par sa voix, mais plutôt de prendre part à un environnement informel, pour saisir les opportunités les plus intéressantes qui s'offrent à lui ou à son organisation. Son aptitude individuelle à se faire une place, à communiquer, à saisir des occasions, joue alors un rôle décisif dans les effets positifs liés à l'activité du travail en réseau.

Il va de soi que cette grande autonomie s'accompagne de forces et de faiblesses.

Parmi les dangers, de cette autonomie, notera le risque suivant: le délégué qui entretient des relations avec l'IETM peut représenter un "goulot" dans le flux d'information entre l'IETM, sa propre organisation et le contexte régional dans lequel il opère. Si, pour une raison quelconque, ce délégué ne "diffuse" pas l'information et les expériences glanées lors des réunions, elle engendre une situation telle que personne ne sera susceptible de se substituer à lui dans son travail en réseau: il agira comme un filtre entre sa propre organisation, le contexte culturel régional et le réseau. Les relations entre l'IETM, l'organisation et le contexte culturel régional s'articulent autour d'une seule personne, au lieu d'une série structurée et systématique de relations incluant plusieurs personnes.

En revanche, la grande autonomie laissée par les organisations à leurs délégués est une condition incontournable qui favorise la richesse des échanges d'égal à égal pendant les réunions. Les caractéristiques de l'organisation (taille, économie, prestige et ancienneté) sont mises de côté: elles ne constituent pas le principal critère sur la base duquel les participants établissent des relations. Une fois de plus, la capacité personnelle à créer des relations sur la base des propositions culturelles qui impliquent d'autres membres, l'aptitude à proposer des collaborations, la variété des expériences (selon le type d'événement, le lieu, le type de travail, etc.) sont les secrets d'une participation fructueuse.

Dans une certaine mesure, on peut dire qu'il y a rupture dans la hiérarchie existante, ce qui facilite une communication, en d'autres circonstances mal-aisées. Plusieurs entretiens révèlent d'ailleurs que lors des réunions de l'IETM, des relations ont été établies sur un pied d'égalité avec des professionnels de la même ville, du même territoire: c'est précisément parce que ces personnes se retrouvaient en dehors de leur rôle habituel, que les bases de collaborations au niveau local et territorial ont pu être jetées. En "terrain connu", la taille de l'organisation, son prestige, sa force économique et sa politique tendent parfois à inhiber de telles relations horizontales.

Cet écroulement de la hiérarchie facilite en outre des rapports entre les générations: entre pairs, membres de l'IETM, il est possible de nouer des relations de confiance de type maître-étudiant, alors que dans d'autres circonstances, une rencontre entre un directeur de théâtre expérimenté et un jeune directeur de théâtre dans le contexte de leur propre territoire d'activité, se révélerait difficile.

Les sous-réseaux et le caractère "connectif" du réseau

Seule une expérience partielle du réseau est possible. Chaque membre choisit en fonction de ses préférences parmi la pléthore de possibilités offertes, il ne connaît donc qu'une facette du réseau. Toutes les personnes interrogées ont déclaré avoir participé à un sous-réseau, généralement informel. Dans certains cas, ce sous-réseau avait trait à un secteur particulier (danse, théâtre, etc.), dans d'autres, il revêtait un caractère transsectoriel et extrêmement individualisé: "Je suis intéressé par les personnes en elles-mêmes". En revanche, les personnes interrogées ont éprouvé des difficultés lorsqu'on leur a demandé de préciser si leur réseau individuel était perçu de la même manière par ses autres membres. Dresser une carte des sous-réseaux en faisant abstraction du point de vue local n'est pas chose aisée; il est difficile de déterminer si ces sous-réseaux sont effectivement définis en tant que tels, selon les différents points de vue, et d'identifier qui joue le rôle de pivot ou d'intermédiaire entre les différents sous-réseaux.

Quoi qu'il en soit, il apparaît que le caractère connectif des sous-réseaux est élevé: normalement, deux ou trois contacts par téléphone, télécopie, messagerie électronique, etc. par mois, et pas nécessairement motivés par de projets communs. Un réseau "convivial" se superpose au réseau "mère" pour aider à rompre l'isolement et multiplier les échanges d'avis et de réflexions.

*Perception du réseau: la toile et le contexte du "phénomène émergent"*⁶

La description et la perception du réseau par les membres évoluent entre deux points de référence différents, caractérisés par des intensités plus ou moins fortes, et qui d'une interagissent dans une certaine mesure.

6 Note p. 21

Le contexte du “phénomène émergent”

L’accent est mis sur les réunions, l’interaction de personne à personne, les événements. L’IETM engendre un contexte au sein duquel des idées, des échanges, des collaborations et des opportunités voient le jour. Selon ce point de vue, tout concourt à préparer les rendez-vous du réseau, la réunion, qui constitue le véritable centre d’intérêt.

Une toile

Tandis que les réunions sont considérées comme le principal centre d’intérêt, l’accent est également mis sur l’importance de créer des canaux pour l’échange d’information, des connexions constantes, des contacts, la circulation de l’information, des relations multilatérales continues, et le réseau de relations et d’échanges, même en dehors des réunions.

La perception du réseau en tant que “phénomène émergent” est caractéristique des parcours existentiels-politiques; quant à la perception du réseau en tant que toile, elle est typique du parcours professionnel.

6 Un bon exemple de “phénomène émergent” nous est fourni par l’algorithme de Reynolds. Il s’agissait de simuler le vol d’un groupe d’oiseaux sur ordinateur. En termes mathématiques, on ne peut décrire le parcours d’un vol d’oiseaux, étant donné la complexité du comportement collectif. Reynolds a trouvé une solution en imposant trois règles à chacun des oiseaux simulés par ordinateur (“boids”): le boid se déplace en direction de ce qu’il perçoit comme la masse des autres oiseaux, il vole à la même vitesse que ses congénères, et reste à une distance constante des autres boids et des obstacles, afin d’éviter les collisions. À partir de ces trois règles, et en distribuant les boids au hasard sur l’ordinateur, Reynolds a constaté qu’il obtenait constamment un vol d’une géométrie précise, capable d’éviter les obstacles présents à l’écran, de se diviser et de se reformer. Il est utile d’insister sur le fait que ces trois règles n’ont jamais spécifié de “forme du vol”, mais ont simplement appliqué les règles de comportement à chacun des oiseaux. La formation du vol est qualifiée de “phénomène émergent”, soit un phénomène qui résulte du comportement local des individus, une performance d’ensemble née de l’interaction des actions individuelles. L’algorithme de Reynolds a ultérieurement été mis à profit dans l’industrie cinématographique, pour créer des effets spéciaux (par exemple, le comportement du vol de pingouins dans “Batman”).

Concentration/diffusion des informations

Les réunions sont considérées comme des plates-formes où fleurissent échanges d'informations, idées et opportunités. Elles offrent aux membres l'occasion rêvée de focaliser leur énergie personnelle sur les objets auxquels ils aspirent (ou qu'ils auront découverts), mais aussi de participer à tout événement qui ne peut survenir qu'à ce moment dans le temps et l'espace. Ces réunions sont comparables aux marchés médiévaux, où les denrées rares et exotiques côtoyaient celles de tous les jours, s'offrant aux regards des voyageurs, des jongleurs, des artisans et des soldats. Les transactions entre les personnes ne portaient pas seulement sur les biens à vendre ou à acheter et la place n'avait rien d'un supermarché. C'était plutôt un point de rencontre, le lieu où l'on découvrait des rues nouvelles, des villes inconnues, des coutumes étranges. C'était là que l'on se mariait, que l'on parlait du mythe de la licorne et que l'on entendait les chansons de geste. Bien sûr, on vendait et on achetait, mais les places de marché étaient avant tout le lieu où l'on participait à la vie publique.

Ce que l'on glane et garde d'une expérience dépend des priorités personnelles, de rencontres inopinées et de découvertes inattendues mais heureuses: "C'est en cherchant ceci que j'ai trouvé cela" ce qui n'exclut pas de trouver "cela" un jour ou l'autre. En tant qu'accumulation de richesses à un point donné dans le temps et l'espace destinées à l'exploration et à l'acquisition, le réseau et la place du marché sont pour le moins comparables. Telle est en tout cas la perception qui prévaut. Toutefois, on s'étonnera du fait que seule une poignée de personnes (trois de nos personnes interrogées) voient en ce lieu de réunion non seulement une concentration d'informations, mais encore l'endroit idéal pour les diffuser. Or, c'est sur la place du marché qu'étaient lus les proclamations et les édits.

Dans trois cas distincts, la réunion a été interprétée comme la possibilité de diffuser l'information, et pas uniquement l'occasion de l'obtenir. Il est intéressant de noter que plusieurs institutions (il s'agit en effet de trois institutions) utilisent "la place de marché", la réunion du réseau, en soulignant la pertinence de la diffusion de l'information. C'est le résultat direct de la "commercialisation" en termes quantifiables et mesurables: le coût par contact est peu élevé, la réceptivité intense, et la concentration de leaders d'opinion dense. L'efficacité potentielle de la diffusion de l'information pourrait être l'un des aspects à mettre en exergue auprès des institutions, aussi longtemps qu'on prendra garde de ne pas utiliser les réunions du réseau comme simple instrument d'une politique de "commercialisation".

Échanges sur la “place de marché” : la médiation orientée vers le territoire, la médiation orientée vers le réseau

Nous l’avons déjà souligné: l’attention de la plupart des membres se concentre sur le potentiel d’acquisition lors des réunions, ainsi que sur la difficulté d’adapter cet acquis et de le rendre pertinent sur leur propre domaine d’activité territoriale. Nombreux sont ceux qui voient en ces réunions la possibilité de prendre connaissance d’innovations qui peuvent être adaptées et traduites dans leur propre contexte. L’accent est mis sur les difficultés interculturelles inhérentes à “l’adaptation” au territoire. En revanche, les personnes qui ont mentionné l’existence d’un échange d’égal à égal, ou, au contraire, la nécessité d’une “médiation” pour adapter leur propre bagage d’expériences aux réunions, sont en minorité. Parmi celles-ci, on trouve bien évidemment les institutions, qui font des réunions le prétexte à diffuser l’information. Quoi qu’il en soit, si l’échange était à ce point inégal, caractérisé par un grand nombre de “preneurs” et une minorité de “donneurs”, le risque de stérilité progressive se révélerait effectivement considérable. La réalité est tout autre puisque chacun apporte quelque chose, même inconsciemment. La richesse de l’offre dans le cadre des réunions est perçue comme un “phénomène qui s’épanouit”, un événement magique qui résulte de la concentration et de l’interaction entre les participants, même si chaque individu reste entièrement responsable de ses actes.

3 Les effets du travail en réseau: résultants tangibles et intangibles, attentes, changements liés au travail en réseau concernant les individus

L'une des principales qualités reconnues à l'IETM est son rôle de terrain fertile, propice à la croissance d'idées, et d'incubateur d'innovations. C'est ce qui ressort des entretiens et des questionnaires. Il suffit de jeter un coup d'œil à la majorité des réponses aux questions sur la naissance des idées pour comprendre le rôle des réunions et des réflexions comme des contacts qui en découlent directement. Elles mettent en évidence l'un des rôles fondamentaux de l'IETM: ce sont les réunions qui catalysent les possibilités et les idées en favorisant les conditions de leur germination. Par contre, il n'en est pas de même pour les projets. Ceux-ci sont considérés comme le résultat des efforts individuels des personnes qui les ont élaborés, à l'instar de la recherche pour les partenaires et le développement approfondi des idées. Il existe donc un clivage entre la formation de l'idée, où l'IETM joue le rôle de terrain fertile, et la mise au point du projet, qui n'est plus directement lié à ce moment initial et qui accorde peu de tribut à la naissance de l'idée. En ce qui concerne le développement du projet, l'IETM représente une ressource, au même titre que n'importe quelle autre personne ou organisation.

Comment déterminer si ce qui précède fait partie des résultats tangibles ou intangibles? Il va de soi que le rôle de catalyseur et d'incubateur d'idées est fondamental, comme n'importe quel processus "déclencheur". Bien des politiques visant à créer les incubateurs et des conditions propices à la créativité ont échoué précisément en raison de leur inaptitude à engendrer les conditions réelles de la naissance d'idées et d'innovations. Sous cet angle, l'IETM représente un modèle de succès qui mérite d'être connu et utilisé.

Effets intangibles

Les avis sont unanimes: les effets intangibles sont considérés comme les plus importants, sur le plan existentiel comme professionnel. Ils englobent: l'élargissement des horizons personnels, de nouvelles connaissances, une compréhension approfondie, un débat sur les valeurs, une amélioration des compétences individuelles liée à l'activité en réseau. Ce sont les effets le plus souvent mentionnés. Il nous semble cependant opportun de préciser qu'il y a d'autres aspects non mesurables mais qui sont pourtant plus concrets.

Confiance

L'IETM accroît la confiance, et ce, d'au moins deux manières. La première consiste en un sentiment d'appartenance à un cercle, qui réunit des personnalités hors du commun et des institutions importantes avec de nouveaux concepteurs d'idées et de jeunes professionnels. La seconde concerne les occasions auxquelles les idées et les projets propres à une personne ont été concrétisés dans un autre contexte. Au lieu de saper les idées, les considérations interculturelles (projet réalisé dans un autre pays ou un autre contexte) permettent de confirmer la pertinence de ces projets et de tirer des leçons de l'expérience d'autrui.

Renforcement territorial

En outre, la participation à l'IETM renforce sa propre position du point de vue politique au sein d'un champ d'action particulier. La possibilité de concrétiser un projet à plusieurs niveaux territoriaux, du local à l'international, est un élément de force dans le cadre des négociations avec les autorités locales. Ce renforcement au sein de son propre territoire est d'autant plus fort lorsque ce dernier accueille une réunion de l'IETM. La présence d'opérateurs extérieurs et de membres met en exergue l'importance des arts de la scène ainsi que les contributions économiques individuelles auxquelles les membres consentent pour pouvoir se rencontrer et discuter. Lorsqu'ils sont conjugués, ces facteurs encouragent une prise en considération moins marginale des arts du spectacle dans l'ordre du jour politique local.

Avantages matériels

Mineurs par rapport aux avantages intangibles aux yeux de toutes les personnes interrogées, les avantages matériels découlent cependant des premiers. Ils vont des invitations aux festivals et aux spectacles saisonniers, en passant par les collaborations et les spectacles individuels. La véritable économie est liée aux bénéfices intangibles: information, contacts, opportunités, mobilité de l'emploi (plusieurs personnes sont passées d'un emploi à un autre grâce à l'IETM et à leur rôle actif/réputation au sein du réseau) et mise en valeur des compétences individuelles.

Souvenons-nous du fait que l'élaboration des projets, comme nous l'avons déjà mentionné, se déroule dans la sphère d'activité personnelle. L'IETM ne bénéficie que d'une reconnaissance minimale au-delà de la création d'opportunités pour la germination des idées. Même l'idée que les projets impliquent d'autres membres de l'IETM est considérée comme le résultat d'efforts presque exclusivement individuels.

Néanmoins, le nombre de projets en cours qui impliquent des membres de l'IETM, ainsi que ceux réalisés dans les années passées (voir réponses aux questionnaires), nous apporte un indicateur indirect. Soulignons au passage que les entretiens attestent le fait que les bénéfices matériels sont considérés comme une conséquence des bénéfices intangibles récoltés par la personne dans le cadre de l'activité du réseau, plutôt que comme un bénéfice matériel qui remonterait directement à l'IETM. C'est la capacité à travailler en groupe, à acquérir une expérience professionnelle, et à comprendre les valeurs et l'expérience des autres qui est reconnue comme la "cause", la véritable force motrice de l'économie, considérée comme encore plus précieuse dans la mesure où c'est le patrimoine individuel qui porte des fruits à long terme.

Dès lors, il devient difficile d'émettre des considérations en rapport avec l'impact de l'économie locale ou mondiale; mais surtout, les membres pourraient y voir une "récupération" de leurs projets individuels par l'IETM. Mieux vaudrait mettre en évidence le rôle central de l'IETM dans la création des conditions indispensables à la conception d'idées. Compter et quantifier les projets pourrait en être une conséquence indirecte.

Les frais généraux assumés par les personnes pour participer aux activités de l'IETM, ainsi que le volume économique total des dépenses annuelles (voir 8: Notes sur l'économie du réseau) constituent une confirmation matérielle "indirecte" de l'importance du travail en réseau.

4 Effets de l'interaction sur la structure du réseau: taille, organisation, économie du réseau

Taille

Tous les entretiens révèlent qu'une augmentation du nombre de membres, avec pour conséquence une expansion du réseau, est un phénomène positif à encourager afin d'en accroître encore le potentiel de richesses. Partant, la charge de travail du secrétariat augmente considérablement, et il faut y faire face d'une manière ou d'une autre. D'autres effets généraux ne sont pas perçus: par exemple l'augmentation des adhésions entraîne une surcharge de travail et pourrait aussi créer des problèmes liés au fonctionnement de l'organisation. Une personne sur le plan individuel ne prête que rarement attention à la performance globale du réseau.

Il convient de mettre en avant le problème posé par la taille plus imposante du réseau. Si le développement du réseau en tant que toile physique (une infrastructure de communications, d'informations, de relations, etc.) ne rencontre pas de limites définies, il n'en est pas forcément de même pour le réseau en tant que "phénomène émergent". Il ne s'agit pas seulement de trouver des espaces de rencontre plus importants, mais bien un équilibre entre dynamique chaotique et ordre, afin de permettre le développement de communications structurées et de communications informelles ou fortuites. On peut concevoir qu'au-delà d'un certain seuil (500 personnes?) un certain chaos puisse bloquer la communication et entamer l'efficacité des échanges dans le cadre du réseau. La quantité, au-delà d'une certaine limite, se mue en "transfert d'état" au sens physique du terme, et amène un changement de qualité. Etant donné la difficulté (et l'ambiguïté – voire l'impossibilité) de fixer des critères de sélection pour adhérer au réseau, une solution alternative viable serait de multiplier les opportunités en multipliant les réunions, un peu à la manière des Grecs anciens lorsqu'ils s'étendaient dans leurs colonies, ou encore d'une cellule qui se divise.

Nouveaux membres et règlements

En rapport avec le problème précédent, nous citerons la question du règlement et de sa transmission aux nouveaux membres. En effet, en l'absence d'un manuel ou d'un code officiel, l'aptitude à participer aux activités du réseau résulte d'un apprentissage complexe qui se fait sur le terrain. On pourrait dire qu'il est nécessaire d'apprendre "les rituels" de participation au réseau, plutôt que le règlement. En d'autres termes, il s'agit d'encourager les dispositions naturelles de chacun pour l'interaction de conférer une responsabilité en fonction des objectifs personnels et de ceux des autres et d'aider les membres à trouver leurs repères.

Il s'agit en réalité de demi-règles ritualisées. Partant, les membres plus expérimentés jouent un rôle fondamental implicite dans la transmission de ce savoir, processus qui exige un certain temps. Une croissance rapide, avec un

nombre important de nouveaux membres, pourrait mettre ces conditions en péril, dans la mesure où l'on disposerait de moins de temps et où les nouveaux membres seraient présents dans une proportion plus importante. Mais surtout, une croissance rapide pourrait mettre fin au rituel du "choix mutuel" qui, dans une large mesure, entretient l'atmosphère propre à l'IETM.

Diversité

La diversité est perçue comme le trait principal qui distingue l'IETM des autres réseaux. Diversité des rôles, des opérateurs, des domaines thématiques et des professions, qui engendre la richesse. Cette richesse n'implique pas de devenir une association professionnelle de membres semblables, mais un réseau vraiment "intersectoriel", porteur d'un potentiel et d'intérêts différents pour chacun de ses membres.

Démocratie

Le problème de la non-représentativité des membres, (ils ne représentent qu'eux-mêmes en tant qu'individus, ils représentent à la limite leur organisation, mais pas leur pays, leur région, leur ville, etc.) de la communication "horizontale", et du réseau comme contexte de "phénomènes émergents" engendrent pour ceux qui adoptent la vision institutionnelle un problème de démocratie: qui représente qui? Qui oriente le fonctionnement global du réseau? Vue sous l'angle du réseau en tant que contexte de "phénomènes émergents", la tâche paraît insurmontable. Guider un écosystème vers un objectif, ou une plate-forme, constitue une opération périlleuse d'un point de vue politique, et se solde généralement par une réduction radicale des interactions et un appauvrissement du système. Les réunions sont fructueuses parce qu'à tout problème répond un éventail entier de solutions possibles. Toutefois, cet aspect ne doit pas être confondu avec l'activité de lobbying («advocacy»): affirmer l'importance des finances pour la culture, le rôle des arts du spectacle au sein de la société ou celui du réseau, ne signifie pas orienter le réseau vers un objectif, mais plutôt mettre en exergue certaines conditions indispensables à son développement, indépendamment des résultats obtenus. L'activité de lobbying («advocacy») n'a pas pour but de déclencher des effets déterministes et contrôlables.

Le contraste entre, d'une part, "la démocratie de base" et "les phénomènes émergents" et, d'autre part, la démocratie représentative est à la base des contradictions engendrées par l'expansion du réseau. Afin de maintenir la complexité des interactions au niveau des membres, il est nécessaire de ne pas compliquer l'organisation, ne pas créer de hiérarchie, ne pas «représenter» (cf ci-dessus), ne pas multiplier les niveaux hiérarchiques des structures internes du réseau. En même temps, ceci met en évidence la limite potentielle à l'expansion d'un réseau.

Organisation, bureaucratie

Les considérations qui précèdent contribuent à définir les craintes suscitées par l'éventualité d'une organisation forte et hiérarchique, bien plus pressantes que celles liées à une augmentation des cotisations de membres. Au centre se trouverait une contradiction complexe. Si l'on admet "la fragile alchimie" du réseau en tant que "contexte de phénomènes émergents", celle-ci risque constamment de s'évanouir à la première interférence organisationnelle et tentative de prise de contrôle venue. Le désir de se développer et de s'agrandir dans ce contexte "magique" contraste avec la contrainte d'une interférence, et la perte de contrôle des effets de ces actions. Comme dans le domaine de la biotechnologie, interférence/contrôle/éthique/évolution/responsabilité sont inextricablement liés. Un contrôle conscient de l'évolution et une interférence avec celle-ci participent à la fois de la crainte et du désir, mais avant tout atteste notre capacité limitée à en saisir l'insurmontable complexité.

Dans ce cadre, les oppositions évoquées face à une structure organisationnelle qui serait plus légère/plus lourde, informelle/formelle, basée sur les principes fondamentaux de la démocratie/de la bureaucratie, semblent découler davantage de la crainte ou du désir de contrôler (ou de ne pas contrôler) que d'une analyse rationnelle. Au trio plus léger/informel/démocratique pourrait se substituer plus léger/rituel/bureaucratique, si l'on débarrasse ce dernier terme de ses connotations négatives, et qu'on le comprend comme un travail fondamental organisé et qui suffit à maintenir un niveau élevé d'interaction du réseau.

À ce propos, il est utile de garder à l'esprit la différence entre le réseau en tant que "toile" et le réseau en tant que "contexte de phénomènes émergents". En tant que "toile", le réseau ne possède pas de limites dimensionnelles et son élargissement n'implique pas nécessairement un lourd investissement dans la structure organisationnelle. Perçu comme "contexte de phénomènes émergents", en tant qu'interactions de personne à personne sur le plan horizontal, le réseau possède des limites physiologiques précises. Il est alors strictement lié à un caractère informel et à des structures légères. C'est cela, la magie, et en même temps la fragilité du réseau.

5 Pourquoi quitter l'IETM: un sondage supplémentaire auprès des ex-membres

Parallèlement aux sondages effectués par l'intermédiaire de questionnaires et d'interviews auprès des membres de l'IETM, nous nous sommes penchés sur les motifs qui peuvent inciter certaines organisations à quitter ce réseau. Ceux-ci peuvent alors être comparés avec les raisons invoquées pour s'affilier à l'IETM par les membres actuels. Cette enquête supplémentaire a été réalisée par téléphone, chaque entretien durant une vingtaine de minutes. Il eût été déraisonnable de demander aux ex-membres de consacrer plus de temps à remplir en détail un questionnaire, ou de procéder à un entretien plus long. Nous avons donc interrogé 15 des 35 membres qui ont quitté l'IETM depuis 1995. Quant aux 20 ex-membres restants, soit nous ne sommes pas parvenus à contacter l'organisation en question (les adresses, les noms ou les contacts n'ayant pas été mis à jour dans la base de données, ces membres ayant quitté le réseau) ou la personne à joindre ne connaissait pas les raisons pour lesquelles son organisation n'appartenait plus au réseau.

Vous trouverez ci-après la liste des raisons invoquées (sans ordre de priorité) pour quitter l'IETM, citées par les personnes interrogées:

Raisons négatives

- 1 un réseau trop grand, des contacts difficiles à entretenir, une entropie croissante;
- 2 un réseau trop "fermé", constitué de "cliques" très soudées au sein desquelles il est difficile de se faire une place;
- 3 des cotisations injustifiées par rapport aux avantages réels de l'affiliation;

Raisons neutres (les plus courantes)

- 4 un changement dans les missions ou le projet de l'organisation;
- 5 des difficultés à assumer la cotisation et les frais de participation;
- 6 la personne qui jouait le rôle de contact avec l'IETM a quitté l'organisation;

Raisons positives

- 7 la participation à d'autres réseaux qui conviennent davantage aux besoins de l'organisation;
- 8 le retrait n'est que temporaire: on prévoit de se ré-affilier.

Il va de soi que ces 15 entretiens ne constituent pas un exemple statistique fiable de tous les ex-membres. Toutefois, les raisons invoquées pour quitter l'IETM méritent notre attention: en effet, elles nous éclairent aussi sur les motifs qui poussent les personnes à s'affilier à l'IETM. Par la même occasion, elles fournissent certaines indications concernant les problèmes et les risques relevés par les membres actuels.

Les trois premières raisons critiquent sans ambages la méthode de travail de l'IETM.

Premièrement, l'expansion de l'IETM est perçue comme une augmentation de la "confusion" des réunions: les éléments "chaotiques" excèdent les opportunités potentielles.

Deuxièmement, l'accent est mis sur la difficulté d'accéder aux interactions: selon les personnes interrogées, les opportunités réelles d'échange et d'information se manifestent en "cercles fermés", et sont caractérisées par des relations internes fortes, au sein desquelles il est malaisé de trouver sa place, surtout pour les nouveaux membres.

Troisièmement, apparaît l'argument économique, même s'il n'est pas pécuniaire au sens strict: les personnes interrogées considèrent que l'investissement en temps et en argent ne vaut pas les résultats obtenus.

Ce premier groupe de motifs se fonde sur la perception de certains facteurs négatifs qui ne sont pas contrebalancés par le potentiel d'opportunités ou d'autres avantages. Cette formule, "la perception de facteurs négatifs", n'a pas pour but de remettre en question la validité de ces arguments: l'expérience individuelle, y compris la perception de chacun et la réaction à l'expérience, n'est pas soumise à une évaluation. Toutefois, il est nécessaire de souligner que l'expérience est le résultat d'interactions au sein du réseau et entre une foule d'autres personnalités et d'autres subjectivités. C'est à ce niveau que le talent personnel et les compétences de "travail en réseau" jouent un rôle significatif car ils déterminent la concrétisation des avantages et des opportunités véritables. Les aspects subjectifs de la perception du réseau sont d'un intérêt primordial pour ce travail de recherche. Le risque d'un chaos accentué au sein des relations, allié à un agrandissement du réseau et aux difficultés à y pénétrer, ont été d'emblée considérés comme des sujets fondamentaux de recherche: ils constituent des défis de base, auxquels l'IETM sera confronté au fil de son développement.

En revanche, il se révèle plus ardu de commenter les raisons invoquées pour quitter le réseau en ce qui concerne la disparité entre les frais liés au statut de membre, et les véritables avantages pour ceux-ci. Même parmi les membres actuels de l'IETM, les bénéfices (en particulier économiques) sont considérés comme des "effets secondaires". En d'autres termes, les bénéfices potentiels sont déterminés subjectivement par le processus de travail en réseau lui-même, l'objectif premier n'étant pas défini en termes de rendement économique. Dans une certaine mesure, les avantages potentiels sont également déterminés par le talent d'une personne à travailler en réseau; ainsi que par la capacité économique d'une organisation à financer des investissements à moyen et à long terme en temps et en argent afin de participer au réseau, sans nécessairement en tirer des résultats directement quantifiables.

Le deuxième groupe d'arguments pour quitter l'IETM est, dans une certaine mesure, plus "neutre" que le premier. Il se divise en trois catégories (types 4, 5 et 6), détaillées ci-après.

Le type 4 d'arguments veut que l'affiliation à l'IETM ne se justifie plus en raison d'un changement dans la mission ou le projet de l'organisation à laquelle la personne contact de l'IETM appartient. Pour ce qui est du type 5, les difficultés économiques ne permettent pas d'assumer les frais d'affiliation, bien que le réseau donne satisfaction. Le type 6 concerne les cas où la personne de contact avec l'IETM a quitté l'organisation pour une raison quelconque, qu'il s'agisse d'un changement de statut, d'un transfert vers une autre organisation, etc. Ce dernier type d'argument est le plus couramment invoqué, soit 7 cas sur 15. Dans un cas seulement, l'organisation en question a procédé à une évaluation de groupe pour déterminer si les liens avec le réseau allaient être maintenus, malgré le départ de la personne de contact. Dans les autres cas, il s'est révélé impossible d'aller plus loin: en effet, lorsque le contact avec l'IETM a quitté l'organisation, des informations concernant le réseau n'ont plus été disponibles.

Dans ce deuxième groupe d'arguments, outre le fait qu'ils soient les plus répandus, le dernier est également le plus révélateur. Il met en exergue le rôle charnière de certains délégués, qui entretiennent la relation entre l'IETM et leur organisation. Le caractère informel de cette relation permet une flexibilité dans la participation au réseau: les délégués peuvent venir à la réunion avec un mandat particulier de leur organisation mère, disposer d'un pouvoir de décision autonome, ou se représenter eux-mêmes, sur le plan individuel. Ce caractère informel facilite également la diffusion de l'information et multiplie les possibilités d'échanges. Toutefois, il peut advenir que les effets négatifs de la concentration de l'information entre les mains d'une seule personne engendre des problèmes, dans la mesure où l'aptitude à travailler en réseau et l'information ne sont pas communiquées aux autres (pour une série de raisons). Ce n'est pas une coïncidence que les nouveaux membres soient souvent représentés par des délégués venus d'une ex-organisation membre.

Les deux dernières catégories d'arguments justifiant le départ de l'IETM offrent une série d'interprétations intéressantes.

Le type 7: l'expérience acquise dans le cadre de l'IETM a permis d'opter pour un autre réseau, plus adapté aux objectifs spécifiques ou à la mission d'une organisation. Dans deux cas, on a reconnu à l'IETM le mérite d'avoir permis de choisir un réseau plus approprié, en fonction d'objectifs précis. C'est là le mérite qui a été reconnu à l'IETM, que nous qualifierons de "retour d'information positif".

Le type 8 recouvre une série d'arrière-pensées; après une période de dissociation, des changements et des développements au sein de l'organisation ont rendu une affiliation à l'IETM à nouveau souhaitable.

Ces deux derniers motifs illustrent comment l'expérience accumulée grâce à l'IETM peut constituer une étape dans la quête d'interlocuteurs, considérés comme "appropriés" aux besoins d'une organisation à un moment donné. De ce point de vue, il est tout aussi intéressant de noter que l'IETM constitue une phase intermédiaire dans la rencontre d'autres réseaux qui, d'une manière ou d'une autre, sont liés à l'IETM. Cet aspect met en exergue son rôle "fonctionnel" dans le développement des relations au sein du réseau, qui, de toute manière, déborde largement du champ d'activité de l'IETM.

Il est tout aussi intéressant de remarquer que le bilan final, positif ou négatif, de l'expérience de l'IETM dépend de l'évaluation de différents sujets dans des conditions données. Lorsque ces facteurs changent, l'évaluation et le bilan global changent également.

Voilà qui nous mène au caractère "ouvert" ou "fermé" d'un réseau, qui dépend non seulement de sa morphologie et de sa fonction, mais également des caractéristiques propres de ceux qui y participent. Ces conditions subissent nécessairement des modifications dans le temps. Le travail en réseau ne concerne pas uniquement "l'espace" dans les relations, mais aussi "un temps" pour les relations. La plasticité du réseau, l'adhésion de nouveaux membres, et le départ d'anciens, ne se limite pas à un simple exercice d'addition et de soustraction: il s'agit d'une évolution d'interactions, d'une capacité d'adaptation dans le temps des organisations individuelles et du réseau. Partant, le réseau doit être perçu comme le résultat complexe d'activités individuelles.

6 Remarques finales

Ce travail de recherche met en lumière deux points de vue selon lesquels le travail en réseau peut être analysé.

Le premier est celui de l'individu, de l'acteur unique, qui se caractérise par la subjectivité de l'action et par la perception du réseau de l'intérieur, de "l'attention locale"; l'autre est le point de vue "extérieur", qui étudie l'impact sur l'interaction au niveau du "système" et la naissance des "phénomènes émergents".

On peut distinguer deux matrices d'activités, selon la manière dont les acteurs uniques utilisent, explorent et font l'expérience du réseau, c'est-à-dire l'activité stratégique et l'activité communicative. Les personnes participent aux réunions afin d'échanger des idées, des informations, pour confronter des systèmes de valeurs (actions communicatives), mais aussi pour tester la possibilité de créer des projets avec d'autres, trouver des partenaires, comparer des projets afin d'en améliorer le contenu et la faisabilité (actions stratégiques).

Si l'on opte pour le point de vue "extérieur", afin d'étudier la performance globale du réseau – soit le résultat d'une myriade d'interactions entre participants sur le plan individuel – on fonctionne alors dans le contexte d'actions communicatives. L'analyse passe de l'interdépendance des participants par rapport aux phénomènes émergents, aux modèles hypothétiques ou réels de fonctionnement du réseau. Le réseau est le contexte et l'ensemble des interactions entre les participants sur les plans individuels; il est façonné par ces éléments. Il n'existe pas d'unité ou d'opérateur de contrôle du réseau qui guide vers des objectifs spécifiques, une stratégie déterminée. L'existence du réseau permet aux participants de communiquer entre eux et de dévoiler leurs stratégies individuelles, selon les règles du dialogue, en opposition ou en accord avec les autres professionnels. Cependant, le réseau n'est pas en soi le véhicule de projets concurrents entre les participants individuels, il n'encourage ni ne décourage les projets individuels. Les initiatives du réseau menées par le biais de ses divers organes directeurs (conseil, comité exécutif, secrétariat) visent à améliorer les conditions des échanges et la participation des individus. Il ne s'agit pas de projets mais de méta-projets, bref, de projets touchant au contexte, à des environnements propices à la communication.

Analogies

En conséquence, l'analyse de la totalité du système envisage le réseau en tant que "écosystème", au sein duquel chaque membre agit. Par ailleurs, les analogies à établir entre le réseau et l'écosystème sont non seulement pléthores, mais pertinentes.

- Tous deux évoluent en fonction de l'évolution et de l'interaction entre les participants sur le plan individuel.
- La complexité se dégage de la base au sommet, par le biais de la multiplicité des relations individuelles et de groupe.
- Aussi vastes que soient les interactions, la cible du processus d'évolution reste la personne sur le plan individuel ou le membre du réseau.
- La bio-diversité entre les membres est l'une des conditions de base des échanges.
- Même si l'on ne peut prédire de manière déterministe les effets de chaque action individuelle, il est possible d'identifier les conditions et les processus évolutionnaire et co-évolutionnaire.
- Il est impossible d'attribuer une intention stratégique au système, qu'il s'agisse d'un réseau informel ou d'un écosystème.
- L'énergie est consacrée au maintien des conditions vitales d'échange: l'écosystème consomme de l'énergie solaire, le réseau informel consomme un effort organisationnel, de l'énergie humaine. Cela suppose l'existence d'une structure: l'information circule dans le réseau, mais il faut au départ une structure, un travail d'organisation pour permettre à l'information de circuler et d'être utilisée.

Toutefois, on relèvera une différence fondamentale entre les réseaux et les écosystèmes: la distance géographique qui sépare les membres individuels d'un réseau a non seulement un prix mais encore une valeur inappréciable (comme celle d'engendrer la diversité); en revanche, au sein d'un écosystème, les interactions de proximité, les facteurs de conglomération en un lieu sont essentiels aux processus évolutionnaire et co-évolutionnaire.

À la lumière de ce qui précède, la traduction de l'écosystème en termes socio-économiques trouve un écho dans le concept de "milieu", c'est-à-dire d'un lieu géographique fixe qui sous-tend les processus socio-économique et culturel présentant un intérêt particulier. Néanmoins, la distinction entre écosystème-milieu et réseau n'est pas fixée: les économistes et les sociologues qui étudient le milieu innovateur mettent en exergue la façon dont ce dernier, même lorsqu'il est limité d'un point de vue géographique, s'intègre dans un système planétaire qui relie d'autres centres de recherche, d'autres personnes impliquées dans une activité similaire ou analogue. La dynamique selon laquelle un milieu innovateur attire les compétences et les

talents professionnels venus des autres régions du monde passe par un réseau de relations. Cette relation complémentaire, intéressante entre le réseau et le milieu, trouve sa pleine expression dans l'IETM pour au moins deux raisons.

- Les réunions annuelles se traduisent par une “convergence” du réseau en un lieu précis, favorisent les interactions face à face, et engendrent des économies conglomérées, des “places de marché médiévales” (qui constituent également un milieu, bien qu’il soit temporaire) où des produits venus de nombreux milieux géographiquement éloignés les uns des autres sont échangés.
- Le choix d’organiser des réunions dans des lieux différents (pays, villes) permet au réseau d’entrer en contact avec un milieu spécifique, et réciproquement, offre au milieu local l’occasion d’entrer en contact physique avec le réseau.

L’aspect le plus intéressant est la complémentarité de cette synergie entre le réseau et le milieu, qui engendre un certain type d’“environnement” – à la fois virtuel, qui n’exclut pas les racines locales des membres impliqués, et qui se trouve à chaque fois dans un lieu différent.

Environnement

La métaphore d’un environnement biologique, tout comme l’analogie et la distinction entre réseau, milieu, écosystème – ne relève pas seulement du jeu intellectuel: elle contribue à mettre en lumière la raison pour laquelle il s’avère si difficile de répondre à une question simple en apparence, comme: À quoi sert le réseau? Quels sont les résultats du travail en réseau? Quel en est l’impact économique? Si l’on remplace les mots “réseau” et “travail en réseau” par “environnement” et “écosystème” (même si ce dernier terme est utilisé dans une acception partiellement métaphorique) c’est la signification de la question elle-même qui se révèle difficile à définir et hautement complexe (À quoi sert l’environnement? Quels sont les résultats de l’écosystème? Quel en est l’impact économique?). En revanche, lorsque l’on remplace réseau par “projet” ou même “stratégie”, le sens de la question se fait limpide... mais plusieurs réponses nous viennent à l’esprit. Le problème est que les instruments culturels qui permettent d’évaluer et d’analyser les projets individuels, ainsi que les critères d’évaluation utilisés dans les domaines administratif et bureaucratique, ne sont d’aucun recours pour l’analyse et l’évaluation de l’activité en réseau. Ce qu’il faut, c’est un glissement dans le paradigme culturel, qui ne soit pas uniquement motivé par l’existence de réseaux culturels, mais par l’organisation en réseaux des sujets économiques les plus dynamiques et les plus puissants actuellement. Le passage qui suit est extrait de l’étude de Manuel Castells sur “l’entreprise du réseau”.

“Pour la première fois dans l’histoire, l’unité première de l’organisation économique n’est pas un sujet, ni individuel (l’entrepreneur ou la famille entrepreneuriale) ni collectif (la classe capitaliste, la firme, l’état). Comme j’ai tenté de le montrer, l’unité est le réseau, composé d’une diversité de sujets et d’organisations, qui se modifie sans cesse à mesure qu’il s’adapte aux environnements et aux structures du marché. Qu’est-ce qui soude ces réseaux ? S’agit-il d’alliances ad hoc ou accidentelles ? Oui, dans certains cas, mais la forme d’organisation en réseau doit bel et bien disposer de sa propre dimension culturelle (sans quoi l’activité économique s’effectuerait dans un vide socioculturel, opinion d’ailleurs soutenue par certains économistes ultrarationalistes mais entièrement démentie par la réalité historique). (...) Et toute tentative visant à cristalliser la position dans le réseau en code culturel à un moment et dans un espace particuliers condamne le réseau à l’obsolescence, puisqu’il devient dès lors trop rigide pour la géométrie variable exigée par l’informationnalisme. L’‘esprit de l’informationnalisme’ est la culture de la ‘destruction créatrice’, opérant à la vitesse des circuits optoélectroniques qui traitent ses signaux. Schumpeter rencontre ainsi Weber dans le cybermonde de l’entreprise en réseau”⁷.

Comme le souligne ce passage, l’étude de l’entreprise du réseau et l’évaluation de son fonctionnement exige un changement dans le modèle des instruments d’analyse. Néanmoins, l’entreprise en réseau “post-Fordienne” trouve sa justification dans l’efficacité et l’efficience – d’abord économique plutôt que culturelle – avec laquelle elle domine le marché. Ce qui ne va pas de soi dans le cas des réseaux culturels et du spectacle vivant : depuis les études de Baumol et Bowen, on sait désormais que l’économie de l’art et du spectacle vivant n’apporte pas d’augmentation notable de la productivité, tout comme le marché ne suffit pas pour soutenir l’activité de la production artistique, et plus particulièrement du spectacle vivant. Bien que le réseau culturel puisse contribuer à la croissance de ses membres et engendrer de nouvelles opportunités d’échange et de travail, il ne modifie en rien l’économie du spectacle vivant ; en outre, le réseau lui-même a aussi besoin d’un soutien financier. La tentative de justifier en termes économiques l’existence du réseau présente donc certains risques.

Attribuer au réseau les résultats obtenus par ses individus. Leurs activités, leurs projets seraient en réalité perçus comme la conséquence déterministe de l’appartenance au réseau. Nous avons déjà montré comment cette idée est remise en question par le fonctionnement du réseau, comment le réseau ne se substitue pas à l’activité du participant individuel, mais représente plutôt un contexte potentiel pour la confrontation et le développement d’activités individuelles.

On peut penser au réseau en tant que réelle entité économique qui mène à bien ses propres projets. C’est-à-dire qu’elle transforme “l’activité de communication” en “activité stratégique”. Le réseau serait alors considéré comme un acteur à part entière plutôt qu’un dispositif permettant de créer les conditions de l’échange et du développement des projets des membres.

7 Manuel Castells, 1996, pp.198-199

Dans ce cas, le réseau serait réduit à un consortium afin de conduire un nombre limité de projets. Dans un tel contexte, la réduction du potentiel est évidente, et étrangère au concept de réseau lui-même.

Importance

Revenir à la question clé: l'importance du réseau est liée à son statut d'environnement, d'écosystème, de milieu, de domaine d'expression des membres individuels.

S'il est important de:

- Maintenir un processus de dialogue et d'échange interculturel qui non seulement magnifie les spécificités et les différences, mais aussi améliore la compréhension des différentes cultures;
- Stimuler la créativité artistique au niveau transnational;
- Alimenter et renforcer les collaborations et les partenariats aux niveaux européen et international;
- Mettre en évidence le rôle des arts et de la culture par la confrontation des patrimoines culturels national, régional et local;
- Garantir un espace destiné à la confrontation libérale et indépendante et un dialogue qui ne seraient pas limités par des tentatives d'atteindre des objectifs spécifiques déterminés a priori,

alors, dans ce cas, l'activité du travail en réseau développée au sein d'«environnements complexes» et qui contribue parallèlement à leur développement propre (comme c'est le cas pour l'IETM et d'autres réseaux culturels) est un des instruments les plus efficaces pour servir ces objectifs.

C'est là que se situe la «vraie» économie – inquantifiable en termes pécuniaires – de l'activité en réseau, et qui doit être alimentée en permanence afin de ne pas détruire son environnement. Dans ce sens, la valeur d'un environnement, d'un milieu (qui est certainement aussi économique, bien que non quantifiable en argent) est qualitativement différente de la valeur des projets qui ont vu le jour grâce à ce milieu (et qui, en partie du moins, peuvent être évalués d'un point de vue pécuniaire).

Récemment, la «valeur» de l'environnement a été mise en exergue par l'introduction de propositions, dans plusieurs domaines économiques, d'«incubateurs» ou «pépinières», visant à créer des environnements adéquats, dans lesquels des projets innovateurs pourraient être élaborés, afin d'éviter les écueils de dangereux «vides». Les études portant sur les facteurs de succès et les échecs des incubateurs peuvent fournir des indices précieux quant à la modalité et à la difficulté de créer des environnements adaptés au développement de la création de projets. Elles permettraient une analyse approfondie de l'analogie réseau-milieu-incubateur en tant que contexte du développement de la création de projets individuels. Il serait alors intéressant d'identifier les éléments de la mesure économique, des coûts nécessaires à la

création d'un environnement à partir de rien, ou de la sauvegarde de son fonctionnement. Une comparaison avec les coûts de l'activité en réseau au sein de l'IETM peut également fournir des indicateurs intéressants, dans la perspective d'une analyse comparative.

Actuellement, la prise en considération de l'économie du réseau de l'IETM passe par un état de fait: un coût annuel de 2 millions d'euros, assumé en majorité par les membres, est considéré (par ces derniers) comme nécessaire au maintien du milieu et du potentiel de l'IETM.

Une autre piste de réflexion particulièrement intéressante réside dans l'analyse des réseaux culturels, qui permettrait de déceler les points communs et les différences de fonctionnement. C'est précisément la particularité de l'expérience de l'IETM qui appelle à une confrontation avec d'autres organisations en réseau, afin de discerner les aspects particuliers à la structure organisationnelle du réseau.

Ces éléments nous permettent de déduire les limites de la dimension d'un réseau, ainsi que les exigences minimum de structure organisationnelle, qui permettent une interaction entre les membres sans risquer d'engendrer des structures centralisées hautement bureaucratiques et complexes.

Une analyse comparative des réseaux (y compris de ceux qui ressemblent à ou chevauchent la sphère culturelle, comme les réseaux de villes, les réseaux environnementaux, etc.) permet de définir les caractéristiques du modèle culturel de l'organisation en réseau, et contribue à la création d'instruments d'évaluation appropriés, radicalement différents de ceux utilisés aujourd'hui pour estimer les coûts et les bénéfices, la rentabilité et l'efficacité des projets.

7 Notes bibliographiques

Le caractère spécifique et unique du fonctionnement de l'IETM complique à l'extrême le choix de textes pertinents: une liste de références qui tiennent compte des principales caractéristiques d'un réseau tend à devenir extrêmement longue. Nous avons donc pris le parti d'inclure une sélection de textes et de références, qui sont à la base des idées et des métaphores développées dans le cadre de cette étude, et accompagnée de commentaires explicatifs.

Commençons par les textes relatifs aux réseaux culturels en Europe: "Arts Networking in Europe", édité par Rod Fisher et publié par The Arts Council of Great Britain en 1992, brosse un panorama des réseaux culturels européens, avec un index décrivant l'activité de chaque réseau et énumérant une liste de contacts. Une brève introduction parle de l'augmentation du nombre de réseaux et du point de vue méthodologique dans la définition du réseau: l'élément déterminant n'est pas la forme que prend le réseau, mais plutôt la manière dont il fonctionne.

"Changer de vitesse", édité par Rudy Engelder et Dragan Klaic, décrit la vie de l'IETM par le truchement de l'expérience de ses membres. Cet ouvrage est un recueil de témoignages au quotidien, réunissant différentes générations, des vétérans des années 60 aux jeunes professionnels.

"Les réseaux: un avenir pour la coopération culturelle en Europe" définit les réseaux culturels en Europe, en décrivant les grands traits et les principes de leur fonctionnement, tout en soulignant l'importance des réseaux culturels, de la coopération culturelle du niveau européen.

Sur les réseaux en général, la trilogie monumentale de Manuel Castells est fondamentale: "L'ère de l'information" et plus spécialement le premier volume, "La société en réseaux", traduit de l'anglais par Philippe Delamare, Fayard, Paris, France, 1999. Les conséquences de l'organisation en réseau dans la société de l'information sont illustrées par de multiples exemples, du milieu innovateur des nouvelles technologies, à la mafia russe, en passant par les problèmes soulevés par l'opposition entre "personne" et "réseau", et ceux du développement économique du sud-est asiatique ou de l'Amérique Latine. Les changements dans le travail, l'entreprise, le concept de temps et d'espace induits par les organisations en réseau, sont analysés par le biais d'un grand nombre de techniques et d'hypothèses de recherche.

Également sur le thème général des réseaux, le labyrinthe et la description du point de vue subjectif de l'utilisateur du réseau – "l'esprit local" – sont étudiés par Pierre Rosenstiehl dans "Rete", qui figure dans l'Enciclopedia Einaudi, Turin, 1981, tandis que Jean Petitto dans "Centrato/acentrato", également dans l'Enciclopedia Einaudi, met en évidence la relation d'interconnexion dans les systèmes décentrés entre le changement local et la perfor-

mance globale du système. À notre connaissance, cet ouvrage n'a été traduit ni en anglais, ni en français.

Chaos

Le thème de la relation entre l'action/le changement local et la performance globale est strictement lié à l'analyse de la complexité, de la dynamique turbulente de la physique, aux "phénomènes émergents", à la mathématique du chaos, et monopolise aujourd'hui toute l'attention. Une vaste littérature est disponible sur le sujet, nous n'en mentionnerons ici que quelques exemples: leur pertinence par rapport à la recherche sur l'IETM n'est manifestement que de nature méthodologique, toutefois fondamentale pour trouver les instruments et les métaphores adoptées et traduites aux fins mêmes de cette étude.

Dans "Steps to an Ecology of Mind" et "Mind and Nature", Gregory Bateson présente pléthore d'exemples d'analyses de la complexité: on retiendra notamment le concept "d'esprit" étendu à un domaine d'interaction, à un écosystème.

Morris Mitchell Waldrop dans "Complexity. The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos", New York, Simon & Schuster, 1992, un compte rendu imaginaire de l'Institut de Santa Fe, présente les principaux exemples d'analyse de la complexité: la définition des phénomènes émergents, la frontière du chaos en tant que point d'équilibre dynamique où l'organisation chaotique et la dynamique, toutes deux en constante évolution, permettent l'émergence d'ordres complexes, la dissipation des ressources, de nouvelles configurations, avec des applications dans les domaines de la physique, de la biologie, de l'économie, et des sciences sociales. Dans le même ordre d'idées, "Chaos and Order", de Frederick Cramer, procède à l'état des lieux du développement des sciences biologiques et de l'analyse des écosystèmes.

Le concept de ligne directrice ("attractor" cf note 5) auquel nous avons recouru pour décrire le comportement des membres de l'IETM, est tiré des études menées à bien par Edward Lorenz, renommé pour ses travaux dans le domaine de la topologie différentielle et des équations non linéaires. Nous nous sommes limités à une adaptation métaphorique du terme "attractor" (en anglais) à cette étude. Pour d'autres éléments, voir Ian Stewart "Does God Play Dice? The New Mathematics of Chaos", Penguin Books, Londres, 1997.

Kevin Kelly, dans "Out of Control. The New Biology of Machines", Fourth Estate Limited, 1994, développe le concept de «vivosystème» dans lesquels les éléments biologiques et technologiques sont combinés au sein d'une "nouvelle" écologie: à la lumière de ce concept, il est intéressant d'analyser la distinction entre le réseau au sein des "phénomènes émergents" et de la "toile", soit les interactions qui découlent essentiellement d'une interaction d'humain à humain et des réseaux télématiques, notamment sous l'angle d'une intégration possible des différents composants dans un avenir proche.

“Fatti Sociali Formati Nello Spazio”, Milan, Franco Angeli, d’Arnaldo Bagnasco contient une description très vivante de la ville en tant que lieux de rencontres inopinées mais heureuses. Ce concept joue un rôle clé dans l’interprétation du fonctionnement des réunions de l’IETM, et est manifestement étroitement lié aux “phénomènes émergents”. D’où la métaphore de la réunion, place de marché médiévale temporaire.

La distinction entre “action stratégique” et “action communicative” a été établie pour la première fois par Jürgen Habermas dans “Théorie de l’agir communicationnel” (1997 pour la version française, traduit par Jean Louis Schlegel, ed Fayard). La première est guidée par le désir de domination, la seconde par la nécessité de comparer, de coordonner. Nous citons ici le test en référence à l’organisation en réseaux telle qu’elle apparaît dans l’ouvrage de Barbara Imperatori, “Le Reti di Impresa: Crisi Sociale od Occasione di Sviluppo della Persona?” Ticonzero. <http://www.sda.uni-bocconi.it/ticonzero/numerozero/a980106a.htm>

Aucune référence directe n’a été faite au concept de réseau tel qu’il apparaît dans les théories de systèmes ou la science cognitive.

La géographie économique utilise abondamment la notion de réseau à la fois comme métaphore et comme système spatial de relations. Le caractère informel et l’absence de relations hiérarchiques au sein du réseau de l’IETM représentent un obstacle de taille dans l’utilisation de certaines idées clés, fréquentes en géographie et en aménagement du territoire.

Un autre secteur dans lequel la théorie de réseaux est appliquée à bon escient et assortie d’une grande variété d’instruments mathématiques (graphes et hypergraphes, par exemple) est l’ingénierie des transports et de la circulation routière. Toutefois, il semblerait que la spécificité des réseaux qui reposent sur des canaux déterminés physiquement (infrastructures, rues, trajectoire de vol) n’illustrent pas de manière adéquate le fonctionnement d’un réseau comme l’IETM.

Bibliographie

Arts Networking in Europe. A Directory of Trans-frontier Cultural Networks Operating in the European Arena, compiled by Rod Fisher with Ruth Aldridge and Isabelle Schwarz, London, Arts Council of Great Britain, 1992.

ARNALDO BAGNASCO,
Fatti sociali formati nello spazio. Cinque lezioni di sociologia urbana e regionale, Milano, F. Angeli, 1994.

GREGORY BATESON,
Mind and Nature. A Necessary Unity, New York, Dutton, 1979.

GREGORY BATESON,
Steps to an Ecology of Mind, St. Albans, Paladin, 1973.

MANUEL CASTELLS,
The Rise of the Network Society, Vol. 1, Malden (Mass.), Oxford, Blackwell,
1996. *Le société en réseaux*, vol.1, trad. Philippe Delamare, Fayard, Paris, 1999.

MANUEL CASTELLS,
The Information Age: Economy, Society and Culture, 3 v., Malden (Mass.),
Oxford, Blackwell, 1996-1998.

FRIEDRICH CRAMER,
Chaos und Ordnung. Der komplexe Struktur des Lebendigen, Stuttgart, Dt.
Verlag-Anstalt, 1988. (English ed.: *Chaos and Order. The Complex
Structure of Living Systems*, Weinheim, New York, VCH, 1993)

RUDY ENGELANDER, DRAGAN KLAIC,
Changer de Vitesse, Shifting Gears, IETM, Theater Instituut Nederland, 1998.

JÜRGEN HABERMAS,
Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1981, 2 v.
(English ed.: *The Theory of Communicative Action*, 2 v., Cambridge,
Polity, 1984-1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, trad. Jean Louis
Schlegel, Fayard, Paris, 1997.

KEVIN KELLY,
Out of Control. The New Biology of Machines, London, Fourth Estate, 1994.

JEAN PETITOT,
Centrato/acentrato, in *Enciclopedia*, edited by Ruggiero Romano, Torino, G.
Einaudi, 1977-1981, 14 v.

PIERRE ROSENSTIEHL,
Rete in *Enciclopedia*, edited by Ruggiero Romano, Torino, G. Einaudi, 1977-
1981, 14 v .

JUDITH STAINES,
Working Groups, Network Solutions for Co-operation in Europe, EFAH-FEAP,
1996.

IAN STEWART,
Does God Play Dice? The Mathematics of Chaos, Oxford, New York,
B. Blackwell, 1989. 2. ed.: *Does God Play Dice? The New Mathematics of
Chaos*, London, New York, Penguin, 1997.

MORRIS MITCHELL WALDROP,
Complexity. The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos, New York,
Simon & Schuster, 1992.

8 Notes sur l'économie du réseau⁸

En 1998, l'IETM comptait 455 membres (organisations, institutions, associations, etc.), pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 650 millions d'Euro. Son personnel était composé d'environ 6.100 membres permanents ainsi que de l'équivalent de 1.800 travailleurs à temps plein (la somme des journées à temps plein et à temps partiel exprimée en temps plein), pour un total d'environ 7.900 postes à temps plein. Il convient d'y ajouter les efforts fournis par 1.300 bénévoles.

Le tableau ci-dessous reprend les coûts liés aux activités de réseau de l'IETM en 1998:

Chiffre d'affaires total de l'IETM (secrétariat de Bruxelles)	315,272 EURO
Total des dépenses pour la réunion de Rotterdam (organisateur de la réunion)	125,000 EURO
Total des dépenses pour la réunion de Cardiff (organisateur de la réunion) 52.900 GBP	78,955 EURO
Estimation des autres dépenses/ Toutes les réunions satellites, délégations et sessions de formation	50,000 EURO
Publications (seulement les contributions du Theater Instituut Nederland)	11,590 EURO
Estimation des frais de déplacement des membres en 1998	700-800,000 EURO
TOTAL des dépenses	1,280,817 - 1,380,817 EURO

Notes

Les chiffres correspondant aux trois premières entrées se rapportent à des coûts réels inscrits au bilan 1998, tandis que les deux derniers (autres réunions et dépenses liées à l'affiliation – sans compter les cotisations payées par les membres) sont des estimations.

Les dépenses effectuées par les membres pour leur participation aux réunions de Rotterdam et de Cardiff (portées en compte de façon détaillée dès le moment de leur inscription) se situaient juste sous la barre des 300.000 EURO, soit moins de la moitié du total des frais pour l'année. Le montant moyen dépensé pour les activités de travail en réseau variait considérablement selon la durée d'affiliation, allant de quasi 1.300 EURO pour les membres affiliés depuis moins de deux ans jusqu'à 1.500 EURO pour les

⁸ Les estimations économiques mentionnées sont basées sur des données recueillies par le biais de questionnaires. Pour ce qui est de la représentabilité et de la fiabilité des données statistiques ainsi que de la comparaison des réponses et non-réponses, veuillez consulter l'appendice statistique.

membres affiliés depuis deux à quatre ans et atteignant même plus de 2.350 EURO pour les membres affiliés depuis plus de quatre ans.

Le total des dépenses effectuées dans le cadre de réunions (Rotterdam, Cardiff et autres réunions) correspond aux ressources locales fournies spécialement pour l'événement par les organisations hôtes et les collectivités territoriales.

A peu près 150.000 EUROS du chiffre d'affaires total de l'IETM sont couverts par le paiement des cotisations des membres. Quant au total des contributions institutionnelles émanant des organes nationaux, de l'Union européenne et des sponsors, elles fournissent environ 127.000 EURO, dont 100.000 proviennent de la DG X.

Le total du tableau précédent nous donne un aperçu de l'ordre de grandeur des dépenses directes pour le réseau. D'après les variations des estimations, le financement de la DG X représente 7,2 à 7,8% des dépenses directes, le restant des coûts étant couvert par les ressources propres des membres ou celles fournies par les territoires et les villes organisatrices des activités de l'IETM.

En fait, outre les coûts liés à l'organisation et aux déplacements, le coût des journées de travail ainsi que les dépenses des membres individuels liées aux activités du réseau doivent également être pris en considération. Les statistiques d'inscription des réunions de Cardiff et de Rotterdam mettent en évidence un investissement de 1.380 jours de travail de la part des membres pour les deux réunions. Cette estimation ne tient pas compte du coût des jours de travail effectués par les organisateurs et leurs équipes, coûts qui apparaissent dans leurs budgets respectifs; de même, elle ne prend pas en compte les coûts générés par la participation des non-membres.

Si l'on se base sur une estimation de 200 EURO par jour de travail, il faut ajouter un supplément de 276.000 EURO en frais de travail pour les seules réunions de Rotterdam et Cardiff. Il convient également de prendre en considération les huit jours de travail à temps plein que chacun des 455 membres de l'IETM consacre aux activités de travail en réseau (notamment les appels téléphoniques, les réunions, les réunions de sous-réseau, etc.). Cette estimation peut être considérée comme modeste étant donné que toutes les organisations ayant participé aux réunions de Rotterdam et de Cardiff ont en fait travaillé plus de huit jours par an. En calculant de nouveau sur base de 200 EURO par jour, cette estimation implique un coût de travail supplémentaire d'environ 730.000 EURO par an.

Par conséquent, au niveau global, il apparaît que la "valeur" totale du travail en réseau prôné par l'IETM ne se situe certainement pas sous les 2 millions d'EURO, somme dont la quasi-totalité est financée par les ressources des membres individuels ou par les ressources mises à disposition par les organisations et institutions locales et nationales.

Projets

L'activité de travail en réseau telle que discutée au paragraphe précédent n'inclut apparemment pas le temps consacré à la réalisation des projets à dimension internationale impliquant la participation des membres de l'IETM. Il a été démontré que, au niveau de la création d'idées et de la proposition de projets conjoints, le travail en réseau a un effet catalyseur de première importance. Les projets sont ensuite évalués, étudiés, élaborés et mis en œuvre en dehors du contexte des réunions et des contacts de réseau.

Les cinquante-trois questionnaires utilisés pour la description des projets ont démontré que 172 projets internationaux impliquant les membres de l'IETM – plus particulièrement des membres d'Europe de l'Est – avaient été mis en œuvre entre 1996 et 1999. Cinquante projets étaient à ce moment en cours d'élaboration pour 1999, dont un peu plus de 30% dépassant un total de 100.000 EURO. Une estimation modeste indique que pas moins de 500 projets internationaux créés entre 1996 et 1999 ont été réalisés par l'intermédiaire d'au moins deux membres de l'IETM, en collaboration avec d'autres partenaires ne faisant pas partie du réseau.

Dans la plupart des cas, l'idée même des projets est née lors de réunions de réseau ou lors de réunions de suivi, ce qui démontre que le travail en réseau délivre des résultats concrets qui, cependant, sont souvent difficiles à définir en termes économiques.

Dès lors, il semble logique que les résultats des interviews et des questionnaires reflètent l'avis unanime selon lequel il est impossible d'attribuer des projets aux activités de l'IETM en tant que structure mais que, par contre, l'IETM crée les conditions idéales à la formation d'idées, l'invention, l'arrangement et la réalisation de projets qui deviennent aussitôt le patrimoine commun de chaque participant à un projet spécifique. Ainsi, tandis qu'il n'existe aucun lien de dépendance économique entre la participation à l'IETM et la dimension des projets – pour lesquels toute la responsabilité et la possession sont entièrement assumées par les participants au projet – il est généralement admis que les conditions de réunion et de travail en réseau offertes par l'IETM sont une excellente occasion d'établir un processus de collaboration et d'échange. Bien que les coûts couverts directement par les membres n'apparaissent pas dans un bilan économique ou dans une analyse coût-rendement détaillée, ils apparaissent généralement sous la forme d'investissements sûrs et positifs, même si leur validité n'est pas directement contrôlée.

APPENDICE I

Parcours individuels organigrammes

Legende

L'organigramme ci-dessous constitue une représentation graphique des trente-deux interviews réalisées auprès de membres de l'IETM. Les résumés des questions se trouvent à gauche de chaque titre. Les encadrés sur la droite indiquent les différents types de réponses aux questions. Chaque ligne représente une interview et a été tracée en fonction des réponses données par chaque membre. Les différents parcours ont ensuite été divisés en trois groupes en fonction des similarités dans les types de réponses aux questions concernant les *Effets non mesurables*, *le changement d'attitude professionnelle* et *la relation avec le contexte local* expérimentés par chacun dans le cadre de l'IETM. Ces trois groupes sont les suivants: Parcours professionnel, Parcours existentiel-politique et Parcours intermédiaire. La légende qui suit explique la référence correspondant aux différentes variables sur l'organigramme.

Relation membre/organisation

Fait référence à la relation entre la personne interrogée, son organisation et le domaine/champ d'activité de sa participation au réseau.

Coincidente (concordante): si la croissance professionnelle et existentielle des personnes interrogées au sein du réseau concorde avec la croissance professionnelle et existentielle de l'organisation.

Dialectique: si un processus dialectique a pu être détecté lors de la médiation entre la personne interrogée, le réseau, l'organisation et le contexte de référence local.

Sous-réseau

Fait référence aux caractéristiques du sous-réseau ou, en d'autres termes, des contacts préférentiels avec d'autres membres de l'IETM.

Personnel: s'il n'existe aucune affinité dans les domaines professionnels mais seulement un intérêt "transversal" en ce qui concerne le contenu: il s'agit d'un réseau composé de personnes considérées comme intéressantes et qui communiquent fréquemment.

Thématique: si les contacts préférentiels se font au sein d'un domaine professionnel analogue (danse, organisateurs de festivals, etc.)

Institutionnel: si les contacts ont lieu au sein d'un sous-réseau formalisé et reconnu en tant que tel par tous ses membres.

Fréquence des contacts

Indique la fréquence des contacts avec d'autres membres.

Fréquente: si le contact a lieu 3-4 fois par mois.

Régulière: si le contact se fait au moins une fois par mois.

Perception

Fait référence à la perception du réseau par la personne interrogée.

Phénomènes émergents: si le réseau est perçu comme un contexte au sein duquel "des choses se passent".

Toile: si le réseau est perçu comme un ensemble de connections structurées permettant des relations et des échanges.

Effets non mesurables

Existentiels: si les effets de la participation au réseau sont principalement liés au domaine existentiel ou à des valeurs d'enrichissement intérieur.

Non mesurables mais concrets: si la quantification économique des effets s'avère impossible, mais les effets sont cependant concrets (par exemple, reconnaissance politique de l'organisation grâce à sa participation au réseau, qui influence l'activité professionnelle).

Professionnels: si les effets induits par la participation au réseau sont liés au domaine de travail et à la vie professionnelle.

Effets mesurables

Non: si la personne interrogée n'a détecté aucun effet mesurable.

Marché: si les effets mesurables sont évalués sur le plan des nouvelles opportunités, des nouveaux projets, de leur participation à des initiatives artistiques ou d'importants contacts pour l'avenir de l'organisation.

Changement d'attitude

Identifie les changements d'attitude professionnelle imputables à la participation au réseau.

Existentiel: identifie les changements liés aux effets à caractère existentiel, c'est à dire les échanges de valeurs et la croissance intérieure.

Non: si la personne interrogée ne pense pas que sa participation au réseau a causé des changements.

Non définissable: si la personne interrogée se dit incapable de décrire les effets.

Professionnel: si les changements font référence à une accumulation de nature professionnelle, à des attitudes de travail, etc.

Relation avec le contexte local

Identifie le type de relation entre le participant à la réunion et le contexte local.

Médiation orientée territoire: si la participation aux réunions influence la tendance de la personne interrogée à adapter des idées, des innovations, etc. du réseau au territoire, c'est à dire s'il/si elle sert de relais entre les informations reçues aux réunions et le contexte local

Équilibre: s'il y a un équilibre entre la médiation au niveau interne par rapport à ce qui a été retiré de la réunion et la médiation au niveau externe, ou envers la réunion, par rapport à l'activité personnelle et au contexte local.

Médiation orientée réseau: si la participation aux réunions influence principalement l'activité de la personne interrogée, qui consiste à "apporter des contacts" au réseau, lui faisant dès lors jouer un rôle de médiateur externe, de son activité vers le réseau.

Ville/Réunion

Décrit les attitudes par rapport aux endroits choisis pour les réunions.

Risque: si l'on perçoit le risque que la réunion ait un léger rapport avec le contexte territorial où a lieu celle-ci.

Pas de risque: si l'on ne perçoit aucun risque que la réunion ait un léger rapport avec le contexte territorial où a lieu celle-ci.

Formation personnelle

Fait référence à la formation de la personne interrogée, à ses études et à son expérience professionnelle.

Culturel: si les études et l'expérience professionnelle ont un rapport avec le secteur culturel artistique.

Non culturel: si les études et l'expérience professionnelle ont un rapport avec d'autres domaines que le secteur culturel artistique.

Durée d'affiliation

Affiliation à l'IETM selon quatre catégories:

Plus de 10 ans

5-10 ans

3-5 ans

moins de 3 ans

Les deux derniers facteurs ont été expressément placés au bas du tableau étant donné qu'ils n'affectent pas la courbe et ne servent qu'à caractériser les personnes interrogées.

Les trois organigrammes ont été définis par un nombre de facteurs personnalisés sur base des réponses aux indicateurs sur les effets mesurables et les changements d'attitude professionnelle.

Parcours professionnel

La courbe tend vers le côté droit de l'organigramme. Elle identifie le cheminement de ceux qui ont identifié leur participation au réseau principalement sur le plan des changements d'attitude professionnelle. Les effets non mesurables induits sont de nature professionnelle et les changements se produisent au niveau du comportement en matière d'esprit d'entreprise.

Dans la plupart des cas, l'IETM a été perçu comme une toile, comme un contexte de "phénomènes émergents" dans seulement six cas.

Parcours existentiel-politique

La courbe tend vers le côté gauche de l'organigramme. Elle identifie le cheminement de ceux qui ont déclaré que les effets et changements des attitudes professionnelles générés par la participation au réseau étaient avant tout de nature existentielle. Dans tous les cas, ces effets correspondaient à une perception du réseau en tant que "phénomène émergent".

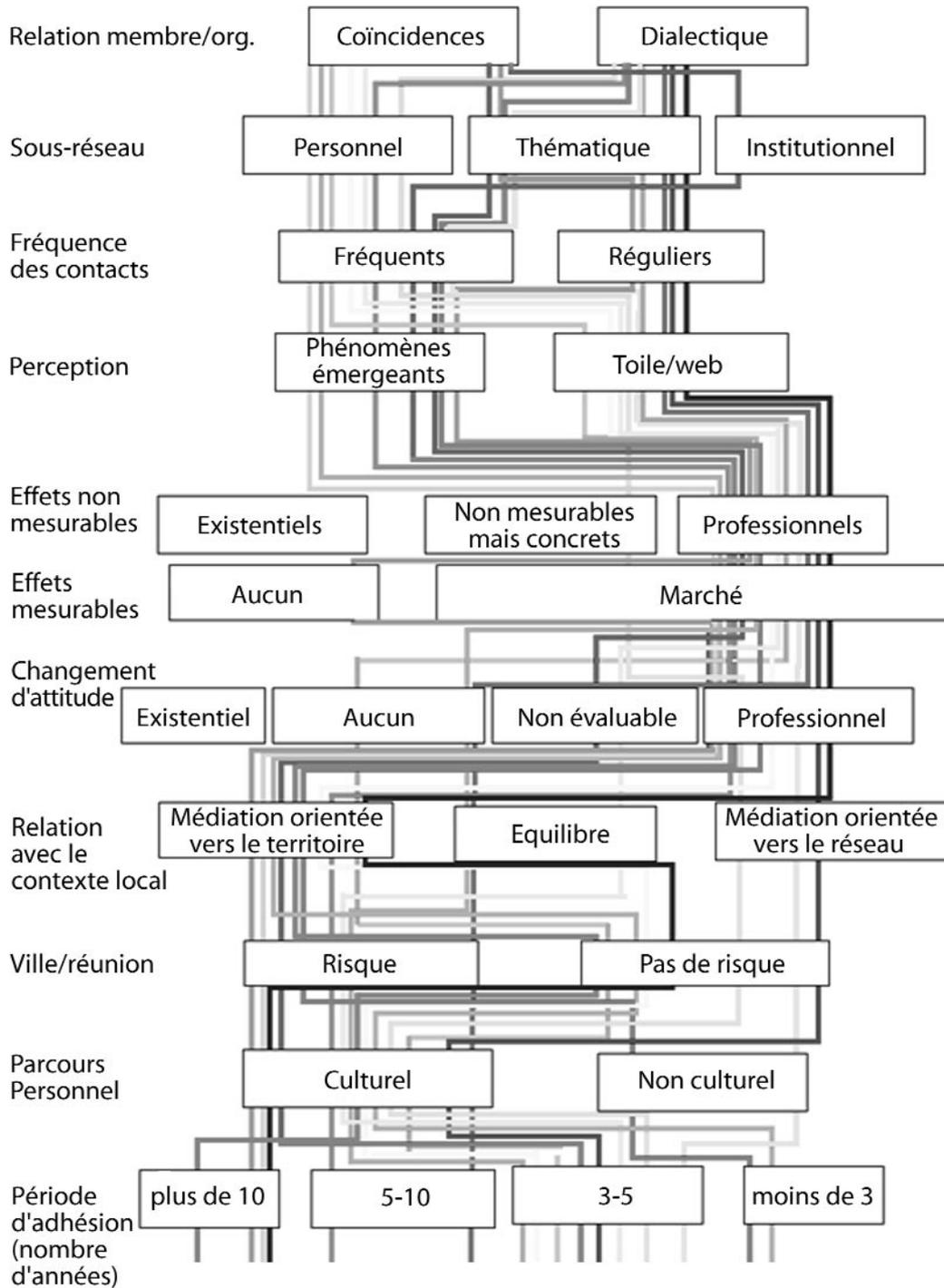
Parcours intermédiaire

Les cheminements varient en fonction des divers éléments existentiels-politiques et professionnels.

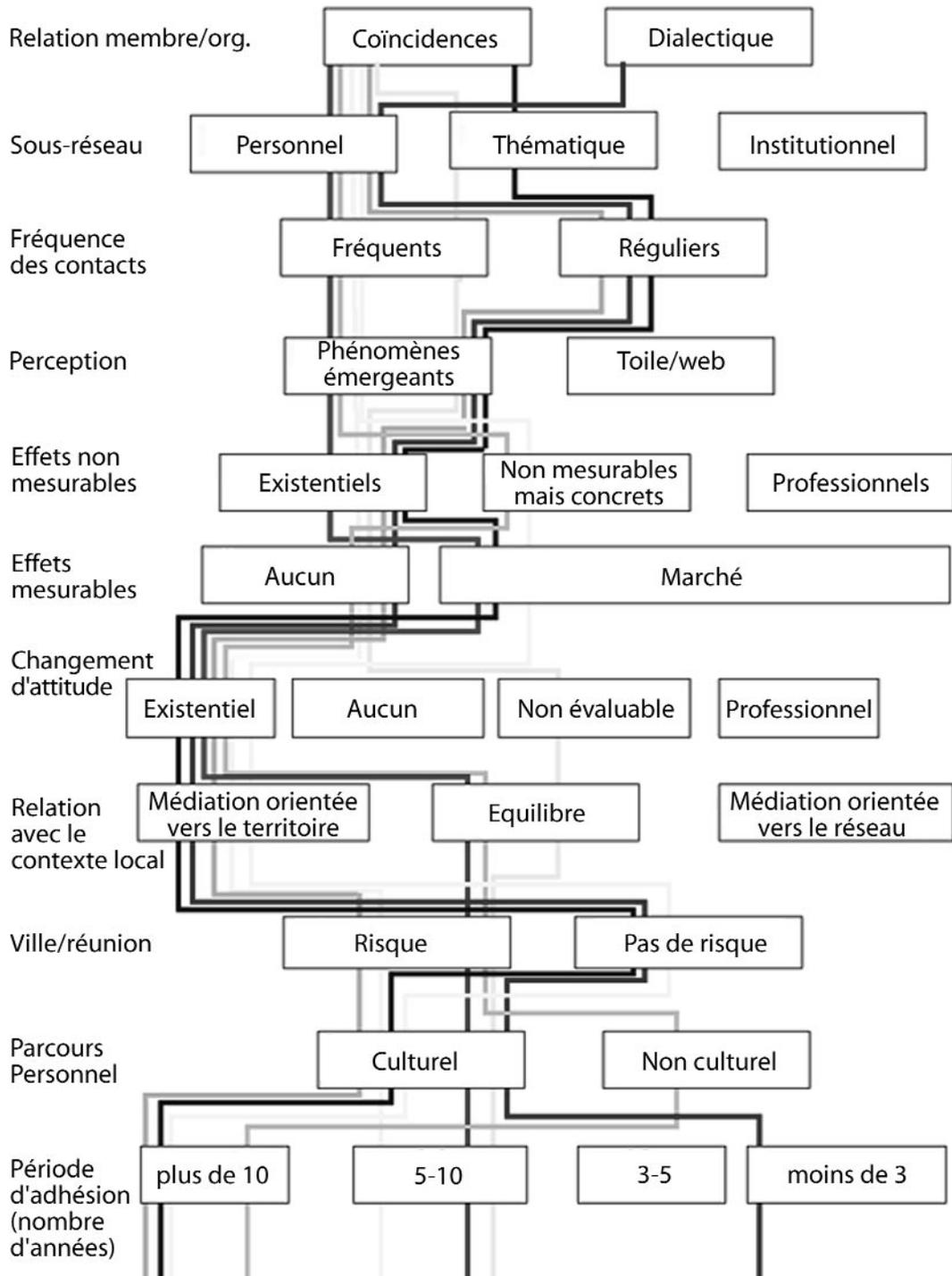
N.B.

Vous pouvez trouver une version plus lisible, en couleur, des parcours sur le site web, www.ietm.org

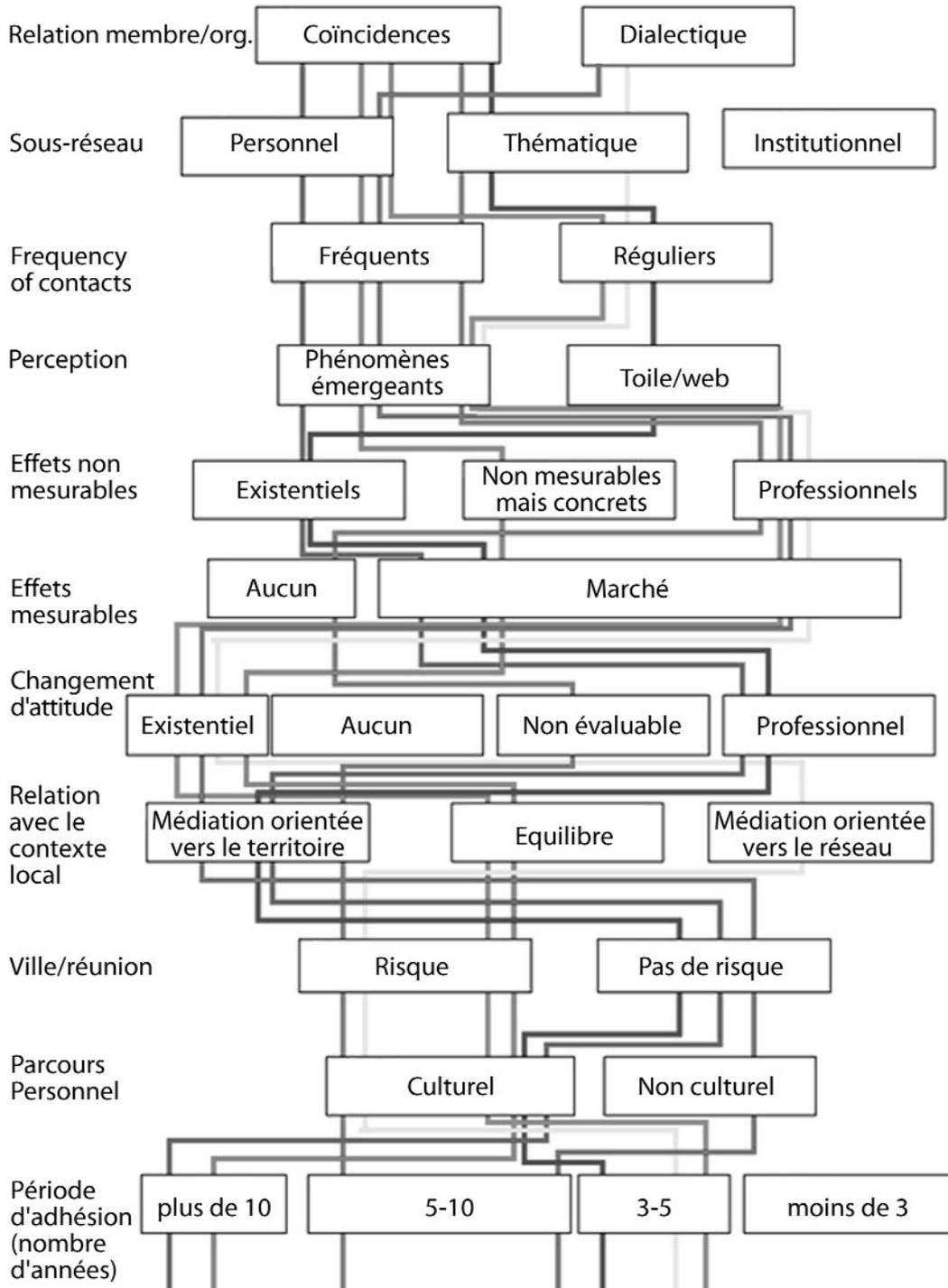
Parcours professionnel



Parcours existentiel-politique



Parcours intermédiaire



Nous tenons à remercier les personnes interrogées dont les noms figurent ci-dessous.

(Nom, pays dans lequel ils exercent leur activité professionnelle, lieu et date de l'interview.)

BAKKER HAN, (NL), Amsterdam, 2.9.99
BERBEE INKE, Bureau Berbee, (NL), Amsterdam, 1.9.99
BERTOLINO STEFANIA, Compositae, (I), Helsinki, 24.4.99
BOOTHMAN CATHERINE, The Arts Council of Ireland, (IRL), Helsinki, 23.4.99
BUCHARDT PIA, Kulturhus Aarhus, (DK), Helsinki, 23.4.9
CETINSKI URSULA, Cankarjev Dom, (SLO), Helsinki, 22.4.99
CHILDS NICKY, Artsadmin, London, (GB), 27.8.99
CREMONA KILINA, Athena, (HR), Helsinki, 24.4.99
DAVIES TREVOR, KIT, (DK), Paris, 9.5.99
DE CONINCK BARBARA, Troubleyn vzw/Jan Fabre, (B), Helsinki, 23.4.99
DEBRINAY RIZOS MANUÈLE, Eden Productions Gds, (F), Helsinki, 23.4.99
DRÉANO LAURENT, Parc de la Villette, (F), Helsinki, 22.4.99
EVERITT PAUL, The Oval House, (GB), London, 5.9.99
GROMBEER PHILIPPE, Les Halles de Schaerbeek, (B), Helsinki, 24.4.99
HRAB ONDREJ, Archa Theatre, (CZ), Helsinki, 25.4.99
KHAKSHOURI NANI, Entredance, (CH), Helsinki, 24.4.99
KILBY JOHN, Footsbarn Travelling Theatre, (GB, F), Helsinki, 22.4.99
KOVAROVA MIROSLAVA, Contemporary Dance Association, (SK), Helsinki, 24.4.99
LUNDMARK ASA, The Swedish Institute, (S), Helsinki, 23.4.99
MAREK JANUSZ, Centre for Contemporary Art, (PL), Helsinki, 24.4.99
MELANO GRAZIANO, Teatro dell'Angolo, (I), Torino, 24.3.99
NEAL LUCY, Lift, (GB), London, 28.8.99
PEREIRA JOSÉ FILIPE, Acto-Instituto de Arte Dramatica, (P), Helsinki, 23.4.99
PILGRIM GAIL, Culture Coalition, (NL), Amsterdam, 2.9.99
PLUKKER MENNO, Six Stages, (CND), Helsinki, 22.4.99
SANTOS EZEQUIEL, Forum Dança, (P), Helsinki, 24.4.99
SZABO GYÖRGY, Workshop Foundation, (H), Helsinki, 24.4.99
TANGERDING AXEL, Meta Theater München, (D), Helsinki, 24.4.99
VAN BAASBANK JAAP, Van Baasbank and Baggerman, (NL), Helsinki, 24.4.99
VANACKERE ANNEMIE, Rotterdamse Schouwburg, (NL), Rotterdam, 3.9.99
WAAGE SVERRE, Theaterfest I Kongsvinger, (N), Helsinki, 23.4.99
WOLFF ANN-ELISABETH, Euro Szene Leipzig, (D), Helsinki, 23.4.99

APPENDICE II

Appendice statistique

Estimation des paramètres non connus dans la population (moyennes et totaux) et degré de fiabilité de ces estimations

La population étudiée est composée d'organisations ayant été affiliées à l'IETM entre février et septembre de 1998; elle se divise en 455 unités. L'unité statistique est l'organisation. 63 unités de la population examinée ont répondu à au moins une des questions.

Le degré d'erreur peut être défini comme la différence entre l'estimation obtenue par le biais d'un sondage spécifique et le nombre réel au sein de la population; c'est la somme de diverses erreurs de différents types. Les erreurs qui conduisent le plus souvent à l'annulation dans la présente enquête sont l'erreur d'échantillonnage variable et la déformation due à l'absence de réponse.

L'erreur d'échantillonnage variable est fonction du caractère aléatoire de l'extraction de l'échantillon. La présente étude est un recensement avec des réponses manquantes; c'est la raison pour laquelle la marge d'erreur d'échantillonnage variable est égale à zéro et les estimations obtenues par cette voie sont des constantes. Le groupe de non-répondants n'est pas aléatoire mais constant: il se compose des unités résistantes qui, après trois rappels, démontreraient toujours de manière très claire qu'elles ne désiraient pas collaborer au sondage. La distorsion due à l'absence de réponse survient lorsque les non-répondants montrent des différences substantielles par rapport aux répondants concernant une variable spécifique. La marge de ce type d'erreur peut être considérable, puisque jusqu'à 14% des 455 unités de la population étudiée ont répondu aux questionnaires qui leur ont été envoyés.

Les variables appelées "auxiliaires" peuvent s'avérer utiles pour repérer et corriger ces distorsions. Chaque variable "auxiliaire" possède la caractéristique d'être connue de toutes les unités de l'étude. En se basant sur des réponses à une ou plusieurs variables auxiliaires, il est possible de subdiviser le groupe d'étude en un nombre défini de sous-populations ou strates. Les variables auxiliaires utilisées dans la présente enquête sont reprises ci-dessous et chaque mode décrit correspond à une sous-population spécifique.

Variable auxiliaire "Années d'affiliation à l'IETM"

Les modes de réponse à cette variable sont:

- a1 "Moins de deux ans"
- a2 "2-4 ans d'affiliation"
- a3 "Plus de cinq ans"

Variable auxiliaire "Cotisation annuelle à l'IETM (en EURO)"

Les modes de réponse à cette variable sont =

- b1 "0 EURO"
- b2 "1-276 EURO"
- b3 "277-1900 EURO"
- b4 "Plus que 1900 EURO"

Variable auxiliaire "Région géographique de l'organisation"

Les modes de réponse à cette variable sont:

- c1 "Europe occidentale"
- c2 "Europe de l'Est"
- c3 "Afrique du Nord"
- c4 "Autres régions"

Le tableau suivant indique les pourcentages des variables auxiliaires relatifs au groupe d'étude et à l'échantillonnage de répondants ainsi que la différence entre ces deux pourcentages.

Tableau 1 Variables auxiliaires: comparaisons entre la population d'étude et l'échantillon répondant.

	moyenne/pourcentage de la population	moyenne/pourcentage de l'échantillon	Différence population-échantillon
adhésion < 2 ans	15,16	12,70	2,47
adhésion 2-5 ans	42,42	47,62	-5,20
adhésion > 5 ans	42,42	39,68	2,74
montant de la cotisation 0 euro	9,01	3,17	5,84
montant de la cotisation 1-276 euros	61,10	68,25	-7,16
montant de la cotisation 277-1900 euros	27,69	26,98	0,71
montant de la cotisation > 1900 euros	2,20	1,60	0,60
pays d'Europe occidentale	73,62	80,95	-7,34
pays d'Europe centrale et orientale	20,66	15,87	4,79
pays d'Afrique du Nord	1,54	3,18	-1,65
pays d'autres régions	4,18	0,00	4,18

Il ressort clairement du tableau que la population et l'échantillon de répondants obtiennent des moyennes similaires en ce qui concerne les variables auxiliaires. Les différences de pourcentages entre la fréquence relative de la population et la fréquence relative de l'échantillon ne dépassent pas les 7,5 % in modulus.

La variable de l'échantillon étudiée sera appelée y , et Y^* la variable dichotomique (connue dans la population) de "non – réponse à y " (qui reçoit la valeur 1 si l'unité a répondu à y et 0 dans le cas contraire). La corrélation linéaire entre le couple de variables génériques a et b sera appelé $r(a,b)$. r est une statistique mesurant l'intensité de l'interrelation entre un couple générique de variables quantitatives; il varie entre un maximum de 1 (corrélation linéaire positive maximum) et un minimum de -1 (corrélation linéaire négative maximum). L' i ème variable auxiliaire Z_k trouve une déformation due au manque de réponse en y si les corrélations $|r(y, Z_k)|$ et $|r(Y^*, Z_k)|$ sont toutes deux élevées. (dans cette étude, la limite posée par le statisticien est 0,2). La corrélation r est une statistique exclusivement réservée aux variables quantitatives. Les variables auxiliaires "Années d'affiliation à l'IETM" et "Région géographique de l'organisation" sont qualitatives. Elles ont été transformées en variables quantitatives de la manière suivante:

Années d'affiliation = 1 si "Moins de deux ans" est vrai et 0 dans le cas contraire. Il s'agit, d'une façon générale, de diviser les membres de l'IETM en "novices" et "vétérans".

Région géographique de l'organisation = 1 si "Europe occidentale" est vrai et 0 dans le cas contraire. Le nombre d'unités de la population correspondant aux modes de réponse "Afrique du Nord" et "Autres régions" est marginal (moins de 6%) et elles peuvent être incluses dans le mode de réponse "Europe de l'Est".

Les variables auxiliaires transformées sont maintenant dichotomiques et donc quantitatives.

Le tableau ci-dessous reprend les corrélations $r(Y^*, Z_k)$ entre les réponses manquantes Y^* des variables en ce qui concerne les questions du questionnaire et chacune des 3 variables auxiliaires quantitatives Z_k . Dans la dernière colonne intitulée **MAX**, vous trouverez la corrélation in modulus $|r(Y^*, Z_k)|$ qui reçoit la plus grande valeur pour chaque variable Y^* .

Définitions:

- Question n. = Numéro de la question dans le questionnaire
- Variable = Description de la variable à laquelle la question se rapporte
- Affiliation = Variable auxiliaire quantitative "Années d'affiliation"
- Montant = Variable auxiliaire quantitative "Cotisation annuelle à l'IETM"
- Pays = Variable auxiliaire quantitative "Région géographique de l'organisation"

Tableau 2 corrélations entre Y* et les variables auxiliaires.

question n.	variable	adhésions	montant	pays	MAX
9,00	activité: production/spectacle propre	-0,03	0,03	0,06	0,0
9,00	activité: production indépendante	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: programmation/présentation	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: organisation de réunions	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: distribution	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: éducation ou formation	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: information, diffusion	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: consultance	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: formation d'artistes	-0,02	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: résidences pour artistes	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: documentation	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: expositions	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: publications	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: financement	-0,03	0,03	0,06	0,06
9,00	activité: autre	-0,03	0,03	0,06	0,06
10,00	organisation à but lucratif	-0,03	0,01	0,05	0,05
10,00	organisation à but non lucratif	-0,03	0,01	0,05	0,05
11,00	personnel à temps plein	-0,02	0,04	0,06	0,06
12,00	autres personnes travaillant à temps plein	-0,09	0,04	0,08	0,09
12,00	bénévoles	-0,08	0,05	0,09	0,09
13,00	chiffre d'affaires (en euros)	-0,03	0,09	0,09	0,09
15,00	membres du personnel aux réunions de l'IETM	-0,04	0,04	0,08	0,08
16,00	pré-réunion: discussions formelles dans l'organisation	-0,03	0,04	0,06	0,06
16,00	pré-réunion: discussions formelles dans l'organisation	-0,03	0,04	0,06	0,06
16,00	pré-réunion: définir la tâche par vous-mêmes	-0,03	0,04	0,06	0,06
16,00	pré-réunion: pas de tâche spécifique	-0,03	0,04	0,06	0,06
17,00	pré-réunion: autre	-0,03	0,04	0,06	0,06
17,00	après-réunion: réunion informelle au sein de l'organisation	-0,04	0,03	0,07	0,07
17,00	après-réunion: expérience seulement pour vous-mêmes	-0,04	0,03	0,07	0,07
17,00	après-réunion: réunion formelle au sein de l'organisation	-0,04	0,03	0,07	0,07
18,00	attentes: développer des projets avec un rendement 1	1 0,01	0,01	0,01	0,01
18,00	attentes: développer des projets avec un rendement 2	0,01	0,01	0,01	0,01
18,00	attentes: développer des projets avec un rendement 3	0,01	0,01	0,01	0,01
18,00	attentes: accès au réseau 1	-0,04	0,05	0,06	0,06

Tableau 2 corrélations entre Y* et les variables auxiliaires.

question n.	variable	adhésions	montant	pays	MAX
18,00	attentes:accès au réseau 2	-0,04	0,05	0,06	0,06
18,00	attentes:accès au réseau 3	-0,04	0,05	0,06	0,06
18,00	attentes:investissement culturel 1	-0,04	0,05	0,10	0,10
18,00	attentes:investissement culturel 2	-0,04	0,05	0,10	0,10
18,00	attentes:investissement culturel 3	-0,04	0,05	0,10	0,10
18,00	attentes:lobbying auprès de l'UE 1	-0,04	-0,01	-0,02	0,04
18,00	attentes:lobbying auprès de l'UE 2	-0,04	-0,01	-0,02	0,04
18,00	attentes:lobbying auprès de l'UE 3	-0,04	-0,01	-0,02	0,04
18,00	attentes:être fort dans l'environnement local 1	-0,08	0,06	0,09	0,09
18,00	attentes:être fort dans l'environnement local 2	-0,08	0,06	0,09	0,09
18,00	attentes:être fort dans l'environnement local 3	-0,08	0,06	0,09	0,09
18,00	attentes:créer des opportunités d'emploi 1	-0,02	-0,04	0,01	0,04
18,00	attentes:créer des opportunités d'emploi 2	-0,02	-0,04	0,01	0,04
18,00	attentes:créer des opportunités d'emploi 3	-0,02	-0,04	0,01	0,04
19,00	impliqué dans un projet international avec des membres de l'IETM OUI	-0,02	0,03	0,06	0,06
19,00	nombre de projets en 1996	0,00	0,01	0,03	0,03
19,00	nombre de projets en 1997	0,00	0,01	0,03	0,03
19,00	nombre de projets en 1998	0,00	0,01	0,03	0,03
19,00	nombre de projets en 1999	-0,02	0,01	0,03	0,03
19,00	nombre de projets en 1996-1999	-0,03	0,04	0,04	0,04
20,00	actuellement impliqué dans un projet international avec des membres de l'IETM (1998-1999) OUI	-0,04	0,01	0,01	0,04
20,00	nombre actuel de projets avec des membres de l'IETM (1998-1999)	-0,03	0,03	0,04	0,04
20,00	% projets actuels avec un chiffre d'affaire < 50.000 euros	-0,08	0,06	0,06	0,08
20,00	% projets actuels avec un chiffre d'affaire de 50.000 –100.000 euros	-0,08	0,06	0,06	0,08
20,00	% projets actuels avec un chiffre d'affaire de 100.000 –200.000 euros	-0,08	0,06	0,06	0,08
20,00	% projets actuels avec un chiffre d'affaire > 200.000 euros	-0,08	0,06	0,06	0,08
20,00	% projets actuels impliquant un nombre de pays < 3	-0,08	0,06	0,06	0,08
20,00	% projets actuels impliquant un nombre de pays entre 3 et 5	-0,08	0,06	0,06	0,08
20,00	% projets actuels impliquant un nombre de pays > 5	-0,08	0,06	0,06	0,08
21,00	idée des projets susmentionnés apparue pendant une réunion de l'IETM	-0,04	0,05	0,11	0,11

Tableau 2 corrélations entre Y* et les variables auxiliaires.

question n.	variable	adhésions	montant	pays	MAX
21,00	idée des projets susmentionnés apparue pendant une réunion de l'IETM: nombre de projets	-0,03	0,05	0,09	0,09
21,00	idée des projets susmentionnés apparue à la suite d'une réunion de l'IETM	-0,05	0,06	0,10	0,10
21,00	idée des projets susmentionnés apparue à la suite d'une réunion de l'IETM: nombre de projets	-0,05	0,01	0,06	0,06
21,00	idée des projets susmentionnés née au sein de l'organisation mais avec l'aide de l'IETM	-0,07	0,07	0,14	0,14
21,00	idée des projets susmentionnés née au sein de l'organisation: nombre de projets	-0,05	0,05	0,11	0,11
21,00	idée des projets susmentionnés: proposition d'un autre membre de l'IETM	-0,07	0,04	0,12	0,12
21,00	idée des projets susmentionnés: proposition d'un autre membre de l'IETM: nombre de projets	-0,06	0,05	0,10	0,10
22,00	projets internationaux principalement avec des membres de l'IETM	-0,07	0,04	0,06	0,07
22,00	projets internationaux en partie avec des membres de l'IETM	-0,07	0,04	0,06	0,07
22,00	projets internationaux avec une très petite participation des membres de l'IETM	-0,07	0,04	0,06	0,07
23,00	impliqué dans un projet avec d'autres partenaires au niveau local/régional	-0,03	0,03	0,07	0,07
24,00	impliqué dans un projet avec d'autres partenaires au niveau national	-0,03	0,02	0,06	0,06
25,00	impliqué dans un projet avec d'autres partenaires dans d'autres réseaux	-0,03	0,03	0,07	0,07
26,00	frais de voyage OUI	-0,05	0,02	0,03	0,05
26,00	frais de voyage: montant (en euros)	-0,06	0,03	0,03	0,06
26,00	frais de logement OUI	-0,05	0,02	0,03	0,05
26,00	frais de logement: montant (en euros)	-0,06	0,03	0,03	0,06
26,00	frais de cotisations OUI	-0,05	0,02	0,03	0,05
26,00	frais de cotisations: montant (en euros)	-0,06	0,02	0,03	0,06
26,00	autres frais OUI	-0,05	0,02	0,03	0,05
26,00	autres frais: montant (en euros)	-0,03	0,00	0,04	0,04
26,00	montant total des dépenses (en euros) à l'exception des cotisations	-0,05	0,01	0,05	0,05
26,00	% dépenses totales à l'exception de la cotisation pour les frais de voyage	-0,06	0,02	0,04	0,06
26,00	% dépenses totales à l'exception de la cotisation pour les frais de logement	-0,06	0,02	0,04	0,06
26,00	% dépenses totales à l'exception de la cotisation pour les autres frais	-0,06	0,02	0,04	0,06

Tableau 2 corrélations entre Y* et les variables auxiliaires.

question n.	variable	adhésions	montant	pays	MAX
27,00	dépenses couvertes par les fonds de l'UE OUI	-0,02	0,03	0,05	0,05
27,00	% dépenses couvertes par les fonds de l'UE	-0,02	0,03	0,05	0,05
27,00	dépenses couvertes par votre budget général OUI	-0,02	0,03	0,05	0,05
27,00	% dépenses couvertes par votre budget général	-0,02	0,03	0,05	0,05
27,00	dépenses couvertes par d'autres sources	-0,02	0,03	0,05	0,05
27,00	% dépenses couvertes par d'autres sources	-0,02	0,03	0,05	0,05
28,00	impliqué dans l'IETM parce que ancien membre/membre fondateur 1	-0,08	0,02	0,03	0,08
28,00	impliqué dans l'IETM parce que ancien membre/membre fondateur 2	-0,08	0,02	0,03	0,08
28,00	impliqué dans l'IETM parce que ancien membre/membre fondateur 3	-0,08	0,02	0,03	0,08
28,00	impliqué dans l'IETM pour créer des partenariats avec d'autres organisations 1	0,00	-0,01	0,00	0,01
28,00	impliqué dans l'IETM pour créer des partenariats avec d'autres organisations 2	0,00	-0,01	0,00	0,01
28,00	impliqué dans l'IETM pour créer des partenariats avec d'autres organisations 3	0,00	-0,01	0,00	0,01
28,00	impliqué dans l'IETM pour élargir nos relations 1	-0,01	0,02	0,02	0,02
28,00	impliqué dans l'IETM pour élargir nos relations 2	-0,01	0,02	0,02	0,02
28,00	impliqué dans l'IETM pour élargir nos relations 3	-0,01	0,02	0,02	0,02
28,00	impliqué dans l'IETM pour participer à des projets spécifiques 1	0,02	-0,02	0,01	0,02
28,00	impliqué dans l'IETM pour participer à des projets spécifiques 2	0,02	-0,02	0,01	0,02
28,00	impliqué dans l'IETM pour participer à des projets spécifiques 3	0,02	-0,02	0,01	0,02
28,00	impliqué dans l'IETM parce que j'ai besoin de plus d'informations 1	0,00	-0,01	0,05	0,0
28,00	impliqué dans l'IETM parce que j'ai besoin de plus d'informations 2	0,00	-0,01	0,05	0,05
28,00	impliqué dans l'IETM parce que j'ai besoin de plus d'informations 3	0,00	-0,01	0,05	0,05
28,00	impliqué dans l'IETM parce que des membres de mon organisation connaissaient l'IETM 1	-0,07	0,05	0,06	0,07
28,00	impliqué dans l'IETM parce que des membres de mon organisation connaissaient l'IETM 2	-0,07	0,05	0,06	0,07
28,00	impliqué dans l'IETM parce que des membres de mon organisation connaissaient l'IETM 3	-0,07	0,05	0,06	0,07
29,00	le secrétariat assume ses tâches essentielles	-0,02	0,03	0,05	0,05
29,00	le secrétariat doit augmenter ses activités	-0,02	0,03	0,05	0,05

Tableau 2 corrélations entre Y* et les variables auxiliaires.

question n.	variable	adhésions	montant	pays	MAX
30,00	tâche/priorités du secrétariat: coordonner les réunions 1	-0,02	0,02	0,06	0,06
30,00	tâche/priorités du secrétariat: coordonner les réunions 2	-0,02	0,02	0,06	0,06
30,00	tâche/priorités du secrétariat: coordonner les réunions 3	-0,02	0,02	0,06	0,06
30,00	tâche/priorités du secrétariat: garantir la stabilité financière 1	-0,05	0,03	0,06	0,06
30,00	tâche/priorités du secrétariat: garantir la stabilité financière 2	-0,05	0,03	0,06	0,06
30,00	tâche/priorités du secrétariat: garantir la stabilité financière 3	-0,05	0,03	0,06	0,06
30,00	tâche/priorités du secrétariat: faire du lobbying auprès de l'UE 1	-0,04	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat: faire du lobbying auprès de l'UE 2	-0,04	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat: faire du lobbying auprès de l'UE 3	-0,04	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat:faciliter la communication en dehors des réunions 1	-0,02	0,03	0,07	0,07
30,00	tâche/priorités du secrétariat:faciliter la communication en dehors des réunions 2	-0,02	0,03	0,07	0,07
30,00	tâche/priorités du secrétariat:faciliter la communication en dehors des réunions 3	-0,02	0,03	0,07	0,07
30,00	tâche/priorités du secrétariat:promouvoir l'IETM 1	-0,05	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat:promouvoir l'IETM 2	-0,05	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat:promouvoir l'IETM 3	-0,05	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat: promouvoir l'art/la culture au sein du réseau 1	-0,04	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat: promouvoir l'art/la culture au sein du réseau 2	-0,04	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat: promouvoir l'art/la culture au sein du réseau 3	-0,04	0,01	0,05	0,05
30,00	tâche/priorités du secrétariat: aider les membres à entrer en contact 1	-0,04	0,01	0,04	0,04
30,00	tâche/priorités du secrétariat: aider les membres à entrer en contact 2	-0,04	0,01	0,04	0,04
30,00	tâche/priorités du secrétariat: aider les membres à entrer en contact 3	-0,04	0,01	0,04	0,04
31,00	secrétariat sous sa forme actuelle	-0,05	0,00	0,03	0,05
31,00	secrétariat plus puissant	-0,05	0,00	0,03	0,05

Il ressort de l'analyse du tableau 2 que toutes les corrélations observées ne dépassent jamais in modulus la limite de 0,2 fixée; on peut dès lors affirmer que les variables auxiliaires n'ont pas trouvé de déformations substantielles dues au manque de réponse.

Il est possible que les variables auxiliaires utilisées n'aient pas permis de repérer toutes les déformations qui affectent l'échantillon, mais les autres variables auxiliaires qui auraient pu être utilisées par le statisticien n'étaient pas disponibles.

En conclusion, l'on peut dire que:

- 1 Les estimations de la présente étude ne sont pas des variables mais des constantes, car toutes les unités statistiques du groupe d'étude ont été contactées. Ceci signifie que l'erreur d'échantillonnage variable est égale à zéro.
- 2 Les variables auxiliaires disponibles n'ont pas permis de mettre en évidence des déformations significatives dues au manque de réponse; il est donc possible d'utiliser le simple estimateur d'"expansion" pour les moyennes et les totaux (moyenne de la population est évaluée par rapport à la moyenne de l'échantillon; le total de la population est évalué par rapport à la moyenne de l'échantillon multipliée par le montant de la population (455 membres de l'IETM)).
- 3 Les estimations obtenues à partir de l'échantillon sont tout à fait fiables.

QUESTIONNAIRE IETM

SYNTHESE DES RESULTATS

Définitions:

Question n.	= Numéro de la question dans le questionnaire
Variable	= Description de la variable à laquelle la question se rapporte
Réponses valables	= Nombre de membres de l'IETM qui ont répondu à cette variable dans le questionnaire
% de la population	= Pourcentage du total de la population étudiée (455 membres IETM) ayant répondu
E moyenne/fréquence	= Moyenne ou pourcentage de la variable en rapport avec la population étudiée estimée

Question 9: "Principales activités de votre organisation"

Tableau 3

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
9,00	activité: production/spectacles propre(s)	62	14	45,16
9,00	activité: production indépendante	62	14	37,10
9,00	activité: programmation/présentation	62	14	48,39
9,00	activité: organisation de réunions	62	14	35,48
9,00	activité: distribution	62	14	11,29
9,00	activité: éducation ou travail de formation	62	14	19,35
9,00	activité: information, diffusion	62	14	19,35
9,00	activité: consultance	62	14	17,74
9,00	activité: formation d'artistes	62	14	24,19
9,00	activité: résidences d'artistes	62	14	20,97
9,00	activité: documentation	62	14	12,90
9,00	activité: expositions	62	14	11,29
9,00	activité: publications	62	14	17,74
9,00	activité: financement	62	14	9,68
9,00	activité: autres	62	14	12,90

Question 16: "Comportement avant les réunions de l'IETM"

Tableau 4

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
16,00	avant la réunion: organise une discussion formelle au sein de l'organisation	58	13	10,34
16,00	avant la réunion: organise une discussion informelle au sein de l'organisation	58	13	39,66
16,00	avant la réunion: vous définissez la tâche vous-même	58	13	13,79
16,00	avant la réunion: pas de tâche spécifique	58	13	31,03
17,00	avant la réunion : autre	58	13	5,18

Question 17: "Comportement après les réunions de l'IETM"

Tableau 5

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
17,00	après la réunion: vous organisez une réunion informelle au sein de l'organisation	59	13	23,73
17,00	après la réunion: l'expérience est uniquement pour vous-même	59	13	61,01
17,00	après la réunion: vous organisez une réunion formelle au sein de l'organisation	59	13	14,56

Question 18: "Attentes de votre organisation et des membres ne participant pas aux réunions de l'IETM par rapport à votre participation à l'IETM"

Définitions:

- 1 = option principale
- 2 = deuxième par ordre de priorité
- 3 = dernière par ordre de priorité

- A = Contacter des partenaires afin d'élaborer des projets à dimension internationale et d'en retirer des bénéfices économiques.
- B = L'occasion d'avoir accès à un réseau d'informations et de contacts sans pour autant en retirer des bénéfices économiques.
- C = Un investissement culturel car, pour comparer les expériences, une échelle des valeurs et un contenu sont essentiels au développement professionnel.
- D = Partager des attitudes, mettre sur pied des lobbies et établir un plan d'action vis-à-vis de l'UE.
- E = Faire partie d'un réseau international afin d'être fort au niveau local.
- F = Créer des emplois, élaborer ensemble un projet.

Tableau 6

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
18,00	A1 % attentes: développer des projets internationaux rentables	36	8	36,11
18,00	A2 % attentes: développer des projets internationaux rentables	36	8	36,11
18,00	A3 % attentes: développer des projets internationaux rentables	36	8	27,78
18,00	B1 % attentes: accéder au réseau, pas nécessairement avec une rentabilité	52	11	69,23
18,00	B2 % attentes: accéder au réseau, pas nécessairement avec une rentabilité	52	11	21,15
18,00	B3 % attentes: accéder au réseau, pas nécessairement avec une rentabilité	52	11	9,62
18,00	C1 % attentes: investissement culturel	46	10	34,78
18,00	C2 % attentes: investissement culturel	46	10	43,48
18,00	C3 % attentes: investissement culturel	46	10	21,74
18,00	D1 % attentes: lobbying auprès de l'UE	13	3	23,08
18,00	D2 % attentes: lobbying auprès de l'UE	13	3	30,77
18,00	D3 % attentes: lobbying auprès de l'UE	13	3	46,15
18,00	E1 % attentes: faire partie d'un réseau pour affermir sa place au sein de l'environnement local	27	6	7,41
18,00	E2 % attentes: faire partie d'un réseau pour affermir sa place au sein de l'environnement local	27	6	29,63
18,00	E3 % attentes: faire partie d'un réseau pour affermir sa place au sein de l'environnement local	27	6	62,96
18,00	F1 % attentes: créer des opportunités d'emploi, créer des projets ensemble	17	4	29,41
18,00	F2 % attentes: créer des opportunités d'emploi, créer des projets ensemble	17	4	23,53
18,00	F3 % attentes: créer des opportunités d'emploi, créer des projets ensemble	17	4	47,06

Question 19: "Au cours de ces trois dernières années, votre organisation a-t-elle participé à des projets ou échanges internationaux avec d'autres membres de l'IETM ?"

Tableau 7

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
19,00	impliqué dans un projet international avec des membres de l'IETM OUI	60	13	73,33
19,00	nombre de projets en 1996	53	12	0,51
19,00	nombre de projets en 1997	53	12	0,92
19,00	nombre de projets en 1998	53	12	0,96
19,00	nombre de projets en 1999	53	12	0,85
19,00	nombre de projets en 96-98	53	12	3,24

Question 20: "Etes-vous en train d'élaborer (période allant de la fin 1998 à la fin 1999) des projets internationaux avec des membres de l'IETM comme partenaires ?"

Tableau 8

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
20,00	actuellement impliqué dans un projet international avec des membres de l'IETM (1998-1999) OUI	51	11	50,98
20,00	nombre actuel de projets avec des membres de l'IETM (1998-1999)	51	11	0,98
20,00	moyenne du projet actuel avec un chiffre d'affaire < 50.000 euros	23	5	39,00
20,00	moyenne du projet actuel avec un chiffre d'affaire de 50.000-100.000 euros	23	5	28,99
20,00	moyenne du projet actuel avec un chiffre d'affaire de 100.000-200.000 euros	23	5	15,01
20,00	moyenne du projet actuel avec un chiffre d'affaire > 200.000 euros	23	5	17,00
20,00	moyenne du projet actuel avec un nombre de pays impliqués < 3	18	4	19,00
20,00	moyenne du projet actuel avec un nombre de pays impliqués entre 3-5	18	4	53,00
20,00	moyenne du projet actuel avec un nombre de pays impliqués > 5	18	4	28,00

Question 21: "Vous rappelez-vous si vous avez eu l'idée du projet mentionné ci-dessus ?"

Définitions:

A = Au cours d'une réunion de l'IETM.

B = A la suite d'informations et contacts établis au cours des réunions de l'IETM.

C = Au sein de ma propre organisation; par la suite, j'ai/nous avons contacté les autres membres de l'IETM pour vérifier la faisabilité ou pour rechercher des partenaires.

D = Nous nous sommes ralliés à la proposition d'un autre membre de l'IETM.

Tableau 9

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
21,00	% idées de projets susmentionnés nées pendant une réunion de l'IETM	32	7	50,00
21,00	nombre de projets	28	6	0,64
21,00	% idées des projets susmentionnés nées à partir d'informations récoltées pendant une réunion de l'IETM	25	5	64,00
21,00	nombre de projets	16	4	0,81
21,00	% idées des projets susmentionnés nées au sein de l'organisation mais avec l'aide de l'IETM	23	5	60,87
21,00	nombre de projets	16	4	0,88
21,00	% idées des projets susmentionnés nées sur proposition d'un autre membre de l'IETM	23	5	43,48
21,00	nombre de projets	20	4	0,50

Question 22: "A propos de votre projet international?"

Tableau 10

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
22,00	projets internationaux principalement avec des membres de l'IETM	49	11	28,57
22,00	projets internationaux en partie avec des membres de l'IETM	49	11	63,27
22,00	projets internationaux avec une participation minimale des membres de l'IETM	49	11	8,16

Questions 23-24-25: "Participez-vous à des projets avec d'autres partenaires/réseaux?"

Tableau 11

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
23,00	impliqué dans un projet international avec d'autres partenaires au niveau local/régional	55	12	81,82
24,00	impliqué dans un projet international avec d'autres partenaires au niveau national	56	12	80,36
25,00	impliqué dans un projet international avec d'autres partenaires membres d'autres réseaux	55	12	43,64

Question 28: "Quel fut votre degré de participation à l'IETM?"

Définitions:

1 = option principale

2 = deuxième par ordre de priorité

3 = dernière par ordre de priorité

A = Nous faisons partie des membres fondateurs de l'IETM ou nous sommes membres depuis plus de 10 ans

B = Cela représentait une évolution dans le cadre de notre politique de partenariat avec des autres organisations.

C = Cela contribue à l'expansion de notre réseau international de relations.

D = La participation à des projets internationaux constitue un investissement.

E = Nécessité de plus amples informations au niveau international.

F = Il s'agissait d'une proposition émanant d'un ou plusieurs membres de mon organisation qui connaissaient ou étaient déjà membres de l'IETM lorsqu'ils travaillaient dans une autre organisation.

Tableau 12

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
28,00	A1 % impliqué dans l'IETM en raison de la présence d'anciens membres/de membres fondateurs	16	4	68,75
28,00	A2 % impliqué dans l'IETM en raison de la présence d'anciens membres/de membres fondateurs	16	4	25,00
28,00	A3 % impliqué dans l'IETM en raison de la présence d'anciens membres/de membres fondateurs	16	4	6,25
28,00	B1% impliqué dans l'IETM parce que la création d'un partenariat avec d'autres organisations représentait une évolution	34	7	52,94
28,00	B2 % impliqué dans l'IETM parce que la création d'un partenariat avec d'autres organisations représentait une évolution	34	7	29,41
28,00	B3 %age impliqué dans l'IETM parce que la création d'un partenariat avec d'autres organisations représentait une évolution	34	7	17,65
28,00	C1 % impliqué dans l'IETM afin d'élargir le cercle de nos relations	42	9	45,24
28,00	C2 % impliqué dans l'IETM afin d'élargir le cercle de nos relations	42	9	42,86
28,00	C3 % impliqué dans l'IETM afin d'élargir le cercle de nos relations	42	9	11,90
28,00	D1 % impliqué dans l'IETM car la participation à des projets spécifiques représente un investissement 29		6	20,69
28,00	D2 % impliqué dans l'IETM car la participation à des projets spécifiques représente un investissement 29		6	34,48
28,00	D3 % impliqué dans l'IETM car la participation à des projets spécifiques représente un investissement 29		6	44,83
28,00	E1 % impliqué dans l'IETM car j'ai besoin de davantage d'informations au niveau international	41	9	48,78
28,00	E2 % impliqué dans l'IETM car j'ai besoin de davantage d'informations au niveau international	41	9	24,39
28,00	E3 % impliqué dans l'IETM car j'ai besoin de davantage d'informations au niveau international	41	9	26,83
28,00	F1 % impliqué dans l'IETM car les membres de mon organisation connaissaient l'IETM	11	2	45,45
28,00	F2 % impliqué dans l'IETM car les membres de mon organisation connaissaient l'IETM	11	2	28,27
28,00	F3 % impliqué dans l'IETM car les membres de mon organisation connaissaient l'IETM	11	2	27,28

Question 29: "A votre avis, le Secrétariat ..."

Tableau 13

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
29,00	le secrétariat remplit ses tâches essentielles	56	12	83,93
29,00	le secrétariat doit augmenter ses activités	56	12	16,07

Question 30: "A votre avis, quelles devraient être, à l'avenir, les principales tâches/priorités du Secrétariat ?"

Tableau 14

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
30,00	:%: réunions de coordination 1	61	13	86,89
30,00	:%: réunions de coordination 2	61	13	13,11
30,00	:%: réunions de coordination 3	61	13	0,00
30,00	:%: garantir la stabilité financière du réseau 1	56	12	67,85
30,00	:%: garantir la stabilité financière du réseau 2	56	12	30,36
30,00	:%: garantir la stabilité financière du réseau 3	56	12	1,79
30,00	:%: lobbying auprès de l'UE 1	53	12	67,92
30,00	:%: lobbying auprès de l'UE 2	53	12	18,87
30,00	:%: lobbying auprès de l'UE 3	53	12	13,21
30,00	:%: faciliter les communications en dehors des réunions 1	59	13	67,80
30,00	:%: faciliter les communications en dehors des réunions 2	59	13	27,12
30,00	:%: faciliter les communications en dehors des réunions 3	59	13	5,08
30,00	:%: promotion de l'IETM 1	57	13	35,09
30,00	:%: promotion de l'IETM 2	57	13	49,12
30,00	:%: promotion de l'IETM 3	57	13	15,79

Tableau 14

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
30,00	:%:promotion des arts et de la culture au sein du réseau 1	55	12	47,27
30,00	:%:promotion des arts et de la culture au sein du réseau 3	55	12	38,18
30,00	:%:promotion des arts et de la culture au sein du réseau 3	55	12	14,55
30,00	:%:aider les membres de l'IETM à entrer en contact entre les réunions 1	55	12	56,36
30,00	:%:aider les membres de l'IETM à entrer en contact entre les réunions 2	55	12	30,91
30,00	:%:aider les membres de l'IETM à entrer en contact entre les réunions 3	55	12	12,73

Question 31: "Si l'on ne tient pas compte du problème des coûts, à votre avis, à l'avenir, le Secrétariat devrait être..."

Tableau 15

question n.	variable	réponses valables	% age de la population	moyenne/fréquence estimée
31,00	secrétariat sous sa forme actuelle	50	11	82,00
31,00	secrétariat plus puissant	50	11	18,00

APPENDICE III

Brefs commentaires des données

La première étape de cette recherche a été d'analyser les données obtenues par le biais des questionnaires. L'importance de cette étape est double. Tout d'abord, les résultats ont permis d'identifier plusieurs éléments quantitatifs tels que les frais couverts par les différentes organisations dans le cadre de leur participation aux activités de l'IETM. Deuxièmement, elle a servi de base à l'élaboration de la structure des entretiens réalisés auprès des membres de l'IETM.

Le rapport fournit une description complète des principaux résultats obtenus au cours de la recherche, notamment l'analyse et l'élaboration des données obtenues par le biais des questionnaires. Ce texte ne traite que les éléments qui méritent une attention particulière. L'évaluation et les commentaires de nature plus générale sont traités dans le rapport final.

Informalité/informalité des relations entre le délégué IETM/l'organisation du délégué IETM et les réunions de l'IETM

Les questions 16 et 17 du questionnaire permettent d'analyser le rôle du délégué IETM dans le contexte des rapports entre l'organisation et les réunions de l'IETM. Elles prennent en compte l'activité préalable aux réunions, notamment les éventuels mandats ou tâches assignés au délégué par son organisation ainsi que les rapports et évaluations des réunions après la clôture des sessions de l'IETM.

Dans moins de 10% des cas étudiés, une réunion formelle a été organisée au sein de l'organisation afin de débattre des sujets de la réunion. Par contre, dans quasi 40% des cas, des discussions informelles ont eu lieu entre les personnes intéressées et aucune réunion formelle n'a été organisée. Il est intéressant de remarquer que les délégués IETM eux-mêmes ont défini leurs propres tâches et objectifs dans quasi 14% des cas; en outre, dans 31% des cas, aucune tâche a priori n'a été définie. En résumé, dans presque 90% des cas, la préparation à la réunion de l'IETM était généralement caractérisée par un certain degré d'informalité, allant des échanges d'opinion informels jusqu'à la responsabilisation totale du délégué en ce qui concerne la participation aux réunions.

Les rapports rédigés après les réunions étaient de nature un peu plus formelle. A peu près 15% des délégués contactés ont déclaré qu'ils organisaient une réunion au sein de leur organisation afin de discuter des résultats de la session de l'IETM tandis que, dans un peu moins de 24% des cas, l'évaluation prend la forme de discussions informelles avec les personnes concernées. Néanmoins, il convient d'indiquer que, dans 61% des cas, les délégués déclarent que les informations obtenues lors des réunions sont principale-

ment utilisées pour leurs enrichissement et objectifs personnels. Etant donné que les délégués IETM ont souvent des postes à responsabilités au sein de leur propre organisation, il n'existe pas d'intérêts contradictoires entre l'organisation et le délégué; les effets positifs éventuels découlant de la participation aux réunions de l'IETM sont donc immédiatement assimilés dans les activités du délégué. Les réponses aux deux questions (activité avant et après les réunions) mettent en évidence le rôle complexe de "lien" joué par les délégués entre leur organisation et les activités de l'IETM. Dans la plupart des cas, la définition de leur rôle dépend de la capacité de l'individu à utiliser l'expérience acquise durant son travail et sa capacité à identifier les voies les plus appropriées pour transmettre des informations à l'organisation. Le caractère informel des réunions de l'IETM est reflété dans le caractère informel des relations entre le délégué et son organisation.

Attentes de votre organisation et des membres ne participant pas aux réunions de l'IETM par rapport à votre participation au réseau

Cette question (18) a permis d'examiner les mêmes questions que ci-dessus mais sous un angle légèrement différent. Le questionnaire permet au sujet d'énumérer 3 choix numérotés 1, 2, 3 par ordre de priorité. La réponse la plus fréquente était "l'occasion d'avoir accès à un réseau d'informations et de contacts, sans nécessairement en retirer des bénéfices économiques"; cette réponse était également indiquée le plus souvent comme étant la première priorité. Le choix le plus fréquent pour la seconde priorité était "un investissement culturel car, pour comparer les expériences, une échelle des valeurs, un contenu sont indispensables au développement professionnel; ensuite, dans l'ordre, "contacter des partenaires afin d'élaborer des projets à dimension internationale et d'en retirer des bénéfices économiques". D'autres réponses suivent, caractérisées par les motivations liées aux bénéfices plus faciles à évaluer et à quantifier.

La distribution des réponses indique que les attentes économiques, le besoin de créer des projets et des opportunités professionnelles ainsi que la nécessité de consolider des organisations - qui sont effectivement des questions essentielles - sont souvent considérés comme les conséquences de la participation au réseau. La participation est davantage fondée sur les motivations structurelles que sur les associations directes ou automatiques procurant des bénéfices immédiats tels que l'accès à plus d'informations, la possibilité d'échange et de comparaisons du contenu ou l'enrichissement des expériences. La capacité à traduire ces éléments moins tangibles en bénéfices concrets est considérée comme étant la responsabilité de l'individu plutôt que comme une tâche du réseau per se. Ce sujet a été examiné plus en profondeur dans les questionnaires: les résultats ont montré une situation équilibrée entre les attentes des délégués et de leur organisation par rapport au réseau.

Le rôle du Secrétariat

De toutes les réponses données, 84% ont déclaré que le Secrétariat remplit correctement son rôle. Par contre, pour 16% le rôle du Secrétariat devrait être plus important et 82% pensent que le Secrétariat “devrait être maintenu à son niveau actuel (structure, personnel) ou rester le plus discret possible”. Seuls 18% ont exprimé le désir de renforcer le pouvoir du Secrétariat.

Nous nous trouvons face à un des rares cas où les données font apparaître d'importantes différences de réponse en fonction de la situation ou de l'ancienneté d'affiliation. Tandis que 89% des cas représentant l'Europe occidentale pensent que le Secrétariat remplit son rôle avec succès, le pourcentage tombe à 66% lorsqu'il s'agit des pays d'Europe de l'Est où un tiers des réponses indiquent un désir d'augmentation d'activité. De même, 85% des réponses d'Europe occidentale indiquent que le niveau actuel doit être conservé alors que, pour l'Europe de l'Est, le pourcentage n'atteint que 70%, avec une augmentation correspondante de 30% des réponses indiquant un désir de “renforcement” du Secrétariat.

Si l'on analyse les données en fonction de l'ancienneté d'affiliation, l'on observe en fait une inversion de la tendance: seulement 40% des nouveaux membres (affiliés depuis moins de deux ans) se sont montrés satisfaits du travail du Secrétariat alors que 60% recommandaient une intensification de son activité. Par contre, pour ceux qui sont affiliés depuis deux à quatre ans, le Secrétariat remplit correctement son rôle dans 82% des cas et ce pourcentage passe à 95% chez les membres affiliés depuis plus de quatre ans.

Ces résultats comparatifs ainsi que la question suivante font apparaître un certain élément de contradiction dans les réponses des membres les plus récents: 60% des réponses fournies par les membres affiliés depuis moins de deux ans indiquent une nécessité de conserver l'état actuel du Secrétariat et 40% indiquaient la nécessité d'un renforcement du rôle de celui-ci. Il est vrai que certaines contradictions persistent entre les membres récents et les plus anciens (seulement 14% des réponses des membres affiliés depuis plus de quatre ans ont choisi l'option d'un Secrétariat “plus puissant”). Toutefois, l'interprétation de l'ensemble des réponses des membres affiliés depuis moins de deux ans indique une certaine ambivalence: ce qui ressort, c'est le désir d'une intensification de l'activité sans pour autant l'assortir d'une augmentation de la taille de sa structure.

Les membres plus récents s'écartent également de la norme en ce qui concerne la question des priorités dans la fonction du Secrétariat. Ils ont mis en évidence la nécessité de promouvoir l'IETM en tant que réseau. Chez les membres plus anciens, cette nécessité n'est pas aussi pressante puisque, pour eux, le rôle du Secrétariat est plutôt d'“aider les membres à établir des contacts pendant et entre les réunions”. Cette contradiction est plus particulièrement intéressante car l'on s'attendrait plutôt à ce que les nouveaux membres éprouvent plus de difficultés à établir des relations dans un environnement inconnu et donc à ce que ce soit eux qui désirent que le rôle du

Secrétariat soit plus centré sur la facilitation des relations dans le contexte des réunions et dans les périodes intermédiaires.

Les attitudes montrées envers le Secrétariat et son rôle reflètent la complexité des positions et les différentes interprétations possibles du travail en réseau. Bien que la taille du Secrétariat soit limitée, celui-ci représente l'une des rares "cristallisations" d'une activité principalement intangible. Le Secrétariat est une structure qui existe physiquement et dont la nature est tangible. Il n'est donc pas surprenant que le Secrétariat devienne une métaphore pour tout le réseau. Cependant, une telle métaphore serait erronée car ce serait confondre une partie avec le tout.

Sommaire

S'il est important d'entretenir un processus de dialogue et d'échanges interculturels qui valorise les particularités et les différences et, en même temps, améliore la compréhension des différentes cultures;

S'il est important de stimuler la créativité artistique au niveau transnational;

S'il est important d'alimenter et de renforcer les relations de collaboration et de partenariat aux niveaux européen et international;

S'il est important de mettre en évidence le rôle des arts et de la culture par le biais d'une confrontation du patrimoine culturel national, régional et local;

S'il est important de garantir un espace pour une confrontation et un dialogue aussi libéraux qu'indépendants, en dehors des contraintes imposées par la réalisation d'objectifs précis préalablement déterminés;

Si tout ceci est important, alors l'activité en réseau constitue le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs.

Tel est, en substance, le résultat de cette étude. Pour une description complète et un aperçu de la méthodologie utilisée, nous recommandons une lecture exhaustive de cet ouvrage. Vous trouverez ci-après une synthèse des observations qui ont amené les conclusions.

Lignes directrices et parcours

Ce sont les comportements, attitudes, compétences et qualités professionnelles et personnelles des individus qui jouent un rôle décisif au sein du réseau et pour le réseau. Il est possible d'apprendre des modes de travail en réseau efficaces; cela dit, l'âge a aussi une réelle influence sur le fonctionnement en réseau. Le haut niveau d'autonomie et le large mandat donné aux participants par leurs organisations mettent les hiérarchies à bas, garantissent un échange riche fondé sur l'égalité, et encouragent les transferts d'expérience entre générations.

Le participant individuel (représentant une organisation membre) est une charnière entre son organisation, les autres membres de l'IETM et son territoire local. L'aptitude d'une personne à nouer des relations, à proposer des collaborations ou à réagir aux propositions des autres, ainsi que la variété de son expérience, sont les critères les plus déterminants d'une participation fructueuse. Sa capacité individuelle à trouver sa voie, à communiquer, à saisir les opportunités, revêt une importance fondamentale car c'est elle qui engendre les effets positifs de l'activité en réseau.

Pas de manuel, ni de code formel: la capacité à participer avec efficacité à un réseau est le résultat d'un apprentissage complexe et de terrain. Il se rapproche de "l'apprentissage des rituels" du travail en réseau plutôt que de celui de règles.

Chacun choisissant sa propre série unique de parcours dans le réseau, les comportements et attitudes professionnels sont les premiers moteurs. Cette étude identifie deux "lignes directrices" (et une troisième, qui combine les qualités des deux autres).

Pour ceux qui suivent les lignes directrices "existentielles/politiques", les "valeurs" (personnelles ou collectives) priment. Le travail en réseau permet de mieux saisir les valeurs des autres, contraint à l'examen des siennes propres, établit des relations interculturelles, véhicule une signification politique, creuse des canaux de communication entre différents environnements, permet un enrichissement personnel, enfin, accentue la compétence interculturelle de ses membres. Ces personnes sont souvent plus âgées; elles ont tendance à intérioriser leur rôle de médiateur (entre elles-mêmes, leur organisation et leur espace de référence) en adoptant un rôle de leader.

Pour ceux qui suivent la ligne directrice "professionnelle", l'accent est mis sur les effets positifs à gagner "pour mon organisation" ou "pour mon propre travail artistique". Le travail en réseau est un instrument qui permet de comprendre l'évolution des arts de la scène en Europe et dans le monde, de prendre connaissance de réalités et d'idées nouvelles, d'élargir les horizons professionnels. Le travail en réseau est également un champ d'activité fondamental pour le développement de sa propre organisation, permettant d'identifier de nouvelles opportunités de collaboration et de coopération au niveau international. Ces "managers" se situent plutôt parmi les jeunes, qui, de leur côté, extériorisent (auprès de leurs collègues) l'expérience et l'information acquises.

Une grande autonomie

Malgré tout ceci, presque aucune organisation n'évalue ni n'analyse sa participation à l'IETM selon des critères définis: on n'impose pas d'ordre du jour aux participants pour les réunions. Ils disposent d'une grande liberté.

Dans tous les cas, c'est ce niveau élevé d'autonomie accordée aux délégués par leurs organisations qui garantit la richesse des échanges d'égal à égal. En effet, on occulte la hiérarchie au sein de l'IETM: la taille de l'organisation elle-même, son prestige, son pouvoir économique et sa politique sont laissés au vestiaire, laissant ainsi le champ libre à une communication qui, en d'autres circonstances, se révélerait difficile. Ceci est également vrai pour les relations entre les générations: entre pairs (membres de l'IETM), il est possible d'établir des relations maître-élève.

L'évolution personnelle de l'individu, le développement de son organisation, sa faculté d'adaptation et l'accumulation d'expériences et d'interactions implique que les relations en réseau surviennent "dans le temps" et pas uniquement dans l'espace. Les habitués du travail en réseau ont du mal à considérer ce dernier comme extérieur à eux: ils l'ont intériorisé.

Contexte et toile

Un réseau est une structure unique, vivante dans le temps et l'espace. Comme un labyrinthe, il se compose d'un nombre infini de lignes directrices individuelles; leur interaction constante et/ou évolutive dans le temps et l'espace crée le réseau. La diversité de l'IETM est ce qui en fait sa qualité unique. Il y a aussi de nombreux sous-réseaux au sein du grand réseau. Un excès de contrôle ou d'orientation pourrait lui nuire; toutefois, il a besoin d'une organisation afin de préserver une interactivité de grande qualité.

La diversité est ce qui distingue l'IETM des autres. Véritable réseau intersectoriel, il représente différents intérêts et potentiels, une diversité de rôles, d'opérateurs de champs thématiques et de professions.

L'IETM est un organisme vivant, un labyrinthe sans structure physique, ni couloirs, ni parcours préétablis. Le réseau favorise la communication horizontale, c'est-à-dire de membre à membre. Les parcours inventés par les individus génèrent la structure pluridimensionnelle de l'IETM dans le temps et l'espace. Donc, personne ne voit le réseau dans sa totalité, de manière globale. Cependant, il existe deux grandes manières de le percevoir: en tant que "contexte de phénomènes émergents" ou en tant que "toile de contacts constants".

Ceux qui le perçoivent comme un contexte de phénomènes émergents mettent l'accent sur les réunions, l'interaction face à face, les événements. L'IETM crée un contexte dans lequel les idées, les échanges, les collaborations et les opportunités voient le jour. Tout converge vers la préparation de l'événement culminant, qui, à leurs yeux, constitue le véritable centre d'intérêt.

Ceux qui optent pour la seconde solution, bien qu'ils perçoivent tout autant les réunions comme le principal intérêt, mettent également l'accent sur l'importance d'établir des canaux pour l'échange d'informations, les connexions constantes, les contacts, la circulation de l'information, les relations multilatérales continues, et le réseau des relations et d'échanges, même en dehors des réunions.

Toutes les personnes interrogées ont participé à des sous-réseaux, soit pluridisciplinaires, soit centrés sur une discipline artistique particulière. Au sein de ces sous-réseaux, les échanges sont fréquents et permettent de partager avis et réflexions.

Expansion et contrôle

L'expansion du réseau a été perçue comme un point positif, une source de potentiel et de richesse. On n'a prêté que peu d'attention aux problèmes pratiques posés ou à la nécessité d'équilibrer ordre et entropie pour maintenir la qualité d'une communication, aussi bien aléatoire que structurée.

Les membres ne représentent qu'eux-mêmes, leur travail ou leurs organisations, et non leur ville ou leur pays. La communication en réseau est horizontale, et non verticale. Cet espace de liberté, sans contrainte, pose pour certains un problème de démocratie ou de

contrôle. Notre étude met en exergue la contradiction entre les craintes que suscitent une interférence centrale ou une hiérarchie dans le réseau, et la nécessité d'un travail organisationnel crucial pour maintenir un niveau élevé d'interaction. Contrôler consciemment l'évolution et la diriger participe à la fois de la crainte et du désir.

Ecosystème et milieu

L'étude souligne les points communs et les différences entre le réseau et un écosystème biologique, ainsi qu'entre le réseau et un milieu socio-économique.

On entend par milieu un endroit fixe d'un point de vue géographique, qui suppose des processus socio-économiques et culturels présentant un intérêt spécifique, et qui, s'il est innovateur, peut attirer des compétences et des talents professionnels venus d'ailleurs. Dans un réseau, le milieu propre à l'IETM permet un échange entre une communauté locale de professionnels et ceux de l'étranger, sans perte des spécificités locales de chacun.

Au sein d'un écosystème, la proximité est fondamentale. Pour l'IETM, la distance géographique est une alliée précieuse de la diversité. La métaphore biologique est parlante: elle révèle pourquoi il est si difficile de répondre à une question aussi simple en apparence que "A quoi sert le réseau? Quels sont les résultats du travail en réseau? Quel est son impact économique?" Si l'on tente de remplacer les mots "réseau" et "travail en réseau" par "environnement" et "écosystème" (avec toute la prudence requise, étant donné qu'il s'agit d'une métaphore), c'est la signification de la question elle-même qui se révèle difficile à définir et absconse.

Les réunions du réseau sont son terreau, le lieu où sa richesse se développe. Elles sont considérées comme de riches plates-formes pour l'échange d'informations, d'idées et d'opportunités. Les réunions sont comparables aux places de marché médiévales, où bien sûr, on vendait et achetait les marchandises, mais qui permettaient aussi et surtout de participer à la vie civile. Chacun contribue à quelque chose au sein du réseau, même sans en être véritablement conscient. Si le réseau devenait un lieu où l'on se contente de prendre, il stagnerait vite. Les réunions catalysent les possibilités et les idées, en favorisant les conditions de leur formation. Nombre de politiques visant à créer des incubateurs et des conditions favorables à la créativité ont échoué parce qu'elles étaient incapables de créer les conditions nécessaires à l'émergence d'idées géniales. De ce point de vue, l'IETM est un modèle de succès, qu'il faut faire connaître et utiliser davantage.

Bénéfices tangibles et intangibles

Les bénéfices les plus appréciés et les plus essentiels du travail en réseau sont intangibles, jusqu'aux bénéfices matériels qui naissent des bénéfices intangibles récoltés. La connaissance, les compétences, la confiance, le renforcement territorial, les opportunités sont reconnues comme "la véritable force motrice de l'économie", d'autant plus précieuse qu'elle est acquise avec le temps. Si les réunions de l'IETM permettent de catalyser les idées, au moment où celles-ci deviennent projets, elles sont perçues comme le fruit d'un effort individuel.

Les bénéfices intangibles sont, à l'unanimité, considérés comme les plus importants, qu'ils se situent sur le plan existentiel ou professionnel. Ils incluent l'élargissement des horizons professionnels, de nouvelles connaissances, une compréhension approfondie, une discussion des valeurs et des compétences individuelles plus poussées.

D'autres aspects, même s'ils ne sont pas mesurables, sont néanmoins plus concrets: il s'agit de la confiance liée à l'appartenance à un cercle qui réunit des personnalités et des institutions prestigieuses, avec de nouveaux faiseurs d'idées et de jeunes professionnels. Un autre bénéfice est le renforcement de son propre territoire local/national, lié à la capacité de réaliser des projets à différents niveaux (local, régional, national, international). Réunis, ils peuvent contribuer à mettre en évidence les arts de la scène dans la politique locale.

Les bénéfices matériels sont considérés comme une conséquence des bénéfices intangibles récoltés par les individus pendant le travail en réseau, plutôt que directement liés à l'appartenance à l'IETM. C'est la capacité à travailler en groupe, à acquérir une expérience professionnelle, et l'aptitude à comprendre les valeurs et les expériences des autres qui sont reconnues comme la "cause", la véritable force motrice de l'économie.

Les outils d'évaluation et d'analyse actuels ne conviennent pas aux réseaux culturels, et peuvent même induire dangereusement en erreur. La véritable économie des réseaux n'est pas financière: c'est le cadre que met en place le réseau pour les échanges interculturels, la créativité artistique, la confrontation indépendante et les partenariats fondés sur la collaboration au sein de l'espace européen, et au-delà.

Les instruments culturels utilisés pour évaluer et analyser les projets isolés ne permettent ni d'analyser, ni d'évaluer l'activité du réseau. Cependant, ces outils inadéquats sont utilisés par les administrations pour fixer les critères de financement. Un changement dans le paradigme même des outils d'analyse s'impose: alors, on pourra analyser l'entreprise qu'est le réseau.

MARY ANN DE VLIEG

Notes sur l'histoire de l'IETM

L'histoire des débuts romantiques de l'IETM à Polverigi, alors que le soleil darde de ses derniers rayons les flancs des Marches, à l'été 1981, a été tant racontée qu'elle pourrait bien être victime de sa propre mythologie. Voilà qui serait fâcheux pour un réseau culturel comme l'IETM (le plus grand au monde dans son genre), qui prétend que sa longévité tient de sa capacité à se réinventer et à s'adapter en fonction des besoins, de l'environnement politique et culturel des générations successives de professionnels du théâtre en Europe. Toutefois, en y regardant de plus près, ses arguments sont difficiles à réfuter, d'autant qu'ils portent sur une vingtaine d'années, période durant laquelle la géographie et le contexte politique sur le continent européen ont changé de manière plus radicale que jamais depuis 1939.

En 1981, des concepts comme les "déclarations de missions" n'étaient pas à la mode – on n'en parlait d'ailleurs même pas –, sauf dans la bouche des jeunes enfants prodiges formés à la Harvard Business School et autres établissements prestigieux. L'intérêt commun de ce groupe de producteurs et de présentateurs était de dépasser leurs connaissances collectives et leur expérience du théâtre international contemporain, pour trouver de nouvelles voix et de nouveaux publics derrière les infrastructures et les orthodoxies rigides qui dominaient une bonne partie de la production et de la diffusion des arts de la scène européens. Ces aspirations ont peut-être adopté un mode d'expression plus modeste à l'époque, mais il est un fait que les participants aux premières réunions de l'IETM à Paris (1981), à Amsterdam (1982), à Londres (1982) et à Sarrebrück (1983) étaient des pionniers, des visionnaires et des innovateurs. Ils ont formé une avant-garde contre la complaisance culturelle, mais surtout, ils se sont engagés à travailler en faisant fi des frontières idéologiques et géographiques.

Pendant la dernière décennie du communisme, l'IETM a consacré une bonne partie de son énergie collective à établir des liens, à créer des plates-formes de production et un dialogue avec les collègues d'Europe centrale et orientale. Ironie du sort, la circulation, en particulier d'est en ouest, semblait plus facile à l'époque qu'aujourd'hui, avec les accords de Schengen qui ont renforcé les barrières au sein de l'Europe communautaire et engendré une mentalité de "Forteresse Europe". A cette époque, les grandes villes d'Europe occidentale ont pu applaudir des spectacles des plus innovateurs venus de la scène polonaise, yougoslave et tchécoslovaque. Les membres de l'IETM étaient responsables de la production, de la coproduction et de la présentation de la plupart d'entre eux.

Tournant

La réunion de Zagreb (1990) a constitué, à bien des égards, un tournant. Dans une atmosphère lourde d'hostilité, la plénière de mai laissait augurer des tensions et des frictions croissantes, émanant du secteur culturel lui-même. Bien que, comme à l'accoutumée, il y eût un débat animé sur le rôle du théâtre, son style et son contenu, rien dans le contexte du travail yougoslave présenté pendant ces trois jours à Zagreb ne laissait présager que c'était la dernière fois que nous parlerions du théâtre yougoslave, du moins au présent.

La guerre des Balkans a, d'une manière ou d'une autre, eu un impact traumatisant sur tous les membres de l'IETM. Des ex-collègues ont perdu contact, des amis d'hier se sont découverts ennemis aujourd'hui. Une génération de talents artistiques des plus prodigieux de l'ex-Yougoslavie s'est trouvée irrémédiablement fracturée, alors qu'elle n'avait commis aucune faute.

Pendant les années de guerre dans les Balkans, l'IETM, à l'instar de nombreuses autres organisations culturelles, s'est retrouvé virtuellement impuissant: nous n'avons pu qu'exprimer notre soutien aux collègues dans les différents pays concernés. De toute manière l'IETM ne s'est jamais considéré comme une organisation de lobbying, ses intérêts se trouvant ailleurs. Le réseau s'est alors mis à développer de nouveaux contacts avec des artistes et des organisations du Sud de l'Europe, de la Méditerranée et d'ailleurs.

L'IETM est-il encore animé d'un esprit iconoclaste? Oui, mais plus diffus et moins emphatique. Le style décontracté et parfois sans détour de certains des premiers initiateurs du réseau a fait place à une approche plus posée et consensuelle. Le "I" de l'IETM a, chez certains, cédé le pas devant le "F" (entendez: formel). La vérité se trouve quelque part entre les deux. L'IETM a régulièrement bénéficié d'un soutien financier de l'UE et d'autres sources; il a été obligé de se conformer à certaines conditions statutaires qui lui ont été imposées. Un autre facteur psychologique peut avoir affecté la perception du caractère informel: il est sans doute lié à la manière dont les politiques nationales et européennes des arts ont changé au cours des vingt dernières années. Bien des organisations de production ont été contraintes au retranchement pendant les années 90, en raison de révisions (d'ordinaire à la baisse) des programmes de financement nationaux pour le secteur artistique. La prise de risque se révèle indubitablement moins aisée. Il est clair que dans les programmes de nombreuses organisations occidentales et les projets artistiques sont moins denses et moins ambitieux; dans les pays d'Europe de l'Est, la situation, du moins en matière de production culturelle, va de la survie minimum à l'optimisme modéré. Les coproductions et les échanges culturels transfrontaliers, qui sont au cœur des activités de beaucoup de membres de l'IETM, sont devenus plus onéreux et plus bureaucratiques. Même le soutien financier considérable de la Fondation Soros, essentiel pour stimuler l'activité culturelle pendant la transition des nouvelles démocraties d'Europe centrale et orientale, par l'intermédiaire de ses organisations "Open Society", est aujourd'hui supprimé ou en phase de retrait progressif.

Ambitions

L'IETM va fêter son 20ème anniversaire: aujourd'hui, nombreux sont ceux qui admettent que l'heure est décisive pour les arts de la scène européens, pour le secteur indépendant du moins. Des facteurs économiques et des budgets réduits pour l'organisation ont clairement limité les ambitions et la portée de beaucoup de projets entrepris par les membres de l'IETM. Une conséquence peut-être directe de cette situation est que certains contacts personnels entre artistes et organisations dans les différents pays ont aujourd'hui fait place aux échanges par courriel et à l'utilisation de la Toile. En réalité, le site web interactif développé par l'IETM est devenu l'un des principaux outils de communication pour connecter les membres du réseau entre les deux réunions annuelles de l'IETM.

Dès lors, quelle est la caractéristique de l'IETM qui lui permette de fonctionner différemment des autres types d'organisations professionnelles ? Pour répondre, il faut se référer aux quelques principes philosophiques qui régissent le comportement en apparence libre des membres de l'IETM. Jeunes et plus âgés, avec ou sans expérience, individus comme organisations, artistes et institutions, initiés ou novices, tous semblent trouver une place au sein du réseau de l'IETM: pourquoi ?

Au niveau le plus élémentaire, un réseau est une structure sans hiérarchie. Comme le suggère le mot, il s'agit d'une simple grille de points connectés entre eux. En termes humains, cela signifie habituellement une série de personnes qui se réunissent dans le cadre d'une initiative spontanée et informelle, afin de partager des valeurs, des besoins ou des objectifs communs. En s'organisant et en échangeant des informations, elles se rendent compte que l'absence de hiérarchie structurelle offre de plus grandes opportunités de flux non régulé d'information et multiplie pour chaque membre les possibilités d'y accéder. Si ce principe est prudemment respecté, un réseau peut devenir largement autosuffisant et autonome, n'exigeant qu'une gestion minimale de la "grille" pour garantir la circulation des informations. Un autre trait caractéristique du réseau concerne la manière dont il croît. L'expansion de la plupart des organisations est le fruit d'une politique déterminée au niveau central. Ce type de croissance exponentielle ne concerne pas les réseaux. A tout moment, la taille d'un réseau dépend d'une série de facteurs extérieurs, rarement prédéterminés. Dans le cas de l'IETM, le nombre de membres a augmenté et diminué durant son existence en fonction des conditions dominantes au sein du secteur culturel lui-même. Parfois, des membres qui s'étaient d'abord rencontrés à une réunion de l'IETM pour ensuite se rendre compte de la spécificité de leurs besoins et se détacher de nous, ont formé de nouveaux réseaux. En réalité, c'est ce comportement proche du système biologique qui distingue les réseaux des autres structures organisationnelles.

Malheureusement, le mot "réseau" a été utilisé pour décrire toutes sortes de groupements de personnes qui n'en sont pas. Les réseaux exigent une décision consciente (mais généralement informelle) de fonctionner de cette manière. Les réseaux désignent simplement un mode de fonctionnement distributif, où l'information est la monnaie, et le contact humain (souvent appuyé par la technologie) la manière de la distribuer.

Vecteurs de Changement

L'IETM fut l'une des premières organisations culturelles en Europe à reconnaître les avantages d'un fonctionnement en réseau en tant que principe de collaboration. La nécessité de travailler au travers des frontières nationales et avec des organisations de types, de tailles et aux moyens financiers différents, ont rendu inadéquates les autres formes d'associations professionnelles. La présence de réseaux culturels actifs dans le contexte de l'Europe de l'après-communisme peut offrir des avantages particuliers. Pour commencer, ils peuvent aider au processus de décentralisation en fournissant des sources nouvelles de coopération transfrontalière et de partenariat financier. En outre, ils peuvent contribuer à augmenter la participation sectorielle, à sensibiliser l'opinion publique et à fournir des méthodes nouvelles et efficaces de distribution et de diffusion. Les réseaux prospèrent lorsqu'ils reflètent et affirment les valeurs partagées de ses membres; ils fleurissent dans les failles des mesures culturelles conventionnelles, où ils viennent contrebalancer les orthodoxies au pouvoir.

Mais surtout, les réseaux sont d'importants vecteurs de changement; leur contribution à la cohésion européenne est probablement supérieure à celle de bien des initiatives de l'Union européenne, politiquement inspirées et mieux financées.

Ceux qui ont entendu parler de l'IETM mais qui n'ont jamais assisté à une réunion demandent parfois: "Qu'est-ce qui se passe pendant les réunions?". Je me surprends à répondre, en m'excusant quelque peu de la simplicité de mes propos, qui, la plupart du temps ressemblent à ceci: "Les membres partagent et échangent des informations", ou "Nous étudions des thèmes d'intérêt mutuel". Cette réponse anodine met en lumière une partie du problème que rencontrent les réseaux lorsqu'ils essaient de décrire leur activité collective aux autres. La décision prise par l'IETM de produire cette publication tente d'illustrer d'un point de vue qualitatif et quantitatif la manière et les raisons qui font qu'un réseau comme le nôtre fonctionne. Nous espérons qu'elle contribuera à dissiper certains malentendus qui entourent certainement le travail des activités en réseau, et qu'elle permettra de mieux comprendre comment ils peuvent être un outil précieux et rentable dans le développement d'un secteur donné. Nous espérons susciter intérêt et réflexion.

MIK FLOOD
Président de l'IETM
Printemps 2001

Titre Les réseaux raisonnés

Sous-titre Etude IETM sur les effets du travail en réseau

Auteurs Fondazione Fitzcarraldo (Luca dal Pozzolo, Ugo Bacchella, Giulia Agosto;
Appendice statistique: Paolo Anderson), Mary Ann De Vlieg, Mik Flood

Coordinateur production Rudy Engeland

Design Triumvirat, Bruxelles

Impression Presses de l'Université de Helsinki

Relecture Fanny Bouquerel, Elisabeth Martin, Owen Beuchet, Mariane Cosserat,
Mary Ann De Vlieg, Rudy Engeland

ISBN

La publication de cette étude a pu être réalisée grâce au Conseil des Arts de Finlande.

L'IETM remercie la DG Education et Culture (Kaléidoscope), le Parlement Européen, le Ministère pour l'éducation, la culture et les sciences (NL) et le Ministère de la Communauté Flamande (B) pour leur soutien financier.

