

HEC MONTRÉAL

**Les festivals, réseaux de collaboration et leviers d'internationalisation : Une étude
de cas des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire**

Par

Luisa Kraft

**Sciences de la gestion
(Option Affaires Internationales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)*

Août 2020
© Luisa Kraft, 2020

Résumé

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment les festivals sont structurés et fonctionnent en tant que grappes temporaires, en adressant ainsi des lacunes dans la littérature. D'un côté, le domaine d'étude des festivals manque d'analyser certains aspects importants du fonctionnement des festivals, tels que la collaboration entre parties prenantes, l'innovation et l'internationalisation dans ces événements. De l'autre côté, le cadre conceptuel des grappes temporaires, permettant d'étudier la collaboration, l'innovation et l'internationalisation dans des agglomérations industrielles temporaires, est peu appliqué aux contextes empiriques des festivals. Cette recherche démontre donc que le cadre conceptuel des grappes temporaires peut être employé pour analyser les dynamiques de fonctionnement des festivals. Ce mémoire propose ainsi l'étude de cas des Francos de Montréal, un festival de musique francophone, qui nous fait constater que le fonctionnement de ce festival en tant que grappe temporaire est basé sur quatre dimensions : la structure du réseau de relations qui unit les acteurs participant au festival, la collaboration entre ces acteurs, les diverses formes de l'innovation et les différentes manifestations de l'internationalisation dans le festival. L'étude de cas conclut qu'il est pertinent d'appliquer le cadre des grappes temporaires à l'étude des festivals, dans l'objectif de comprendre comment ces phénomènes événementiels fonctionnent comme une agglomération industrielle temporaire qui est structurée et collaborative, ainsi que de comprendre comment l'innovation et l'internationalisation se manifestent dans ces phénomènes complexes ancrés localement et ouverts mondialement.

Mots clés : grappe industrielle, grappe temporaire, festival, réseau d'acteurs, dynamiques relationnelles, collaboration, innovation, internationalisation, musique francophone, Montréal, Québec, Canada.

Table des matières

Résumé	4
Liste de tableaux	7
Liste de figures	7
1. Introduction	8
1.1 Contexte.....	8
1.2 Objectifs	10
1.3 Contributions	11
1.4 Structure	13
2. Revue de littérature	14
2.1 Processus	14
2.2 Les grappes (industrielles) temporaires.....	17
2.2.1 La grappe industrielle classique	17
2.2.2 La grappe temporaire.....	25
2.3 Les festivals en tant que grappes temporaires	34
2.3.1 La littérature multidisciplinaire sur les festivals	34
2.3.2 Littérature ciblée sur les festivals en tant que grappes temporaires	37
2.4 Sommaire	56
3. Positionnement de la recherche	57
4. Portrait de l'industrie des festivals	60
4.1 Processus	60
4.2 L'industrie mondiale des festivals.....	61
4.3 L'industrie canadienne des festivals	62
4.4 L'industrie québécoise et montréalaise des festivals	63
4.5 Sommaire	66
5. Méthodologie de l'analyse empirique	67
5.1 L'étude de cas	67
5.2 Les données	68
5.2.1 Collecte de données.....	70
5.2.2 Analyse de données	77
6. Analyse empirique : Étude de cas	82
6.1 Présentation des Francos de Montréal.....	82
6.1.1 Les Francos parmi tant d'autres.....	82

6.1.2	Origine et état actuel	87
6.1.3	Organisation.....	90
6.2	Résultats : Les Francos de Montréal en tant que grappe temporaire	94
6.2.1	Acteurs et rôles	95
6.2.2	Interactions et collaboration.....	114
6.2.3	Innovation	135
6.2.4	Internationalisation.....	147
6.3	Sommaire	157
7.	Discussion des résultats	160
7.1	Phénomène collaboratif.....	160
7.2	Ancrage local, ouverture mondiale.....	164
8.	Conclusion.....	169
8.1	Contributions	169
8.2	Limites de la recherche	171
8.3	Recherches futures	174
	Bibliographie	176
	Annexes.....	190
	Annexe 1 : Typologie des 27 festivals et événements membres du REMI	191
	Annexe 2 : Guide d’entretien final.....	195
	Annexe 3 : Courriel de contact aux participants.....	197

Liste de tableaux

Tableau 1: Méthodologie de l'étude de cas.....	69
Tableau 2: Entrevues.....	74
Tableau 3: Grille de codage finale.....	79
Tableau 4: Partenaires des Francos de Montréal	91
Tableau 5: Synthèse de l'analyse empirique.....	158

Liste de figures

Figure 1: Exemple de fiche synthèse pour la revue de littérature.....	15
Figure 2: Méthodologies de la littérature ciblée	16
Figure 3: Principaux acteurs impliqués dans les grappes industrielles (2008)	20
Figure 4: Formulaire de consentement	73
Figure 5: Les acteurs du réseau des Francos de Montréal, par nombre de références	97
Figure 6: Le réseau d'acteurs des Francos de Montréal en 2019	112

1. Introduction

1.1 Contexte

Dans un contexte mondial où on observe une augmentation de l'échange de biens et de services, une mobilité accrue de personnes et d'idées ainsi qu'une ouverture des marchés et des cultures, l'interaction entre le local et le mondial est source de réflexion dans plusieurs domaines (Etemad et Motaghi, 2018). Les festivals sont des événements culturels diversifiés, au niveau des thèmes (cinéma, musique, art visuel, fierté et expression de genres, célébrations historiques...) et des contextes géographiques, qui s'insèrent de plus en plus dans une logique économique internationale (Quinn, 2005; Wilson et al., 2017; Etemad et Motaghi, 2018). En effet, on observe depuis quelques années le phénomène de la « festivalisation », qui peut être perçu comme une multiplication importante du nombre de festivals visant à répondre à une demande mondiale accrue (Négrier et al., 2013). La « festivalisation » sous-entend donc l'intégration des festivals dans une économie mondialisée par le biais de l'attractivité touristique de ces événements, ce qui a pour conséquence la génération de retombées économiques locales (Négrier et al., 2013; OCDE, 2017). Le défi pour les festivals à l'ère de la mondialisation est de trouver un équilibre entre leur ancrage local, provenant de la vocation festivalière d'expression culturelle, et leur ouverture mondiale, qui est souvent synonyme de croissance économique suivant une logique de concurrence mondiale (Quinn, 2006; Richards, 2018).

Wilson, Arshed, Shaw et Pret (2017) ont identifié, dans leur revue de littérature systématique, cinq principaux domaines de recherche sur les festivals : les motivations des organisateurs et des parties prenantes des festivals, la gestion des festivals, l'expérience des festivaliers, les relations entre les festivals et leurs environnements locaux ainsi que l'impact culturel et économique des festivals. Des chercheurs stipulent qu'il existe un manque de dialogue entre les nombreuses recherches qui examinent les festivals et que des dimensions importantes des festivals sont peu abordées dans la littérature (Quinn, 2005; Getz, 2010). Une de ces dimensions est celle de la collaboration entre les acteurs qui travaillent ensemble, comme partenaires, pour la réussite des festivals (Wilson et al., 2017, 206-207).

Par ailleurs, le cadre conceptuel des grappes industrielles est largement employé depuis une trentaine d'années pour étudier des agglomérations industrielles spécialisées, composées de divers acteurs économiques ayant en commun l'interdépendance des ressources, l'ancrage territorial et des objectifs de croissance (Porter, 2000). Ces points communs motivent ces acteurs à travailler ensemble pour en retirer des avantages mutuels, tels que l'innovation et l'internationalisation accrues menant à des retombées économiques accrues (Michael, 2003). Pratt (2004) et Fabry (2009) argumentent que la grappe industrielle est un concept « ombrelle », modulable selon chaque contexte, chaque secteur économique et chaque type d'agglomération. Un cadre conceptuel qui en découle est celui des grappes temporaires, servant à étudier des agglomérations industrielles limitées dans le temps et dans l'espace dans lesquelles des acteurs collaborent pour favoriser l'innovation, l'internationalisation et les gains économiques (Maskell et al., 2006; Bathelt et Schuldt, 2008; Power et Jansson, 2008; Rychen et Zimmermann, 2008).

La plupart des recherches sur les grappes temporaires restent au niveau théorique ou analysent des phénomènes événementiels à vocation commerciale, comme les foires commerciales où on échange des biens tangibles (Bathelt et Schuldt, 2008; Power et Jansson, 2008; Rychen et Zimmermann, 2008). Malgré l'applicabilité théorique du concept de grappe temporaire à tous les secteurs économiques, au niveau empirique très peu de recherches analysent des phénomènes événementiels à vocation d'art, de culture et de loisir où le produit final est intangible (Pratt, 2004). Peu de travaux analysent les festivals en tant que grappes temporaires, bien que de plus en plus de travaux emploient des approches théoriques qui se rapprochent du cadre conceptuel des grappes temporaires pour étudier les festivals. Ces travaux analysent, par exemple, la participation de plusieurs acteurs aux festivals sous forme d'un réseau de relations (Larson, 2009; Karlsen et Nordstrom, 2009), le rôle des festivals en tant que réseaux de partage de connaissances (Comunian, 2017; Podesta et Richards, 2018) et d'innovation (Hjalager, 2009; Zhu et al., 2018) ainsi que les modèles d'internationalisation des festivals (Etemad et Motaghi, 2018). Toutefois, l'emploi du cadre conceptuel des grappes temporaires pour analyser le fonctionnement des festivals représente une lacune dans la littérature : c'est pour cette raison que nous avons décidé de conduire cette recherche.

1.2 Objectifs

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser la structure et le fonctionnement des festivals en employant le cadre conceptuel des grappes temporaires. D'un côté, des dimensions importantes des festivals sont négligées dans la recherche et il manque de dialogues entre les études sur les festivals. De l'autre côté, peu de recherches s'attardent à l'étude des festivals en tant que grappes temporaires, bien que ce cadre conceptuel soit théoriquement applicable aux festivals. Ainsi, ce mémoire rassemble les deux domaines de recherche pour analyser les festivals sous un angle nouveau. L'objectif de ce mémoire, l'analyse de la structure et du fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires, se traduit par la problématique principale de cette recherche :

Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires?

En vue de répondre à la problématique ci-dessus, qui nous sert de guide tout au long de ce mémoire, nous commencerons en analysant la composition du réseau d'acteurs des festivals ainsi que leurs rôles et motivations respectifs. Nous pourrions ainsi mieux comprendre quelles entreprises et organisations forment et intègrent les réseaux des festivals, ces réseaux étant d'une grande importance dans le fonctionnement des grappes temporaires. Ainsi, nous posons la première question de recherche :

Q1. Quelle est la composition du réseau d'acteurs des festivals, et quels sont les rôles et les motivations de chaque acteur pour y participer?

Considérant que la structure d'un festival se compose d'acteurs distincts, qui sont interconnectés et qui travaillent vers des objectifs communs ainsi que vers des gains économiques partagés, nous analyserons les interactions et la collaboration qui relient les acteurs dans un réseau de relations. Nous posons donc la deuxième question de recherche :

Q2. De quelles manières les acteurs des festivals interagissent-ils et collaborent-ils dans un réseau de relations?

En adressant les deux premières questions de recherche, nous serons en mesure de comprendre la composition du réseau festivalier et les relations collaboratives qui ont lieu dans ce réseau. Considérant qu'un des résultats attendus de la collaboration entre les

acteurs du réseau festivalier est l'innovation accrue, nous chercherons à comprendre en quoi constitue l'innovation dans les festivals et quels sont les facteurs qui mènent à l'innovation. Nous posons ainsi la troisième question de recherche :

Q3. Comment l'innovation se manifeste-t-elle dans les festivals et quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation de ces innovations?

L'innovation va de pair avec l'internationalisation, les deux étant des dimensions de plus en plus importantes des festivals ainsi que des aspects fondamentaux des grappes temporaires. Nous analyserons donc comment les festivals s'insèrent dans une logique économique internationale et quel est le rôle du réseau d'acteurs là-dedans, en posant la quatrième question de recherche :

Q4. Sous quelles formes l'internationalisation se manifeste-t-elle dans les festivals et de quelles manières le réseau d'acteurs constitue-t-il un levier international pour les festivals?

1.3 Contributions

Ce mémoire contribue à la littérature sur les grappes temporaires et les festivals.

Au niveau théorique, cette recherche présente le cadre conceptuel des grappes temporaires et s'en sert pour analyser les festivals, démontrant ainsi la pertinence d'inclure les festivals dans la recherche sur les grappes temporaires. En outre, ce mémoire souligne les ponts entre des disciplines diverses – stratégie d'affaires (Porter, 2000), économie géographique (Maskell et al., 2006), gestion de projets (Uriarte et al., 2019), entre autres – pouvant servir à approfondir l'étude des festivals. Dans cet ordre d'idées, cette recherche permet d'analyser des facettes des festivals qui sont autrement peu explorées dans la littérature, comme la collaboration entre partenaires et l'internationalisation dans les festivals (Wilson et al., 2017; Etemad et Motaghi, 2018).

Au niveau empirique, ce mémoire présente une étude de cas sur les Francos de Montréal, un festival d'envergure internationale. De ce fait, cette recherche contribue à élargir les connaissances empiriques sur le phénomène des grappes temporaires en examinant le cas

d'un festival spécifique, qui n'est pourtant pas représentatif ou généralisable à tous les festivals. Puisque les spécificités de chaque contexte sont importantes à considérer lorsqu'on étudie un phénomène en tant que grappe temporaire (Maskell et al., 2006; Rychen et Zimmermann, 2008), notre analyse d'un festival qui est particulièrement ancré dans sa culture locale contribue à la diversité des perspectives dans le domaine de recherche des festivals. En effet, le festival qui fait l'objet de l'étude de cas a pour mission de célébrer et de faire rayonner la musique ainsi que la culture francophone, québécoise et mondiale. Ce festival est également ancré dans une réalité où la musique francophone symbolise l'affirmation culturelle, identitaire et linguistique du Québec vis-à-vis le reste du Canada (Jones, 2006; Cummins-Russell et Rantisi, 2012; Audet et Saint-Pierre, 2013). De plus, ce mémoire contribue à la littérature sur les festivals dans ce contexte spécifique, puisque peu de recherches reposent sur les festivals montréalais, malgré la réputation mondiale de Montréal en tant que ville des festivals (Audet et Saint-Pierre, 2013). Ces recherches ont porté, entre autres, sur : l'usage d'espaces publics urbains par des festivals montréalais d'envergure internationale (Krammer, 2006), les festivals montréalais comme vecteurs d'expression culturelle (Jones, 2006) et de la politique touristique (Smits, 2009), les relations entre tourisme et culture manifestées dans les festivals montréalais (Simard, 2010), le rôle des réseaux de relations ancrés dans le secteur de la musique à Montréal (Cummins-Russell et Rantisi, 2012), les festivals montréalais en tant que vecteurs de développement durable (Speck, 2015) et l'internationalisation d'événements québécois créatifs et culturels (Etemad et Motaghi, 2018). L'analyse empirique de ce mémoire se différencie dans la mesure où elle emploie le cadre conceptuel des grappes temporaires.

Ainsi, notre travail prolonge les études de Jones (2006) et Speck (2015) qui ont recherché sur les Francos de Montréal. La première étude analyse le rôle des Francos de Montréal en tant que moyen d'expression de l'identité franco-canadienne et québécoise ainsi qu'en tant qu'instrument de politiques publiques culturelles (Jones, 2006), alors que la deuxième analyse le déploiement de pratiques durables au sein des Francos de Montréal (Speck, 2015). Ces travaux laissent de côté des dimensions importantes, comme les processus d'internationalisation de ce festival de musique francophone. En analysant les dynamiques de fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire,

la contribution empirique de ce mémoire est de faire la lumière sur des dimensions importantes de ce festival, comme la collaboration, l'innovation et l'internationalisation.

1.4 Structure

En vue de mieux situer la problématique principale et les questions de recherche que nous avons posées dans cette introduction, nous mènerons une revue de la littérature présentant les concepts de grappe industrielle et de grappe temporaire ainsi qu'introduisant les thématiques centrales à l'étude des festivals. Par la suite, nous consacrerons un bref chapitre au positionnement de la recherche entreprise dans ce mémoire, dans l'objectif de situer cette recherche dans le monde théorique ainsi qu'empirique des festivals. Après, nous présenterons un portrait de l'industrie mondiale, canadienne, québécoise et montréalaise des festivals, afin de mettre en contexte le cas des Francos de Montréal. Nous expliquerons ensuite la méthodologie de recherche employée dans l'analyse empirique de ce mémoire, concernant le processus de collecte et d'analyse de données qualitatives. L'analyse empirique suivra, où nous présenterons les résultats de l'analyse de données sous forme d'une étude de cas sur les dynamiques de fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire. Ensuite, nous présenterons un bref chapitre de discussion, où nous situerons les résultats de l'analyse empirique dans la littérature. Enfin, nous présenterons la conclusion incluant les contributions et les limites du mémoire ainsi que des pistes de réflexion pour la recherche future.

2. Revue de littérature

Cette revue de littérature mettra en évidence les concepts, théories et notions importantes à comprendre dans le cadre de ce mémoire. Ce chapitre répondra donc à la problématique principale de cette recherche – *Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires?* – d’un point de vue théorique. Cela servira à situer l’état actuel des connaissances, afin de bâtir cette recherche sur les travaux existants en ayant une vision globale du sujet de l’étude. Tout d’abord, nous présenterons succinctement le processus qui nous a permis de construire cette revue de littérature. Ensuite, nous consacrerons une section à la compréhension du concept de la grappe (industrielle) temporaire, qui sert de cadre conceptuel dans ce mémoire. Par après, nous explorerons la littérature multidisciplinaire sur les festivals ainsi que la littérature ciblée permettant d’analyser les festivals en tant que grappes temporaires.

2.1 Processus

L’analyse d’informations secondaires a été clé dans la construction de la revue de littérature. Nous avons recueilli ces informations à partir de la base de données de la bibliothèque de HEC Montréal ainsi que d’autres bases de données de publications académiques telles que Google Scholar, Academia.edu, Proquest, EBSCO, Elsevier, Springer et Web of Science. Afin de trouver des articles et publications pertinentes dans ces bases de données, nous avons simplement identifié et recherché des mots clés tels que : « grappe industrielle », « grappe temporaire », « festivals », « festivals et innovation », « festivals et internationalisation », « festivals et grappes industrielles », « festivals et grappes temporaires », « festivals et collaboration », entre autres. Après avoir trouvé les articles scientifiques pertinents, nous avons procédé à une première lecture pour avoir un aperçu du sujet et puis une deuxième lecture en profondeur. Cette deuxième lecture a inclus l’écriture de notes dans les marges de l’article et le soulignement de phrases importantes, en plus de la création de fiches synthèses. Celles-ci ont servi à mettre en évidence des éléments importants de chaque publication examinée, permettant

de définir les concepts et d'établir des liens entre les approches théoriques, afin de bien comprendre les arguments mis de l'avant dans la littérature (voir Figure 1).

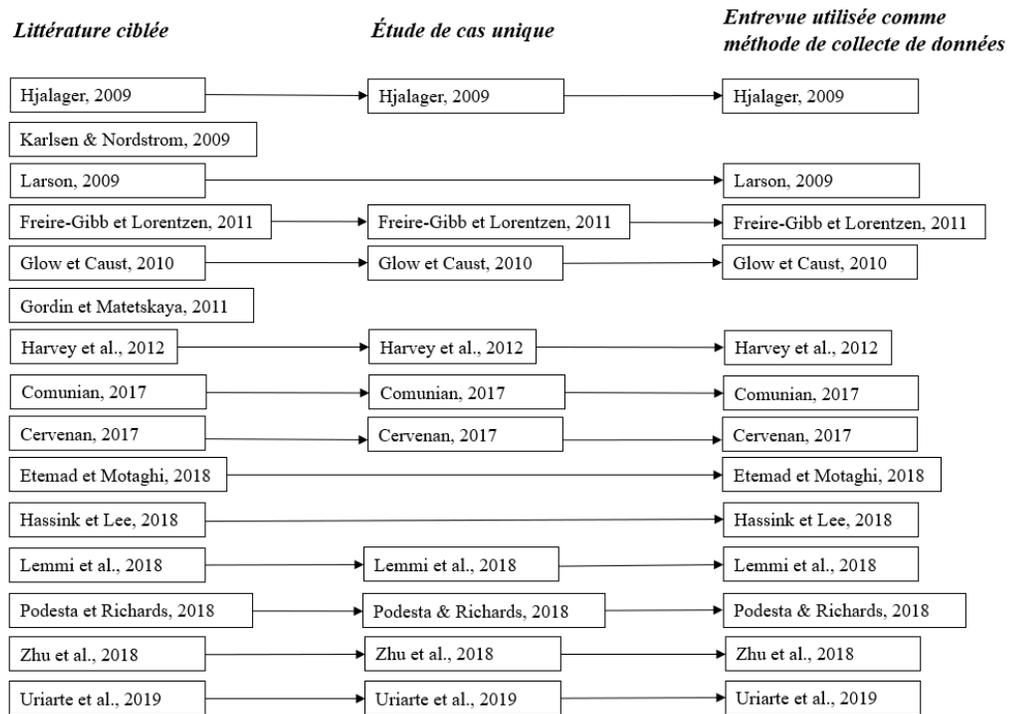
Figure 1: Exemple de fiche synthèse pour la revue de littérature

Auteur	Date	Théories et concepts clés	Question ou angle de recherche	Méthodologie	Brève description	Cas étudié	Principaux résultats
Hjalager	2009	Cultural tourism innovation systems	"The purpose of this paper is to investigate to what extent, and how a festival, in case the Danish Roskilde Festival, can be analysed and understood as an innovation system."	Étude de cas + méthodes qualitatives (entrevues). "Methods involved considerable desk research, where historical documents were identified and analysed. The primary information source consisted of a number of personal interviews with key actors, in this case a total of 12 interviews. Some key actors suggested other peripheral interviewees, who were contacted by phone. A semi-structured interview guide framed the interviews, and notes were elaborated and further processed to build the case. Key informants were invited to comment on the first draft of the case study report." (270)	Hjalager étudie le Roskilde Festival au Danemark en tant que système d'innovation culturelle où les secteurs public et privé collaborent, où des nouvelles idées sont testées dans un environnement interdisciplinaire, soit un festival de musique qui contribue l'attractivité touristique de la région de façon récurrente (2009). "Cultural tourism phenomena... embedded in business as well as maintaining relations with public governance structures and voluntary organizations." "The purpose of this paper is to investigate to what extent, and how a festival can be analysed and understood as an innovation system... and to identify the nature of the innovations that are launched in a collaborative festival environment." (268) "This paper builds on the notion of "innovation systems"... It directly underpins the concept of collaborative and interactive processes. In contemporary industries, innovation takes place in social, cultural, economic, institutional and regulatory environments. The process of harvesting ideas and transforming them into commercial successes and sustainable businesses relies on the existence of transcending organizational, cultural and social structures." (268)	Roskilde music festival, Denmark	« festivals are an integral part of a larger musical economy, either distinctly local or regional, or linked up to larger national or international environment... festivals are not isolated events; rather they contribute and establish links in rather complex value chains and innovations systems. » (Hjalager, 2009, 267) L'innovation dans le secteur des services, et plus particulièrement dans le secteur du tourisme, ne peut pas être comprise et mesurée comme dans des secteurs plus classiques comme le manufacturier (Hjalager, 2009, 268). « During the past 37 years, the festival has consolidated its role in the town, and the inter-linkages have become continually stronger. As stated above, the continuity of personal relations has been crucial to achieve this. » (Hjalager, 2009, 280) « the festival and the many spin-offs and innovations are only very indirectly "market driven". For many years, surveys amongst the festival visitors were considered somewhat of an intrusion. However, much emphasis has been placed on "listening to the water pipes". After every festival, the staff and the volunteers in the core sections are asked to report about all kinds of useful feedback. » (Hjalager, 2009, 281) « the Roskilde Festival is a major tourism attraction, and it is likely that its role as such will persist. We also saw that the spin-offs had some potential for a longer tourism season and a higher variation in the product. » (Hjalager, 2009, 283) « This case demonstrates that the Roskilde Festival and the web of interrelationships in the town can justifiably be characterized as an innovation system. » (Hjalager, 2009, 283) « A challenge exists to develop and institutionalize best practice in terms of how to innovate across the tourism and general business sectors. Particularly in tourism, the propensity to be innovative and to adopt innovations is low, but could be raised in a favourable environment such as Roskilde. » (Hjalager, 2009, 285)

Source : développé par moi-même

Les fiches synthèses nous ont également permis de noter quelles étaient les méthodologies employées dans la littérature que nous avons ciblée (2.3.2 Littérature ciblée sur les festivals en tant que grappes temporaires) pour s'en inspirer lors de la construction de la méthodologie de l'analyse empirique de ce mémoire – nous expliquerons ceci dans le cinquième chapitre (5. Méthodologie de l'analyse empirique) (voir Figure 2).

Figure 2: Méthodologies de la littérature ciblée



Source : développé par moi-même

Enfin, un aspect important de cette revue de littérature est celui des sources multiples, diverses et internationales. En effet, une grande partie des sources sur lesquelles cette revue est basée ont été publiées en Europe, mais nous avons également pris conscience de sources provenant de l'Amérique latine, des États-Unis et du Canada. Toutefois, nous avons trouvé peu d'articles pertinents pour cette recherche en provenance de l'Afrique, de l'Asie et de l'Océanie. De plus, la plupart des sources académiques retenues pour notre revue de littérature rassemblent des chercheurs de différents pays et continents qui ont travaillé ensemble dans le cadre de leurs recherches. Il va donc de soi que l'anglais reste la langue principalement utilisée, mais les points de vue engagés sont variés, car ils dérivent de chercheurs œuvrant dans des contextes divers.

2.2 Les grappes (industrielles) temporaires

Le concept de grappe temporaire ressort, s'inspire et se rattache fortement au concept « classique » de grappe industrielle. En effet, ces deux concepts sont employés pour analyser des agglomérations industrielles spécialisées dans un secteur et ancrées dans un lieu. Toutefois, les mécanismes qui régissent le fonctionnement de chaque type de grappe sont divergents, tels que la collaboration, l'innovation et l'internationalisation. Ainsi, cette première section de la revue de littérature est dédiée à la compréhension du concept de grappe (industrielle) temporaire. Nous commencerons en présentant brièvement le concept de grappe industrielle pour ensuite approfondir le concept de grappe temporaire, celui-ci étant important à comprendre dans le cadre de ce mémoire dans la mesure où il sert de cadre conceptuel dans l'analyse des festivals comme objet d'étude.

2.2.1 La grappe industrielle classique

Le terme « grappe industrielle » ou « business cluster » est de plus en plus populaire dans le milieu des affaires depuis les années 1990 (Stejskal et Hajek, 2012). Il s'agit d'une approche employée pour analyser les implications économiques des agglomérations industrielles spécialisées. Nous présenterons brièvement la définition et d'importantes implications rattachées au concept de grappe industrielle.

2.2.1.1 Définition

Le concept de grappe industrielle a été popularisé par un chercheur américain de l'université Harvard, Michael Porter, qui étudie la stratégie économique et d'affaires. Le chercheur définit la grappe industrielle comme suit : « A geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities » (Porter, 2000, 16). C'est-à-dire, la grappe industrielle est essentiellement un amalgame d'entreprises et d'organisations, interdépendantes et interreliées, œuvrant dans un secteur économique donné situé dans un lieu donné. Porter s'inspire entre autres d'Alfred Marshall qui, déjà en 1890, étudiait les avantages économiques issus d'une concentration de « specialised industries in particular

localities » (Martin et Sunley, 2003). Ainsi, la grappe industrielle est un concept dont la spécialisation économique et la localisation géographique sont des éléments clés. Nous explorerons trois notions clés de la grappe industrielle et nous présenterons brièvement des critiques dirigées au cadre conceptuel de la grappe industrielle, popularisé par Porter.

2.2.1.2 Collaboration

La collaboration est une notion fondamentale aux grappes industrielles, découlant de la colocalisation géographique et de la spécialisation économique. Nous expliquerons la logique qui motive la collaboration dans les grappes industrielles en deux volets : la collaboration entre entreprises et la collaboration entre acteurs au sens large.

A) Collaboration inter-entreprises

La complémentarité entre les entreprises œuvrant dans une même industrie et partageant le même territoire est un aspect central motivant la naissance des grappes industrielles (Porter, 2000; Michael, 2003). Cette complémentarité est causée l'interdépendance de ces entreprises autant au niveau vertical (entre entreprises œuvrant tout au long de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie) qu'horizontal (entre entreprises qui sont directement en compétition les unes avec les autres, ayant le même produit et faisant face au même marché) (Porter, 1990; Porter, 2000). Ainsi, les entreprises partageant le même bassin de ressources et de consommateurs sont grandement interconnectées. Ceci est pourtant vrai dans beaucoup de cas d'agglomérations industrielles; ce qui diffère les grappes industrielles est que les entreprises perçoivent une opportunité de croissance économique découlant de leur interdépendance, ce qui les amène à travailler ensemble : « in a cluster, the whole is greater than the sum of its parts. » (Porter, 2000, 32)

En effet, au lieu d'être strictement compétitives les unes envers les autres, ces entreprises coopèrent – cette coopération ressort de leur interdépendance et de leur complémentarité ainsi que de l'incitatif de générer des gains économiques accrus (Porter, 2000). Le terme « coopetition », introduit dans la littérature par Brandenburger et Nalebuff (1996) désignant les relations inter-entreprises qui se situent entre compétition et coopération, est

donc repris par Porter (2000) pour désigner une stratégie d'affaires où les entreprises interdépendantes se situent entre compétition et coopération. Selon le chercheur, les entreprises d'une grappe industrielle ont une attitude « pro-compétitive », ce qui consiste en une compétition positive dû aux gains économiques partagés découlant de leur coopération (Porter, 2000, 25). Ces gains économiques sont l'augmentation de la productivité de l'industrie, due à une main-d'œuvre spécialisée, l'innovation accrue ainsi que des avantages concurrentiels locaux vis-à-vis l'international (Porter, 2000).

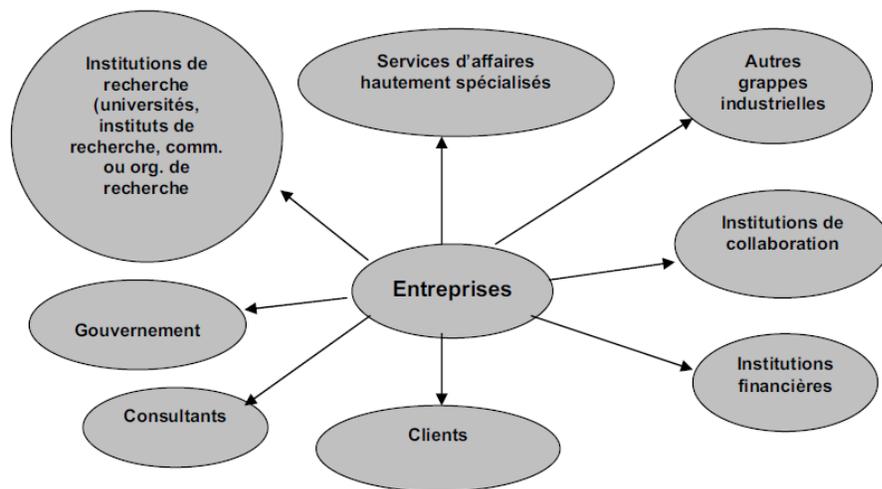
Ainsi, la coopération entre les entreprises d'une grappe industrielle qui s'ouvrent au partage de connaissances et de ressources amène des avantages économiques importants : « [collaboration] helps to develop and maintain competitive edge for firms in the cluster by sharing information, knowledge and assets » (McDonald et al., 2007). C'est donc la « colocalisation symbiotique » (traduction libre), plutôt qu'une simple colocalisation géographique, qui permet aux entreprises d'une grappe industrielle d'innover et d'augmenter leur taille de marché collectivement en se positionnant de façon favorable face à la concurrence internationale (Michael, 2003, 136-141). En effet, les relations « synergiques » (traduction libre) entre entreprises établissent le fonctionnement réussi d'une grappe industrielle : « It is the relational dynamics created between firms that lead to their commercial success » (Michael, 2003, 138). Cela dit, la collaboration dans les grappes industrielles inclut également des acteurs formant une partie intégrante des grappes industrielles et étant centraux à la génération de retombées économiques.

B) Collaboration inter-acteurs

La connexion entre les activités économiques d'une entreprise et son territoire, englobé notamment par des systèmes de gouvernance, est importante lorsqu'on étudie le fonctionnement des grappes industrielles : c'est ce que Dicken et Malmberg (2001) appellent « the firm-territory nexus ». Cela se manifeste dans les grappes par le biais d'une coopération entre acteurs économiques interconnectés qui forment un réseau inter-organisationnel (Porter, 2000). Ce réseau rassemble des entreprises œuvrant à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie ainsi que des organisations de soutien à l'industrie, dont le gouvernement (qui met en place l'environnement

réglementaire et institutionnel du territoire), des organismes intermédiaires œuvrant dans l'industrie, les universités, les centres de recherche et les consommateurs, entre autres (Institut de la statistique du Québec, 2008) (voir Figure 3). Nous devons toutefois noter que la composition d'une grappe est souple dépendamment du secteur économique et de la localisation géographique : « deux grappes industrielles différentes n'ont pas nécessairement les mêmes acteurs » (Institut de la statistique du Québec, 2008, 59).

Figure 3: Principaux acteurs impliqués dans les grappes industrielles (2008)



Source : Institut de la statistique du Québec

Les retombées économiques découlant des grappes industrielles, telles que la création d'emplois, des externalités de croissance et la naissance de nouvelles entreprises qui ont des meilleures chances de réussir, motive la coopération entre ces acteurs qui forment le réseau de la grappe (Porter, 2000). De ce fait, ces acteurs travaillent ensemble dans l'objectif de propulser la réussite de la grappe industrielle, la croissance du secteur économique local ainsi que la propulsion de la grappe à l'international (Porter, 2000). La collaboration inter-acteurs permet ainsi aux entreprises de la grappe d'avoir accès à plus de ressources par le biais d'investissements dans le secteur ainsi qu'à d'autres avantages industriels et territoriaux partagés (Michael, 2003). Ceci permet aux entreprises de mieux réussir en termes de viabilité et de rentabilité économique, ce qui a pour conséquence de

stimuler la croissance économique locale ainsi que d'augmenter la compétitivité internationale de l'industrie et des entreprises locales (Michael, 2003, 141).

En résumé, la collaboration inter-entreprises et la collaboration inter-acteurs sont deux côtés de la même médaille qu'est le fonctionnement des grappes industrielles : ce sont des processus complémentaires permettant de propulser l'économie d'un secteur donné à un lieu donné, d'où l'attention que reçoivent les grappes industrielles de la part des entreprises ainsi que de la part d'autres acteurs économiques. Ainsi, la raison d'être des grappes industrielles passe par les gains économiques partagés, et le fonctionnement des grappes repose sur la collaboration entre entreprises et acteurs économiques formant un réseau inter-organisationnel. Plus tard, nous explorerons la notion de collaboration au sein des grappes temporaires et puis dans les festivals, dans l'objectif d'analyser les dynamiques au sein du réseau d'acteurs des festivals et de mieux comprendre comment ces événements fonctionnent en tant que grappes (industrielles) temporaires.

2.2.1.3 Innovation

Depuis les années 1990, le rôle de l'innovation dans l'économie et dans la société est de mieux en mieux documenté et le concept lui-même est popularisé : l'innovation est sans doute un « buzzword » moderne, souvent utilisé, mais rarement compris (Nicholson, 2018). La réalité est qu'il s'agit d'une notion complexe qui diffère selon une multitude de facteurs (OCDE/Eurostat, 2018). L'innovation est définie mondialement comme « a new or improved product or process » (OCDE/Eurostat, 2018, 22) : il s'agit de la création de nouvelles façons de générer de la valeur économique dans une logique capitaliste (Schumpeter, 1939), sous forme de l'offre de nouveaux produits commercialisables, soient-ils tangibles ou intangibles (Gallouj et Savona, 2009), ou l'offre de nouvelles solutions visant à faire face à des problèmes d'ordre collectif et social (Edler, 2017). L'innovation est considérée comme un élément clé des agglomérations industrielles en général et des grappes industrielles spécifiquement (Porter, 2000; Dicken et Malmberg, 2001; Porter, 2003; Menzel et Fornahl, 2009).

Effectivement, il a été démontré que la création de nouvelles connaissances, considérée comme l'ingrédient de base nécessaire pour innover, ne se fait pas de façon individuelle

mais passe nécessairement par une vaste interaction entre un individu ou une organisation et son environnement externe (Fagerberg, 2003, 14) : « firms, knowledge institutions and people do seldom innovate alone, and innovation emanates from cumulative processes of interactive learning and searching. » (Lundvall, 2005, 13). L'innovation dite ouverte (*open innovation*) est donc stimulée par le partage et la création de connaissances entre plusieurs acteurs, mais elle peut présenter des défis tels que la protection de la propriété intellectuelle (Chesbrough, 2005; West et Bogers, 2013).

Le rapport entre innovation et grappes industrielles est donc basé sur le fait que les grappes représentent des espaces qui facilitent le partage de connaissances : la proximité géographique et relationnelle des grappes industrielles a pour conséquence de favoriser le partage inter-organisationnel ainsi que la création de nouvelles connaissances menant à l'innovation (Shearmur, 2015; Florida et al., 2017). C'est d'ailleurs pourquoi les grappes industrielles ne sont pas nécessairement source d'innovation « radicale », mais génèrent plutôt de l'innovation incrémentale par le biais du partage et de la collaboration entre acteurs (Porter, 2000). Ainsi, les processus interactifs d'apprentissage et de recherche, stimulés au sein des grappes industrielles, sont fondamentaux pour générer de l'innovation : « learning through networking and by interacting is seen as the crucial force pulling firms into clusters and the essential ingredient for the ongoing success of an innovative cluster. » (Breschi et Malerba, 2001, 819) Les grappes industrielles présentent donc un environnement propice à l'innovation et l'innovation représente un élément central du succès des grappes industrielles (Porter, 2000). Cependant, l'innovation est un processus complexe qui peut se manifester de différentes manières dépendamment du type d'agglomération, du secteur, de la localisation et des acteurs de la grappe industrielle. C'est pourquoi nous aborderons plus tard la notion d'innovation dans le cadre des grappes temporaires et nous approfondirons sur les processus d'innovation particuliers aux festivals.

2.2.1.4 Internationalisation

La définition de la notion d'internationalisation, provenant du domaine de la stratégie d'affaires, se résume à la mise en place d'activités qui s'insèrent dans la chaîne logistique

d'une entreprise – la production, la commercialisation, entre autres – dans des marchés internationaux (Dunning, 2000). Dans le cadre de cette recherche, nous considérons plutôt une définition plus large de l'internationalisation, où celle-ci désigne les liens économiques ou commerciaux établis entre des organisations ou entreprises œuvrant dans une industrie locale et leurs homologues à l'international, ainsi que les liens établis entre un lieu, une région ou une nation et d'autres lieux, régions et nations (Porter, 1990). Ces liens internationaux, pouvant se manifester de diverses manières dans les grappes industrielles, témoignent des connexions existantes entre l'ancrage local et le positionnement international des grappes industrielles ainsi que des acteurs économiques qui y participent (Porter, 1990; Porter, 2000).

Comme présenté précédemment, des facteurs clés qui expliquent l'émergence et le fonctionnement des grappes industrielles sont l'interdépendance et la complémentarité entre entreprises et organisations colocalisées géographiquement et spécialisées dans le même secteur ainsi que les avantages économiques partagés découlant de la collaboration entre acteurs du réseau. On retrouve, parmi ces avantages économiques, la propulsion internationale d'entreprises et d'acteurs locaux ainsi que le positionnement compétitif d'un lieu et d'une industrie sur la scène internationale (Porter, 2000). Ainsi, la collaboration entre entreprises et acteurs locaux par le biais des grappes industrielles favorise ces entreprises et acteurs, ainsi que le lieu et l'industrie dans lesquels ils se situent, et ce, notamment au niveau de leur compétitivité internationale, soit leur capacité de se démarquer vis-à-vis la compétition mondiale (Porter, 1990; Porter, 2000).

En effet, dans un contexte d'échanges mondiaux en croissance, la concurrence industrielle n'est plus que locale mais cela se passe désormais au niveau international, ce qui fait en sorte que les territoires jouent un rôle important dans la croissance des industries et dans leur internationalisation (Enright, 2000). La mondialisation, qui se traduit par l'augmentation des échanges mondiaux ainsi que par la facilitation des transports et de la communication au-delà des frontières, a donc pour effet d'augmenter l'importance de l'ancrage géographique des entreprises (Porter, 2000). C'est-à-dire, l'ouverture économique mondiale amène un potentiel de croissance régionale ainsi qu'industrielle par le biais de la participation d'industries locales à l'économie mondialisée (Porter, 2000). Ainsi, l'ancrage territorial des grappes industrielles est une manière de relier industrie et

lieu, en propulsant les entreprises locales à faire face à une concurrence internationale grandissante et en stimulant le développement économique local (Porter, 2000). Dans les mots de Michael Porter : « In a world of increasingly global competition, nations have become more, not less, important... Competitive advantage is created and sustained through a highly localized process. » (Porter, 1990, 73) Nous pouvons donc conclure que la notion d'internationalisation est un facteur central de la raison d'être et du fonctionnement des grappes industrielles : la participation d'une grappe ancrée dans un lieu et de ses entreprises à une économie mondialisée mène à une compétitivité internationale accrue, ce qui se traduit par une croissance économique locale et par des gains économiques aux entreprises locales (Porter, 2000). Cependant, l'internationalisation se manifeste différemment lorsqu'il s'agit des grappes temporaires et des festivals, c'est pourquoi nous aborderons plus tard la notion d'internationalisation dans la littérature reposant sur les grappes temporaires et sur les festivals.

2.2.1.5 Critiques

Le concept de la grappe industrielle, tel que popularisé par Porter, n'est pas sans critique. Plusieurs chercheurs affirment que le modèle de Porter est trop simpliste et que ce n'est pas une méthode rigoureuse pour analyser les activités industrielles d'une région (McDonald et al., 2007; Stejskal et Hajek, 2012). En effet, le concept de grappe industrielle est considéré comme trop vaste et trop flou pour permettre l'identification de grappes de manière scientifique (Menzel et Fornahl, 2009). De plus, l'usage universel des grappes industrielles comme une stratégie de développement économique est source d'ambiguïté: « [academics] question the extent to which the allegedly beneficial impact of clusters on innovativeness and economic prosperity has been confirmed on a systematic basis. » (Spencer et al., 2010, 698) Pourtant, le concept de grappe industrielle est souvent repris par des acteurs économiques publics dans le but de créer un engouement autour d'une agglomération industrielle supposément innovante ainsi que d'y attirer de l'attention et du capital international (Martin et Sunley, 2003). Certains chercheurs argumentent toutefois que l'association entre la formation de grappes et la croissance économique n'est pas totalement prouvée, donc les retombées prévues des grappes

industrielles sur les économies locales seraient un argument non fondé permettant simplement de ‘vendre’ le concept (Swords, 2013). En fait, la grappe industrielle rayonne une image de marque positive d’une industrie productive et innovante, mais le fondement de ces croyances dans la réalité économique est remis en question (Swords, 2013). Certains chercheurs affirment même que « many supposed clusters are aspirational or the product of wishful thinking. » (Martin et Sunley, 2003)

Cependant, ces critiques ne font pas le consensus et le cadre conceptuel des grappes industrielles continue à être utilisé et enseigné partout au monde. Ultimement, chaque secteur économique et chaque territoire contient des particularités qui doivent être considérées lors de l’évaluation d’agglomérations industrielles : la grappe industrielle serait donc un « concept ombrelle » qui doit être adapté à chaque contexte (Fabry 2009). Effectivement, les facteurs contextuels doivent être pris en considération lorsqu’on analyse une agglomération industrielle qui fonctionne en tant que grappe, tels que le contexte socio-économique, les caractéristiques particulières au secteur économique et la participation des acteurs locaux (Pratt, 2004; McDonald et al., 2007; Fabry 2009).

2.2.2 La grappe temporaire

Bien que la grappe temporaire dérive du concept de grappe industrielle classique, elle comporte des mécanismes de fonctionnement différents et doit donc être étudiée à part. Dans cette section, nous présenterons la définition de la grappe temporaire ainsi que des notions clés à la compréhension de son fonctionnement.

2.2.2.1 Définition

La grappe temporaire est définie comme une agglomération industrielle spécialisée, concentrée autant spatialement que temporellement, qui se répète et qui se renouvelle dans un cycle temporel (Maskell et al., 2006; Power et Jansson, 2008). Les chercheurs y observent un regroupement d’acteurs structurés sous forme d’un réseau de relations caractérisé par la collaboration, le partage de connaissances et la participation dans des canaux d’échanges internationaux (Bathelt et Schuldt, 2008; Rychen et Zimmermann,

2008). Selon Power et Jansson (2008), il s'agit de « temporary or event-based phenomena » (p. 424) dont l'étude a été pendant longtemps marginalisée dans la littérature, quoique de plus en plus de recherches se penchent sur le sujet. Ces recherches ressortent notamment du domaine de la géographie économique et visent à étudier comment des phénomènes événementiels spécialisés stimulent la collaboration à valeur ajoutée ainsi que l'innovation (Maskell et al., 2006; Power et Jansson, 2008). Dans les mots de Maskell, Bathelt et Malmberg (2006), ce sont des événements qui peuvent être caractérisés de « short-lived hotspots of intense knowledge exchange, network building and idea generation », comme les foires commerciales spécialisées dans une industrie.

Par ailleurs, plusieurs notions clés traversent les concepts de grappe industrielle classique et de grappe temporaire : « Temporary and permanent clusters are a bit like close cousins. They may be equipped with many dissimilar qualities but their basic similarities cannot be denied. » (Maskell et al., 2006, 1008). Cependant, il existe des différences importantes entre ces deux types de grappes, comme l'aspect temporel des grappes temporaires, entre autres (Maskell et al., 2006). Afin de mieux comprendre la raison d'être et les mécanismes de fonctionnement des grappes temporaires, nous nous pencherons sur trois notions clés abordées dans la littérature : la collaboration, l'innovation et l'internationalisation.

2.2.2.2 Collaboration

Nous avons déjà constaté l'importance de la collaboration symbiotique au sein des grappes industrielles classiques, la source de cette collaboration reposant sur la complémentarité et l'interdépendance entre entreprises et acteurs industriels locaux (Porter, 2000; Michael, 2003). Une logique semblable s'applique aux grappes temporaires, où la poursuite d'un projet commun menant à des gains économiques incite des acteurs industriels à collaborer pour mettre en place un événement spécialisé (Grabher, 2000; Power et Janson, 2008). Les gains économiques recherchés par les acteurs participant aux réseaux des grappes temporaires sont la création de nouveaux contrats commerciaux entre entreprises, la génération de l'innovation par le biais du partage de connaissances et l'amélioration de la compétitivité internationale de l'industrie

locale vis-à-vis la concurrence industrielle internationale (Maskell et al., 2006; Rychen et Zimmermann, 2008; Power et Janson, 2008).

Tel qu'observé dans les grappes industrielles, la colocalisation des acteurs économiques serait une des raisons qui motive et qui facilite la collaboration au sein des grappes (Porter, 2000). Rallet et Torre (2004) y amènent toutefois une nuance, en faisant la lumière sur les différences qui existent entre la proximité géographique (être physiquement proche) et la proximité organisée (interagir intensément et être coordonné dans ses activités, sans nécessairement être physiquement proche). En effet, il se peut que des organisations soient physiquement proches les unes des autres sans toutefois collaborer ou ni même interagir, et il est aussi bien possible que des organisations soient physiquement éloignées, mais qu'elles arrivent à coopérer et à coordonner malgré la distance (Rallet et Torre, 2004). La proximité géographique n'est donc pas une condition suffisante pour susciter la collaboration entre entreprises et entre acteurs économiques : nous devons regarder au-delà de la proximité physique pour tenter de comprendre la collaboration au sein de phénomènes événementiels constitués en grappes temporaires (Rychen et Zimmermann, 2008, 768). C'est pourquoi nous considérons la « proximité géographique temporaire » comme un facteur clé des grappes temporaires; il s'agit d'un terme amené par Rallet et Torre (2004) désignant le jumelage des proximités géographique et organisée contribuant au développement de réseaux collaboratifs. Effectivement, puisque les grappes temporaires constituent des phénomènes événementiels où la proximité temporelle est jumelée à la proximité géographique de manière organisée, la collaboration et le partage de connaissances entre acteurs sont d'autant plus intensifiés, pouvant mener à la création de relations qui demeureront sur le long-terme même à distance (Bathelt et Schuldt, 2008; Power et Jansson, 2008; Rychen et Zimmermann, 2008). C'est pourquoi il est pertinent d'identifier qui sont les acteurs « hétérogènes, interdépendants et complémentaires » (Fabry, 2009, 120) qui forment des réseaux relationnels complexes comme observés dans les grappes temporaires (Grabher, 2002). C'est également pourquoi il est important de saisir comment ces acteurs sont interconnectés et comment ils travaillent ensemble dans un projet commun, afin de comprendre comment la « proximité géographique temporaire » opère dans les grappes temporaires (Rallet et Torre, 2004).

Les relations entre les acteurs d'une grappe temporaire sont le point central définissant la nature et le niveau de la collaboration qui y a lieu (Power et Jansson, 2008). Ces relations sont influencées par la proximité géographique temporaire qui fait partie de la réalité même des grappes temporaires (Rychen et Zimmermann, 2008). Les grappes temporaires sont donc des événements où les acteurs « construisent, négocient et participent à ces espaces selon leurs motivations » et en suivant un objectif commun (traduction libre) (Power et Jansson, 2008, 424). L'approche relationnelle, employée par des chercheurs pour analyser les réseaux (*networks*) des grappes temporaires, met en lumière les liens observables entre individus et organisations qui forment des réseaux de relations (Power et Jansson, 2008) : « Networks are essentially relational processes, which, when realized empirically within distinct time- and space-specific contexts, produce observable patterns in the global economy. » (Dicken et al., 2001, 91) Ces relations sont donc importantes dans la mesure où elles influencent largement la structure et le fonctionnement des grappes temporaires (Power et Jansson, 2008). De plus, les relations créées au sein des réseaux des grappes temporaires peuvent perdurer au-delà des limites géographiques et temporelles de ces grappes, car elles sont complémentaires à des dynamiques industrielles permanentes (Grabher, 2002; Bathelt et Schuldt, 2008).

Par ailleurs, de la même manière que les acteurs qui forment le réseau d'une grappe industrielle classique ne peuvent pas être prédéterminés (Institut de la statistique du Québec, 2008) puisque « chaque cas illustre une dynamique d'acteurs différente » (Doloreux et al., 2011, 435), la composition et les dynamiques relationnelles des réseaux des grappes temporaires dépendent de chaque cas (Harvey et al., 2012, 529). Donc, les relations sociales et économiques formées dans le réseau d'acteurs d'une grappe temporaire sont uniques à la grappe : ceci constitue un aspect central de l'analyse des grappes temporaires en tant que « spaces for the construction and negotiation of social and network capital » (Power et Jansson, 2008, 432). De plus, la composition et les dynamiques relationnelles du réseau d'une grappe temporaire ne sont pas statiques, elles peuvent changer et évoluer au courant de la reproduction cyclique ainsi que du renouvellement de la grappe (Grabher, 2002; Power et Jansson, 2008).

2.2.2.3 Innovation

L'innovation est un gain significatif découlant de la collaboration entre acteurs au sein des grappes temporaires. Nous explorerons comment l'innovation est générée par la collaboration et les interactions intensifiées dans les réseaux de ces grappes.

Boschma (2005) étudie le rôle de différents types de proximité dans les processus de partage de connaissances et d'apprentissage menant à l'innovation. Il argumente que la jonction de ces types de proximité favorise grandement l'innovation : la proximité cognitive désigne la capacité d'absorption et l'ouverture à l'apprentissage, la proximité organisée désigne les réseaux d'acteurs structurés, la proximité sociale ou relationnelle désigne les relations entre individus, la proximité institutionnelle désigne les relations entre organisations, et la proximité spatiale ou géographique désigne la concentration d'acteurs dans l'espace (Boschma, 2005). Similairement à l'argument de Rallet et Torre (2004), Boschma (2005) affirme que la proximité géographique n'est pas suffisante pour développer des interactions collaboratives pouvant mener à l'innovation. Ces proximités se manifestent dans les grappes temporaires dans la mesure où celles-ci sont des espaces organisés de façon à susciter l'échange entre individus et organisations, ces derniers étant souvent ouverts au partage lorsqu'ils y participent (Maskell et al., 2006; Rychen et Zimmermann, 2008). Cela dépend toutefois de chaque cas : « there are no ideal or fixed forms for innovation and creativity : they are all temporary fixes situated in space and time. » (Pratt, 2004, 63).

Par l'intensité des interactions entre acteurs au sein des grappes temporaires, les conditions propices à l'innovation sont aussi intensifiées, ce qui est dû en partie à la proximité spatiale et temporaire organisée qui fait partie de la réalité de ces phénomènes temporaires (Rychen et Zimmermann, 2008). Ainsi, l'innovation peut être davantage stimulée par le grand nombre de rencontres générées et la concentration d'acteurs et de connaissances au sein des grappes temporaires : « ... [temporary clusters allow] a concentration of ongoing opportunities for knowledge exchange during frequent unanticipated encounters » (Maskell et al., 2006, 1003) Bathelt et Schuldt (2008) expriment l'importance de l'apprentissage et du partage de connaissances via l'« observation » et la « comparaison » entre individus et organisations qui se rencontrent et qui s'observent au sein des grappes temporaires, qui peut résulter en des solutions

novatrices qui ressortent de ces espaces dynamiques (p. 862). Comme démontré par Cantwell (2017), la communication et l'échange de connaissances facilités par la mondialisation permettent à différents acteurs de collaborer et d'innover malgré la distance géographique. On observe cela au sein des grappes temporaires, où les rencontres qui ont lieu au sein des grappes et les canaux de partage de connaissances qui y sont créés font en sorte que l'innovation issue de la grappe temporaire perdure dans le temps et à distance (Grabher, 2002; Bathelt et Schuldt, 2008). Dû à la concentration d'un grand nombre d'acteurs dans l'espace et dans le temps, davantage de rencontres spontanées (*buzz*) sont générées entre des acteurs qui n'ont pas l'opportunité de se rencontrer autrement, ce qui crée des occasions favorables au partage de connaissances et à la création de connaissances pouvant devenir des innovations (Bathelt et al., 2004). L'établissement de réseaux extraterritoriaux (*pipelines*) est important dans le partage de la création de connaissances découlant de la proximité géographique temporaire des grappes temporaires, car cela permet aux acteurs qui se sont rencontrés lors de l'événement de développer une relation malgré la fin de l'événement et la distance géographique qui les sépare; c'est un aspect que nous expliquons davantage lorsque nous explorons la dimension internationale des grappes temporaires (Bathelt et al., 2004; Bathelt et Schuldt, 2008).

Cependant, il n'existe pas qu'une façon d'innover au sein des grappes temporaires : l'innovation peut désigner des processus et résultats divers, dépendamment du secteur économique, des acteurs qui y sont présents, et de comment l'innovation est perçue. Schumpeter (1939), un des pionniers de l'étude de l'innovation dans les sciences sociales, insiste sur le rôle central de l'incertitude dans le processus d'innovation (Fagerberg, 2003). Nonaka et Takeushi (1995) nomment le « chaos créatif », similaire à la notion d'incertitude de Schumpeter, pour désigner le partage et la création de connaissances d'une manière qui n'est pas nécessairement organisée, structurée ou planifiée. L'innovation peut désigner également un renouvellement de la grappe temporaire en soi, notamment par moyen de la reproduction cyclique de l'événement dans le temps qui favorise une continuité de l'événement, mais qui stimule aussi un perpétuel renouvellement de l'offre (Power et Jansson, 2008, 424). Le renouvellement peut également désigner les acteurs appartenant à la grappe qui peuvent se maintenir à chaque

cycle de l'événement, mais qui peuvent également changer et évoluer pour accueillir de nouveaux acteurs dans le réseau (Power et Jansson, 2008). Il est donc difficile d'établir un processus universel pour l'innovation au sein des grappes temporaires : les processus d'innovation ne sont pas reproductibles d'une situation à l'autre, ils diffèrent selon les acteurs impliqués et ils dépendent de facteurs uniques à chaque grappe tels que le secteur économique, la géographie et les acteurs institutionnels locaux (Bathelt et al., 2004; Bathelt et Schuldt, 2008). En outre, il est difficile de généraliser les résultats ressortant de la recherche sur l'innovation au sein des grappes temporaires, d'autant plus que les cas étudiés reposent souvent sur les foires commerciales (Bathelt et Schuldt, 2008; Power et Jansson, 2008; Rychen et Zimmermann, 2008). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous penchons sur l'étude des festivals en tant que grappes temporaires : nous devons donc nous pencher, plus tard, sur l'analyse de l'innovation dans ces événements œuvrant dans les secteurs artistique, culturel et touristique.

2.2.2.4 Internationalisation

L'internationalisation se manifeste de deux manières observables au sein des grappes temporaires, selon la littérature : d'une part, l'internationalisation repose sur la compétitivité internationale accrue des acteurs et des industries ancrées dans des lieux, d'autre part, l'internationalisation repose sur l'augmentation des échanges industriels entre des acteurs mondiaux. Nous aborderons comment ces deux manifestations de l'internationalisation au sein des grappes temporaires sont interreliées et représentent l'insertion des acteurs du réseau des grappes dans une logique de plus en plus mondiale.

La mise en place d'un événement spécialisé ancré dans une localité attire désormais des personnes et des capitaux de partout et permet la création de liens entre acteurs internationaux dans un contexte de mondialisation accrue. L'événement constitué en grappe temporaire est donc souvent employé comme « marketing tool » visant à positionner, sur la scène internationale, l'industrie locale à laquelle appartient l'événement ainsi que les entreprises et organisations qui y participent (Rychen et Zimmermann, 2008, 774). En complément à une industrie ou même à une grappe industrielle locale qui existe de manière permanente, la grappe temporaire sert de levier

international permettant d'amener un avantage concurrentiel au secteur local (Rychen et Zimmermann, 2008; Power et Jansson). L'intensité des interactions qui ont lieu entre acteurs du réseau de la grappe temporaire est donc un facteur qui stimule non seulement l'innovation, mais aussi la compétitivité internationale de la grappe temporaire ainsi que celle de son industrie et de ses acteurs : « [Temporary clusters] appear as a strong factor in innovation and competitiveness due to the intensity of interactions they allow between the agents in the industrial dynamics. » (Rychen et Zimmermann, 2008, 767) Le rassemblement de différentes proximités, telle que spatiale, temporelle, organisée, cognitive, institutionnelle et relationnelle (Rallet et Torre, 2004; Boschma, 2005), génère des interactions intensifiées et des échanges accrus entre acteurs mondiaux. Ces échanges permettent ainsi aux grappes temporaires de se positionner de manière autant compétitive que complémentaire au sein de son industrie, de façon à participer à un réseau plus large de « interlinked events arranged in global circuits » (Power et Jansson, 2008, 425). C'est donc l'insertion de la grappe temporaire dans un réseau international via des échanges entre acteurs mondiaux qui a le pouvoir d'amener un avantage concurrentiel à la grappe temporaire locale vis-à-vis l'industrie à l'international.

De plus, les interactions accrues entre acteurs industriels interrégionaux et internationaux qui participent à l'événement constitué en grappe temporaire permettent de faciliter le développement de canaux de communications et de partage de connaissances au niveau international (Bathelt et Schuldt, 2008). De par la proximité temporelle organisée de ce type de grappes, ainsi que la nature événementielle de ces phénomènes, les grappes temporaires permettent la création de relations qui seront développées sur des espaces et des temps qui dépassent la grappe elle-même : « Initial promising contact... can be intensified by follow-up visits... and eventually lead to new trans-local business relations » (Bathelt et Schuldt, 2008, 865). Les interactions et échanges qui sont intensifiés au sein des grappes temporaires sont nommés « global buzz », ce qui désigne les communications et observations entre acteurs participant à ces phénomènes pouvant donner lieu à la création de nouvelles relations professionnelles (Bathelt et al., 2004, 38). Ce « buzz » a pour conséquence d'agir en tant qu'outil de marketing et d'attirer l'attention internationale d'acteurs œuvrant dans l'industrie vis-à-vis l'événement spécialisé, ce qui contribue également au positionnement international de la grappe temporaire (Bathelt et

Schuldt, 2008). La principale fonction du « global buzz » est toutefois de permettre l'établissement de réseaux internationaux de relations professionnelles et de partage de connaissances relatives au secteur économique en question : ces réseaux de relations professionnelles qui dépassent les frontières se nomment les « global pipelines » (Bathelt et al., 2004; Bathelt et Schuldt, 2008). L'insertion des acteurs du réseau d'une grappe temporaire dans des « pipelines » mondiaux est un élément clé pour assurer la compétitivité internationale de la grappe et de sa localité, ce qui a pour conséquence des retombées économiques sur les acteurs du réseau et sur la localité de la grappe (Bathelt et Schuldt, 2008; Rychen et Zimmermann, 2008; Power et Jansson, 2008).

Ainsi, les mécanismes d'internationalisation des grappes temporaires sont bien différents de ceux que nous avons pu observer dans le cas des grappes industrielles classiques. En effet, les proximités (Rallet et Torre, 2004; Boschma, 2005) qui s'ajoutent aux grappes temporaires dépassent celles en place dans les grappes industrielles classiques. L'aspect événementiel des grappes temporaires fait en sorte que la proximité temporaire est davantage importante, ainsi que les proximités spatiale et organisée, car la délimitation géographique des grappes temporaires est plus limitée et mieux ordonnée (Rychen et Zimmermann, 2008). Cela désigne également la participation d'acteurs qui s'y retrouvent dans le but d'échanger et des interactions qui y sont intensifiées (Rychen et Zimmermann, 2008), ce qui indiquerait une importance accrue des proximités cognitive, institutionnelle et relationnelle au sein des grappes temporaires. En conséquence, l'internationalisation dans les grappes temporaires inclut le positionnement du lieu à l'international de manière compétitive ainsi que la création de liens entre acteurs mondiaux, ce qui se traduit par l'insertion de la grappe dans des canaux de partage de connaissances et de relations d'affaires à l'échelle mondiale (Bathelt et Schuldt, 2008).

En effet, les deux formes sous lesquelles l'internationalisation se manifeste au sein des grappes temporaires sont complémentaires. Selon Cantwell (2017) qui approfondit l'étude de plusieurs facettes des affaires internationales, les agglomérations industrielles qui réussissent le mieux en termes économiques et qui se positionnent le mieux vis-à-vis la concurrence internationale sont celles qui stimulent l'innovation ainsi que l'internationalisation par le biais du « international knowledge connectivity » (p. 41). C'est précisément ce qu'observent les chercheurs au sein des grappes temporaires. En

effet, les interactions intensifiées au sein des grappes temporaires génèrent un « global buzz », permettent de créer relations entre les acteurs qui y participent (Bathelt et Schuldt, 2008). Ceci résulte en la création de « global pipelines », soit des réseaux qui dépassent les limites spatiales et temporelles de l'événement lui-même et qui génèrent l'innovation par le partage de connaissances (Bathelt et Schuldt, 2008). Cela permet d'insérer l'événement dans un circuit mondial, ce qui a pour conséquence d'améliorer la compétitivité internationale de la grappe temporaire, de ses acteurs et de son lieu ainsi que de générer des retombées économiques accrues (Bathelt et Schuldt, 2008; Rycken et Zimmermann, 2008; Power et Jansson, 2008). Toutefois, puisque l'internationalisation peut se manifester différemment dépendamment du secteur économique et du contexte spécifique de chaque grappe temporaire, nous explorerons plus tard comment cela se manifeste dans les festivals.

2.3 Les festivals en tant que grappes temporaires

Dans cette deuxième section de la revue de littérature, nous explorerons comment les festivals sont abordés dans la littérature. Nous mettrons ainsi en place les bases théoriques nécessaires pour adresser la problématique principale cette recherche : *Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires?*

Pour ce faire, nous présenterons d'abord succinctement la littérature multidisciplinaire reposant sur les festivals. Par la suite, nous explorerons la portion ciblée de la littérature, dont les recherches nous offrent des outils qui s'avèreront importants pour pouvoir analyser les dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires.

2.3.1 La littérature multidisciplinaire sur les festivals

Les festivals sont des phénomènes étudiés dans le milieu académique depuis la fin des années 1970 définis de la façon suivante : « Festivals are events held at a particular point in time; they are repeated and open to the public. » (Wilson et al., 2017, 196) Les festivals sont souvent étudiés comme une sous-catégorie du domaine d'étude des événements (*event studies*) (Getz, 2010; Wilson et al., 2017). Malgré les nombreuses approches

théoriques formant la littérature multidisciplinaire des festivals, nous aborderons deux aspects importants présents dans cette littérature : la vocation culturelle ainsi que touristique des festivals et le rôle que jouent les parties prenantes dans les festivals.

2.3.1.1 Les festivals, des événements culturels et touristiques

Les vocations culturelle et touristique des festivals sont interconnectées, puisque la culture représente l'ancrage local de ces événements et le tourisme représente l'ouverture de ces événements vers le monde ainsi que leur insertion dans une logique économique en lien avec la mondialisation. En tant qu'événements qui servent souvent à exprimer un sentiment d'appartenance à une identité culturelle reliée à un territoire, les festivals sont souvent nés à partir de leur culture et communauté locales (Quinn, 2005). De plus en plus, les festivals deviennent des attraits touristiques pour les visiteurs qui désirent découvrir les cultures locales (Frisby et Getz, 1989; Richards, 2018). Le festival en tant que capital touristique peut, en effet, être source de différenciation touristique et de développement économique local (Frisby et Getz, 1989; Quinn, 2005; Richards, 2018). Ceci ajoute toutefois une caractéristique « commerciale » à la vocation culturelle des festivals, car ces événements deviennent des moteurs de « l'économie des loisirs et du tourisme » (Négrier et al., 2013, 292). Ainsi, dans un contexte d'échanges mondiaux croissants et de mobilité internationale accrue, les festivals dépassent leur vocation d'expressivité culturelle pour inclure une visée d'attraction de capital, de personnes et de services (Quinn, 2005, 930). La mondialisation permet donc de faire croître les festivals au-delà du marché local, ce qui représente une occasion économique en or pour ces événements ainsi que pour leurs localités (Quinn, 2006; Cermakova et Miranda, 2009).

Cependant, certains chercheurs stipulent que la vocation de plus en plus touristique des festivals a pour conséquence de dénaturer leur authenticité culturelle, en plus de mettre les festivals à risque de devenir des simples instruments de croissance économique (Quinn, 2005; Quinn, 2006; Simard, 2010). En effet, l'utilisation des festivals comme outil de « marketing » touristique et d'enrichissement économique présente des dangers, tels que la déconnexion du festival avec sa localité et la disparition des cultures locales qui deviennent homogénéisées mondialement (Simard, 2010, 117). La

capitalisation des festivals peut également générer en des externalités sociales et environnementales négatives aux communautés locales (Quinn, 2005; Speck, 2015). Certains chercheurs argumentent que la mise en place d'une stratégie festivalière réfléchie qui inclut les parties prenantes locales est une solution possible à ces enjeux, puisque cela permet de trouver un équilibre entre la croissance économique et la durabilité socio-environnementale des festivals et de leurs lieux (Fabry, 2009; Lopez-Bonilla et al., 2010; Chaney et Martin, 2017; Han et al., 2017). Ainsi, la vocation touristique peut s'ajouter à la vocation culturelle des festivals dans le contexte de la mondialisation tout en suivant un modèle de développement durable où les festivals permettent aux lieux de se démarquer dans l'arène touristique internationale tout en respectant la culture locale (Andersson et Getz, 2010; Mossberg et Getz, 2006).

2.3.1.2 Les festivals, des lieux d'interactions entre parties prenantes

Les interactions entre les nombreuses parties prenantes qui sont impliquées dans les festivals sont considérées comme importantes dans la littérature, car ces événements nécessitent le support d'acteurs locaux pour fonctionner de manière réussie (Négrier et al., 2013; Wilson et al., 2017). Puisque ce sont des acteurs clés permettant la mise en place des festivals en tant qu'événements ancrés dans leur territoire, les relations formelles ou informelles entre parties prenantes font partie du quotidien des festivals (Speck, 2015). Les recherches démontrent qu'un des plus gros défis des festivals est d'acquérir des ressources autant humaines que financières, notamment car, dans beaucoup de cas, les festivals sont constitués en tant qu'organisme sans but lucratif (OSBL) ou organisme à but non lucratif (OBNL), devant ainsi faire recours à leur créativité pour acquérir les ressources pour faire fonctionner l'événement (Frisby et Getz, 1989; Andersson et Getz, 2009; Négrier et al., 2013). De plus, les festivals sont utilisés par des acteurs externes comme instruments pour remplir des objectifs et pour arriver à des résultats (Andersson et Getz, 2009; Négrier et al., 2013). Autant les partenaires publics que privés des festivals contribuent, financièrement ou autre, au festival : ceci résulte en des dynamiques de « subtiles interactions entre coopération et concurrence » entre parties prenantes, notamment lorsque les objectifs de l'une diffèrent de ceux d'une autre (Andersson et Getz, 2009; Négrier et al., 2013, 303). Ultimement, les relations entre les parties prenantes des

festivals constituent l'élément central qui définit le fonctionnement réussi du festival (De Klerk et Saayman, 2012).

Les liens entre les organisations qui gèrent les festivals et les parties prenantes qui s'y impliquent sont complexes et changeants : les relations entre l'entité qui gère le festival et les entités externes au festival sont complexes, englobant les systèmes de gouvernance locaux et les intérêts de multiples parties prenantes (Speck, 2015). Ces parties prenantes illustrent notamment la connexion existante entre les festivals et leur environnement géographique, institutionnel, politique, social et économique. C'est pourquoi des chercheurs soulèvent le besoin de développer la recherche sur les festivals d'un point de vue de la collaboration et des relations entre partenaires (Getz, 2010; Wilson et al, 2017). C'est pourquoi nous aborderons les dynamiques relationnelles et les collaborations entre acteurs dans cette recherche sur les festivals en tant que grappes temporaires.

2.3.2 Littérature ciblée sur les festivals en tant que grappes temporaires

En vue d'analyser la structure et le fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires, nous avons ciblé une partie de la littérature sur les festivals qui emploient des approches théoriques telles que l'approche relationnelle, le « network model », la « stakeholder theory » et l'« innovation system », entre autres (Hjalager, 2009; Karlsen & Nordstrom, 2009; Larson, 2009; Freire-Gibb et Lorentzen, 2011; Glow et Caust, 2010; Gordin et Matetskaya, 2011; Harvey et al., 2012; Comunian, 2017; Cervenak, 2017; Etemad et Motaghi, 2018; Hassink et Lee, 2018; Lemmi et al., 2018; Podesta et Richards, 2018; Zhu et al., 2018; Uriarte et al., 2019). En plus de nous permettre d'établir des ponts entre des disciplines qui sont employées pour l'étude des festivals, ces recherches abordent des notions importantes pour l'analyse des festivals en tant que grappes temporaires, telles que les réseaux de relations, la collaboration, l'innovation et l'internationalisation dans les festivals. Ainsi, cette dernière section de la revue de littérature sert à explorer cette littérature que nous avons ciblée. Nous débuterons en explorant le réseau d'acteurs des festivals. Par la suite, nous aborderons le sujet de l'innovation dans les festivals. Enfin, nous décortiquerons le sujet de l'internationalisation dans les festivals tout en explorant le rôle que joue le réseau dans cette ouverture mondiale.

2.3.2.1 Réseau d'acteurs

Les manières dont les acteurs impliqués dans les festivals s'organisent en réseaux et les dynamiques relationnelles qui ont lieu au sein de ce réseau sont des éléments importants du fonctionnement des festivals. En effet, par la nature sociale des festivals et des industries culturelle, touristique et autres auxquelles les festivals appartiennent, les relations interpersonnelles et inter-organisationnelles font intrinsèquement partie du projet festivalier (Karlsen et Nordstrom, 2009). Similairement, la composition du réseau d'acteurs, les motivations et les rôles de chaque acteur, ainsi que les manières dont les acteurs sont connectés sous forme de réseau sont des éléments fondamentaux du fonctionnement d'un phénomène événementiel en tant que grappe temporaire (Power et Jansson, 2008). Ainsi, dans cette partie de la revue de la littérature ciblée, nous explorons ce que démontrent les recherches vis-à-vis ces éléments complexes relatifs au réseau d'acteurs des festivals afin d'étudier le fonctionnement des festivals organisés en tant que grappes temporaires. Pour ce faire, nous aborderons l'importance du réseau d'acteurs dans les festivals, la composition du réseau et les différents types de relations au sein du réseau.

A) Quelle est l'importance du réseau d'acteurs?

Les organisations et entreprises, comme les individus, n'existent pas en isolement : elles existent dans un environnement rempli d'autres organisations et entreprises, et elles dépendent de ressources qui sont partagées avec d'autres organisations et entreprises avec qui elles peuvent développer des relations professionnelles (Karlsen et Nordstrom, 2009; Hjalager, 2009). Le réseau (*network*) est un ensemble de relations et de connexions qui s'établissent entre des acteurs ou des parties prenantes (*stakeholders*) ayant des caractéristiques et intérêts communs, tels que l'appartenance à un secteur économique, l'ancrage territorial et la participation à un projet conjoint (Karlsen et Nordstrom, 2009). Dans le monde des festivals, les acteurs externes qui participent à l'aboutissement et au développement de ces événements s'organisent sous forme de réseaux. Ces réseaux représentent le pilier du succès festivalier : l'implication d'acteurs externes est tellement importante dans les festivals que, selon des chercheurs, une stratégie festivalière réussie

repose principalement sur les processus d'interactions et de relations entre les acteurs (Karlsen et Nordstrom, 2009, 142). De ce fait, la stabilité et la pérennité du festival dans sa localité sont déterminées par les relations entre le festival et les acteurs de son réseau, donc des relations de collaboration réciproque permettent aux acteurs du réseau ainsi qu'à l'organisation festivalière d'en retirer des avantages partagés : « the most successful festival strategies are those of seeking cooperation and performing by “giving and taking”, and thereby acting in ways that are mutually beneficial for all parties involved. » (Karlsen et Nordstrom, 2009, 142)

Une des raisons qui motive la création de liens entre acteurs est notamment la dépendance mutuelle du festival envers les acteurs externes et vice-versa (Uriarte et al., 2019). D'une part, les organisations festivalières ont besoin d'éléments (des ressources matérielles, financières et humaines, l'expertise technique, l'accès à des espaces de performance...) qui sont détenus par des acteurs externes, et d'autre part, des acteurs colocalisés se servent des festivals comme vecteurs de mise en œuvre de stratégies précises, comme la promotion d'une marque privée et l'exécution de politiques publiques, entre autres (Uriarte et al., 2019). En effet, le festival ne peut fonctionner sans ses relations avec son environnement externe et les acteurs qui y sont situés : « The festival... has a history and is embedded within the complex ecology of culture and a range of institutional settings. » (Uriarte et al., 2019, 319) Il est ainsi nécessaire d'analyser le contexte spécifique afin de comprendre le fonctionnement des festivals, car les réseaux qui font partie des festivals et auxquels les festivals appartiennent sont plus complexes qu'on ne peut apercevoir à première vue : « Festivals are not isolated events; rather they contribute and establish links in rather complex value chains. » (Hjalager, 2009, 267) Les festivals s'intègrent donc inévitablement à un contexte historique, social, culturel, politique et économique qui est commun entre des organisations, entreprises et institutions sur un même territoire (Hjalager, 2009; Uriarte et al., 2019). C'est pourquoi il est fondamental d'étudier l'environnement dans lequel le festival se situe et le réseau d'acteurs qui rend possible le projet festivalier, en considérant les relations entre ces acteurs qui sont circonscrites dans un contexte spatial et temporel spécifique, afin de comprendre comment le festival fonctionne et évolue dans son espace (Harvey et al., 2012, 529).

B) Qui sont les acteurs du réseau?

Nous présentons brièvement les acteurs qui forment les réseaux des festivals, pour ensuite approfondir sur les rôles et les motivations de quelques acteurs qui sont considérés comme importants dans la littérature.

En premier, l'organisation à la tête du festival est l'acteur principal du réseau : il s'agit de l'équipe de gestion, les employés ainsi que les bénévoles qui ont la responsabilité de planifier et d'opérationnaliser le déroulement du festival (Larson, 2009). En deuxième, l'audience, soit la clientèle des festivals, est un acteur central puisqu'il s'agit du consommateur du produit ou de d'expérience offerte par le festival (Cervenán, 2017) : « It is a mantra that all initiatives at the festival must benefit the audience. » (Hjalager, 2009, 281) En troisième, les différents niveaux du gouvernement constituent une partie prenante importante ainsi qu'un collaborateur significatif au sein du réseau des festivals, car les institutions publiques ont le pouvoir d'affecter le déroulement de ces événements et elles ont aussi l'intérêt à participer au développement des festivals dû aux avantages que ceux-ci apportent à l'économie et à la société locales (Larson, 2009; Cervenán, 2017). Il faut toutefois noter que le niveau d'influence et d'engagement des pouvoirs publics dans les festivals dépend grandement des contextes institutionnels et politiques de chaque pays et localité (Gordin et Matetskaya, 2011). En quatrième, les commanditaires (*sponsors*) contribuent financièrement aux festivals dans le contexte d'un partenariat commercial (Larson, 2009). En cinquième, les acteurs du secteur économique auquel appartient le festival (p. ex. musique) peuvent influencer le rôle du festival dans son industrie ainsi que contribuer au festival de différentes façons (Larson, 2009). En sixième, les médias (sous forme de journal, radio, télévision ou en ligne) constituent un acteur significatif dans le réseau des festivals, dans la mesure où ils peuvent déterminer l'attention médiatique ou publique que reçoit le festival (Larson, 2009, 290). En septième, les commerces et organismes locaux, tels que des restaurants et des associations sectorielles, peuvent contribuer en grande partie au festival, qu'ils aient des relations commerciales directes avec le festival (par exemple en tant que fournisseur) ou simplement des relations indirectes de voisinage (Larson, 2009). En huitième, les festivals qui se situent dans un même marché, qu'ils proposent des produits festivaliers similaires ou pas, peuvent avoir des ressources et des partenaires en commun, ce qui leur met dans

une position de compétition, mais aussi de mutualisation (Larson, 2009). En neuvième, la communauté locale – les résidents du lieu où se situe le festival – peut représenter un allié ou un opposant au festival, et elle peut également être considérée comme une partie de la clientèle et des fournisseurs du festival (Larson, 2009; Cervenán, 2017).

Quoique tous ces acteurs soient signifiants dans les réseaux des festivals, leur influence et leur engagement dépendent largement de chaque festival (Gordin et Matetskaya, 2011). Nous aborderons les rôles de trois acteurs considérés comme centraux dans les réseaux festivaliers : l'organisation à la tête du festival, les artistes et la communauté locale.

L'organisation à la tête du festival

Il est important de comprendre le festival d'un point de vue organisationnel afin de comprendre les relations entre le festival et les acteurs externes : « There is a need to understand the institutionalization of festivals within their multi-layered embeddedness and how festivals' institutional practices manage competing logics and shape the festival's organizational setting for enabling project work and continuity. » (Uriarte et al., 2019, 319) Le rôle de l'organisation à la tête du festival est de rendre possible le festival et de gérer le budget ainsi que les opérations de l'événement, tout en considérant les intérêts des parties prenantes et en collaborant avec les acteurs du réseau : la gestion des festivals est une tâche complexe qui demande une capacité organisationnelle importante (Uriarte et al., 2019). Plusieurs festivals sont constitués en OBNL, ce qui leur permet de transmettre une mission culturelle libre de la recherche de profit, mais cela demande aussi un effort additionnel au niveau de la gestion financière (Uriarte et al., 2019, 325-327). Cependant, il est difficile de tirer des conclusions générales quant aux structures organisationnelles ou aux modes de soutien des festivals dans le monde, notamment dû aux contextes socio-économique, politique et institutionnel qui diffèrent grandement selon l'environnement de chaque festival (Gordin et Matetskaya, 2011). Un élément universel ressort toutefois de la littérature : l'organisation à la tête du festival est la plaque tournante du projet festivalier, mais le festival naît et se développe en constante interaction avec des acteurs externes (Uriarte et al., 2019).

Les artistes

Le travail de Comunian (2017), qui s'intéresse aux dynamiques relationnelles entre les artistes au sein des festivals, démontre que la coopération est prépondérante entre les artistes dans un festival, ce qui est notamment dû à l'existence d'une raison d'être commune et d'objectifs complémentaires. En effet, les artistes participant au festival interagissent de manière intense et créent des relations autant entre artistes qu'avec d'autres acteurs, ce qui génère des occasions de collaboration artistique ainsi que des opportunités positives pour les carrières de ces artistes : « artists rely on the festival to learn, expand their networks, and create more innovative work » (Comunian, 2017, 340). Du côté des artistes, les festivals sont donc une occasion de s'affirmer en tant qu'artistes : « festivals... are often seen as celebratory events, or an opportunity [for the artists] to be both seen and to see. » (Glow et Caust, 2010, 420). D'autres chercheurs argumentent également que les connexions intenses formées au sein des festivals permettent aux « creative practitioners » de pratiquer leurs métiers et à l'industrie d'amener plus loin leur carrière artistique (Harvey et al., 2012, 535). Ainsi, la valeur des festivals repose non seulement sur son succès économique, mais aussi en termes des bénéfices qu'ils apportent aux artistes en tant que créateurs du 'produit' artistique (Glow et Caust, 2010). La contribution des festivals au développement artistique et à l'entrepreneuriat artistique est donc clé, notamment via la plateforme offerte et l'intensité des interactions entre les acteurs du réseau festivalier qui mènent à des rencontres fructueuses : le festival a ainsi un rôle de diffuseur artistique, mais aussi de propulseur de l'activité artistique en mettant les artistes au centre (Glow et Caust, 2010, 419-420; Comunian, 2017, 335).

La communauté locale

Les connexions entre un festival et le lieu où il se situe sont certes physiques, en termes de paysages naturels et d'espaces urbains, mais elles sont également d'ordre symbolique et sociologique (Podesta et Richards, 2018, 12). En effet, la valeur sociale et culturelle qu'apporte un festival à sa localité est clé, puisque le festival est intrinsèquement connecté au lieu et à la population qui y vit (Glow et Caust, 2010, 414) : « Connexions [created by festivals] stimulate social capital development, both in terms of increased social trust and greater pride in local identity. » (Podesta et Richards, 2018, 13) Ainsi, la communauté locale est un acteur clé permettant d'établir un lien entre le festival et son lieu, puisque

ces événements sont souvent des vecteurs de rayonnement de la culture locale et leur développement a pour conséquence de transformer le tissu socio-économique local (Freire-Gibb et Lorentzen, 2011; Gordin et Matetskaya, 2011; Lemmi et al., 2018). Vu l'impact économique et social des festivals, le développement festivalier qui se fait dans un processus d'engagement avec la communauté locale peut permettre aux festivals d'une localité d'être un vecteur de développement économique, d'innovation artistique et d'internationalisation touristique durable (Comunian, 2017; Cervenán, 2017; Lemmi et al., 2018). On en constate que la communauté locale est une partie prenante importante des festivals ainsi qu'un acteur clé dans le réseau des festivals, surtout lorsque le festival s'insère dans la culture locale et vise l'ouverture internationale via le tourisme, et lorsque le contexte local permet un niveau d'engagement communautaire (Comunian, 2017) : « Considering that the creative industries often trade on the relationship between distinctive products and specific place-based identities, it is important that we take 'place' seriously in studies of the sector. » (Harvey et al., 2012, 538)

C) Quel est le rôle des relations dans le réseau d'acteurs?

Le réseau festivalier est composé d'acteurs qui ont des motivations différentes pour y participer et qui jouent des rôles divers dans le festival. Ainsi, il est important d'analyser les relations entre eux, dans l'objectif de comprendre comment les acteurs sont connectés sous forme de réseau et comment ce réseau détermine les dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires (Karlsen et Nordstrom, 2009). En fait, les chercheurs emploient des termes qui font allusion aux relations afin d'identifier et de comprendre le fonctionnement du réseau festivalier, tels que : « web of relationships » (Larson, 2009, 291), « web of interrelationships » (Hjalager, 2009, 283), « wide net of inter-organizational relationships » (Uriarte et al., 2019, 327). Ce sont des relations interpersonnelles et inter-organisationnelles grandement influencées par des rapports de pouvoir et de confiance entre les acteurs du réseau : « Power – the ability to influence others' decisions and create legitimacy [...] Trust – belief that another party's ability, intentions and motives coincide with one's own interests » (Larson, 2009, 290-291).

Les dynamiques relationnelles entre les acteurs du réseau affectent profondément le fonctionnement et la réussite des festivals : de bonnes relations inter-acteurs peuvent générer un festival collaboratif, innovant et mondialisé, alors que de moins bonnes relations peuvent freiner la croissance du festival (Karlsen et Nordstrom, 2009; Hjalager, 2009; Uriarte et al., 2019). Ainsi, les différentes relations sont importantes au sein du réseau du festival : « This [different kind of connections/relations] is important as it highlights the range of connections and their shifting from professional to private and from long-lasting to ephemeral connections. » (Comunian, 2017, 331) Ainsi, les relations en mouvance font en sorte que le réseau d'acteurs est malléable et peut se renouveler à chaque cycle festivalier, mais il peut aussi perdurer dans le temps (Larson, 2009; Harvey et al., 2012). Nous aborderons quelques types de relations dans les réseaux des festivals.

Relations sociales et informelles

Certaines relations entre acteurs des réseaux des festivals sont professionnelles, comme des partenariats officiels où un contrat est signé et un échange financier ou commercial formel a lieu (Karlsen et Nordstrom, 2009). Toutefois, des relations collaboratives peuvent aussi se développer entre acteurs qui ne sont pas des partenaires formels, mais qui opèrent tout de même dans des activités ou des industries tout à fait complémentaires, par exemple entre l'organisation du festival et un restaurant local dont les revenus augmentent pendant la période festivalière (Karlsen et Nordstrom, 2009, 139). De plus, les relations personnelles entre individus, entreprises et organisations sont tout aussi importantes que les relations professionnelles pour l'établissement d'un réseau et le développement de partenariats : « During the past 37 years, the festival has consolidated its role in the town, and the inter-linkages have become continually stronger... the continuity of personal relations has been crucial to achieve this. » (Hjalager, 2009, 280) L'importance des relations informelles dans les festivals s'est démontrée vraie dans les cas empiriques étudiés dans la littérature que nous avons ciblée : « This case study has also shown the importance of linkages among peers or friends... » (Zhu et al., 2018, 17). Les relations informelles et personnelles auraient ainsi le pouvoir de faciliter les interactions et le partage au sein du réseau d'acteurs : « The FL [Festivaletteratura or literature festival] network is characterised by informal relationships between actors, facilitating structured and unstructured knowledge transfer... » (Podesta et Richards,

2018, 13). Ainsi, il n'y a pas qu'une manière de créer des relations ou des partenariats dans les festivals et les relations sociales interpersonnelles, en plus des relations économiques inter-organisationnelles, sont importantes à considérer.

Tensions

Les relations dans les réseaux des festivals ne sont pas que positives. En effet, l'important volet financier ou commercial des relations partenariales démontre que chacun a des « intérêts utilitaires » (traduction libre) motivant leur participation dans les festivals (Larson, 2009, 300). Donc, les organisations festivalières se retrouvent souvent dans une situation de devoir équilibrer les intérêts et les objectifs des parties prenantes : « actors having various interests interact... in a "political market square," which often generates conflicts. » (Larson, 2009, 300) En effet, il existe des points de tension où les relations entre les acteurs du réseau festivaliers ne sont pas nécessairement symbiotiques : il s'agit d'une facette du fonctionnement des festivals qui n'est pas négligeable : « Whilst examining the cluster's internal connections, we must also attend to an area of cluster relations less often explored: disconnections » (Harvey et al., 2012, 531). De plus, ces tensions peuvent être résolues par la « cross-functional collaboration », c'est-à-dire la collaboration entre acteurs coordonnée par l'organisation à la tête du festival de manière transversale et continue (Uriarte et al., 2019, 328). Il s'agit en effet d'une stratégie employée dans les festivals afin de résoudre des tensions relationnelles et d'engager la coopération entre acteurs pour atteindre l'objectif commun qu'est la réussite du festival (Uriarte et al., 2019). Les relations sont donc clé pour la réussite de la grappe temporaire festivalière : une bonne gestion des intérêts des parties prenantes ainsi qu'une bonne collaboration entre acteurs du réseau sont des aspects fondamentaux au fonctionnement des festivals (Uriarte et al., 2019).

2.3.2.2 Innovation

L'innovation, une notion importante pour l'analyse des festivals en tant que grappes temporaires, se manifeste sous plusieurs formes et est influencée par à une multitude de facteurs. Nous commencerons en abordant les manières dont l'innovation se manifeste

dans les festivals et nous explorerons ensuite les facteurs qui influencent la réalisation de ces innovations.

A) Qu'est-ce l'innovation dans les festivals?

Afin de comprendre le rôle de l'innovation dans le contexte des festivals, nous devons d'abord identifier en quoi consiste l'innovation dans les festivals. Celle-ci peut être perçue de maintes manières, notamment puisque les produits culturels, artistiques et touristiques ressortant des festivals sont intangibles et se définissent comme des services ou des expériences. Donc, l'innovation n'est pas conçue de la même manière dans l'industrie des festivals et dans des secteurs économiques plus classiques ou traditionnels (Hjalager, 2009, 268). Hjalager (2009) soulève que, quoique l'innovation soit bel et bien présente et existante dans les festivals, il n'est pas toujours facile à l'identifier et à la mesurer dans des secteurs offrant des produits intangibles comme celui des festivals de musique sur lequel se penche le chercheur (Hjalager, 2009, 285).

Zhu, Chen et Lian (2018) argumentent que la « possibilité de création » (traduction libre) représente la source première d'innovation dans des domaines où on échange des idées plutôt que des matériaux physiques, tels que les domaines de la culture et de l'art (Zhu et al., 2018, 6). Ainsi, l'innovation peut être stimulée au sein des festivals artistiques et culturels via la mise en place d'un environnement propice au partage de connaissances et à la création de nouvelles idées (Hjalager, 2009, 285). Dans le cas d'un festival italien démontre, le « climat d'innovation » généré dans les festivals est en lui-même un résultat fondamental des festivals qui contribue à la vitalité artistique locale : « the majority of organisers, sponsors and opinion makers identified the creation of a climate of innovation within the region as the main festival outcome. » (Podesta et Richards, 2018, 12) L'espace festivalier qui génère un climat d'innovation est favorisé par la mise en place de relations durables entre acteurs industriels organisés sous forme d'un réseau qui stimule l'innovation : « a dense, varied and fluid network of stakeholders and partners [are] ready to support them [new projects]. » (Podesta et Richards, 2018, 12)

Bien qu'un climat propice à la créativité et à l'innovation puisse représenter un élément significatif de l'innovation dans le contexte festivalier, des chercheurs mettent en

évidence l'importance de l'aspect commercial de l'innovation, via la création de nouveaux produits commercialisables qui ont une certaine valeur économique (OCDE/Eurostat, 2018) : « creative ideas alone are not sufficient for sustaining such [innovation] efforts economically. » (Etemad et Motaghi, 2018, 1035) C'est pourquoi l'innovation peut être également perçue comme le renouvellement du produit festivalier permettant de consolider ou d'augmenter la taille de marché atteint par le festival : « festival visitors look for new, different and exciting experiences... The innovative elements of festivals are thus highly significant to visitors' motivations to attend. » (Larson, 2009, 288) En effet, l'innovation peut constituer un renouvellement des services et de l'expérience qui est offerte aux festivaliers lors de l'événement, qu'il s'agisse de festivaliers issus de la communauté locale ou de touristes venant d'ailleurs (Etemad et Motaghi, 2018). De plus, le renouvellement du produit festivalier peut représenter un instrument de différenciation d'un festival vis-à-vis d'autres festivals, notamment pour les festivals qui s'insèrent dans une logique de concurrence internationale accrue : « Creativity has become a source of competitive advantage in such industries [...] involved in the manipulation of ideas rather than materials... » (Zhu et al., 2018, 2) – nous allons explorer le volet de la concurrence festivalière internationale davantage dans la section qui aborde l'internationalisation des festivals.

Ainsi, de forme générale, l'innovation peut se manifester sous deux formes dans le contexte des festivals. D'une part, la mise en place d'un environnement favorable à l'innovation au sein des festivals est une source d'innovation, qui passe par un climat festivalier propice à l'échange entre les acteurs, au partage de connaissances et à la génération d'idées créatives, qui pourront par la suite se transformer ou pas en 'produit' commercialisable (soit-il un service, une performance artistique, ou autre). D'autre part, l'innovation peut désigner le renouvellement du 'produit' festivalier (l'expérience et les services offerts par le festival) à des fins commerciales selon le cycle temporel de ces événements.

B) Quels sont les facteurs qui influencent l'innovation?

Comme démontré dans la littérature sur les grappes temporaires, l'innovation est rarement réalisée à l'interne d'une organisation, cela se fait plutôt en interaction avec des acteurs externes (Bathelt et Schuldt, 2008). Ceci se montre pertinent dans le contexte festivalier, car les relations entre parties prenantes ou les acteurs du réseau sont un facteur clé de la réalisation des différentes formes de l'innovation dans le cadre des festivals : « To a great extent, innovations were created within interactive relationships and not primarily internally in the festival organization... These actors create various types of innovations in concert with the festival organization. » (Larson, 2009, 300) L'auteur principal des innovations festivalières est donc le réseau d'acteurs, et non pas une organisation seule : les interactions et les relations au sein du réseau régissent ainsi le niveau d'innovation dans un festival (Hjalager, 2009). En effet, l'importance du réseau d'acteurs en tant que facteur central de l'innovation dans le contexte des festivals est illustrée autant dans la création d'un environnement propice à l'innovation via le renouvellement du produit festivalier. D'un côté, les interactions, le partage de connaissances et la collaboration entre les acteurs participant au réseau des festivals, dont l'intensité est due aux divers types de proximités que l'on peut observer au sein des festivals, résultent en une atmosphère sociale favorable à la naissance de nouvelles idées (le *buzz*) qui représente une possibilité d'innovation accrue au sein des festivals (Zhu et al., 2018). De l'autre côté, les dynamiques en place au sein du réseau festivalier, qui représentent un amalgame de relations et d'échanges entre des organisations qui travaillent pour la réussite d'un festival et pour les bénéfices mutuels qui en découlent, déterminent en grande partie le niveau de créativité et d'innovation dans le produit expérientiel offert par le festival : « The festival network transforms products and processes into a creative festival product. » (Larson, 2009, 296-300)

Cependant, l'innovation en matière de renouvellement du produit festivalier est parfois source de tensions entre des parties prenantes. Effectivement, la manière dont les festivals abordent le renouvellement, ainsi que la transformation que représente ce renouvellement, sont des aspects parfois mal reçus par des parties prenantes locales affectées par le développement des festivals : le rôle même de l'innovation peut être mis en question par des parties prenantes qui prônent la tradition et le statu quo (Gordin et Matetskaya, 2011;

Lemmi et al., 2018). L'organisation a la tête d'un festival peut donc se retrouver dans une situation de médiation culturelle, lorsque des tensions surviennent entre l'héritage culturel local et l'innovation, celle-ci représentant souvent le renouvellement de l'expérience festivalière dans un but d'amener une vague de nouveauté au festival, ce qui lui permet de retenir sa clientèle ainsi que d'attirer de nouveaux marchés et d'agrandir l'événement (Lemmi et al., 2018, 163). Certaines parties prenantes croient fortement que l'héritage culturel doit être protégé et que l'innovation représente une menace à la culture locale : « [for some,] investing in culture means preservation of traditions and cultural values and not innovation in any form. » (Gordin et Matetskaya, 2011, 48) En fait, l'innovation incrémentale peut être une solution possible à cet enjeu, car cela représente un désir de négociation entre tradition et innovation, dans la mesure où le festival propose un renouvellement graduel du produit festivalier qui ne vise pas à transformer de manière radicale la tradition festivalière ancrée localement (Hassink et Lee, 2018, 944) : « ... progressive creativity is likely to introduce incremental waves of freshness through innovation(s)... » (Etemad et Motaghi, 2018, 1035). Ainsi, la collaboration continue entre parties prenantes représente un facteur important dans la réalisation de l'innovation, sous forme du renouvellement incrémental de l'expérience festivalière qui reste ancrée localement tout en étant plus ouverte mondialement. Ceci renforce l'idée que le réseau d'acteurs est l'élément clé qui définit le succès et la pérennité d'un festival, et que les dynamiques relationnelles au sein du réseau constituent le facteur principal qui influence l'innovation dans les festivals : « an important challenge for the festival organizer is to foster moderate change dynamics in the festival network, i.e. to balance long-term stability with changes that lead to renewal. » (Larson, 2009, 302)

Un autre facteur qui influence l'innovation qui a lieu au sein des festivals est le niveau de planification. En effet, des chercheurs soulignent que le manque de planification ou de l'improvisation sur le terrain festivalier peut stimuler la créativité et ainsi générer de l'innovation dans les festivals (Larson, 2009). La proximité temporaire au sein des festivals fait en sorte que tout ne peut pas être réfléchi d'avance, dépendamment de la capacité d'organisation et de l'ampleur du festival, ce qui résulte en de solutions novatrices qui surgissent de manière improvisée : « Some of the innovation work can be regarded as improvisational, which can be explained by that festivals are organized within

a limited time-frame – some innovative solutions need to be developed in only a few days or hours. » (Larson, 2009, 304) De plus, le grand nombre d'acteurs qui se retrouvent sur l'espace festivalier et leur ouverture à la collaboration spontanée contribue grandement à générer des idées novatrices découlant de l'intensité des interactions dans le festival : « Events can provide unique occasions for physical encounters between people in creative and cultural networks, and these can also stimulate the exchange of ideas and creative concepts, leading to the creation of new knowledge. » (Podesta et Richards, 2018, 2) Ces circonstances, quoique chaotiques, sont répandues dans le monde des festivals et elles peuvent résulter en des situations où la créativité impulsive amène à l'innovation accrue (Larson, 2009), semblablement à la notion d'« incertitude » (Schumpeter, 1939; Fagerberg, 2003) et de « chaos créatif » (Nonaka et Takeushi, 1995) qui sont étudiées au sein des processus menant à l'innovation – tel qu'abordé plus tôt dans cette section. Cependant, l'innovation peut également être entreprise dans les festivals lorsque la collaboration entre des acteurs du réseau festivalier n'est pas improvisée, mais plutôt planifiée, par exemple dans un contexte où l'organisation responsable du festival prévoit avec ses partenaires des activités qui visent à déclencher le partage de connaissances, la créativité et l'innovation via des interactions sur le terrain (Larson, 2009, 303). Ce processus d'innovation planifié peut être perçu comme de l'innovation « institutionnalisée » (traduction libre), dans la mesure où des collaborations entre acteurs qui visent à mener à l'innovation sont planifiées de manière répétitive à chaque cycle temporel festivalier, ce qui réduit le risque d'incertitude dans le contexte festivalier, mais ce qui pourrait potentiellement freiner la créativité (Larson, 2009, 303).

En conclusion, l'innovation au sein des festivals peut se manifester par la création de nouveaux produits artistiques et festivaliers, mais elle peut aussi consister en la création d'un environnement avec des conditions propices au partage des connaissances et de nouvelles idées entre des acteurs divers. La littérature démontre que la réalisation de l'innovation dans les festivals n'est pas toujours calculée, il s'agit plutôt de processus qui passent par la créativité sur le terrain, le partage de connaissances et l'intensité des échanges entre les acteurs participant aux festivals. Ainsi, les interactions et les relations dans le réseau des festivals est le facteur clé menant à l'innovation festivalière : « Scholars have argued that interaction among a wide range of actors with different types of

knowledge and competencies provides the best conditions for triggering [festival] innovation. » (Podesta et Richards, 2018, 5) Certains chercheurs étudient de plus près le rôle d'acteurs spécifiques dans les processus d'innovation dans les festivals, tels que l'intégration de la clientèle et des bénévoles dans les processus d'innovation (Hjalager, 2009, 281-284), la collaboration entre l'organisation à la tête du festival et les commanditaires du festival en vue de développer de nouvelles activités et de nouvelles expériences festivières (Larson, 2009, 297), et les interactions intensives entre des artistes résultant en la création de nouveaux produits artistiques potentiellement commercialisables (Comunian, 2017). Enfin, dans les cas des deux manifestations de l'innovation dans le contexte des festivals, soit le renouvellement de l'expérience festivière et la créativité qui bouillonne au sein des festivals, le facteur central déterminant la réalisation de ces innovations repose sur les dynamiques relationnelles et la collaboration entre les acteurs du réseau festivièr.

2.3.2.3 Internationalisation

Les festivals, des événements souvent ancrés dans leur culture locale, s'ouvrent de plus en plus vers le monde, notamment par l'attraction de touristes à un festival ancré dans un lieu ainsi que par des échanges artistiques internationaux (Richards, 2018; Etemad et Motaghi, 2018). L'ouverture internationale des festivals est donc surtout justifiée par le potentiel de croissance économique qui découle de la participation de ces événements localisés dans une économie mondiale (Quinn, 2006). L'internationalisation est un aspect clé des festivals en tant que grappes temporaires, dans la mesure où la participation de ces événements dans une économie touristique et dans des réseaux artistiques mondiaux est un facteur déterminant pour la réussite de ces phénomènes intrinsèquement collaboratifs dans un monde en changement. Nous aborderons comment l'internationalisation se manifeste dans les festivals et le rôle du réseau d'acteurs là-dedans.

A) Qu'est-ce l'internationalisation dans les festivals?

Bien que le potentiel d'internationalisation existe à plusieurs niveaux de la chaîne logistique des festivals, l'internationalisation se manifeste principalement de deux

manières dans les festivals, car c'est en grande partie la clientèle et les artistes qui permettent au produit festivalier de devenir réellement mondial (Etemad et Motaghi, 2018, 1041).

D'une part, les chercheurs observent une augmentation du tourisme culturel dans lequel s'insère les festivals, et les voyageurs mondiaux deviennent d'importants consommateurs du produit festivalier : « festivals are capable of forming attractive creative environment for many categories of cultural tourists. » (Gordin et Matetskaya, 2011, 57) L'attraction d'une clientèle de plus en plus internationale aux festivals se traduit par l'attractivité touristique accrue des localités festivières, ce qui signifie que la présence de festivals dans un lieu devient un avantage concurrentiel local en termes de tourisme culturel et créatif (Etemad et Motaghi, 2018). Ainsi, la promotion d'un festival participant à une offre touristique locale permet d'augmenter l'attractivité de la destination, ce qui se traduit par des retombées économiques telles que la création d'emplois et l'augmentation des dépenses touristiques (Gordin et Matetskaya, 2011). Ceci fait partie d'une stratégie territoriale de « place-making » (Comunian, 2017, 334) et de « city branding » (Freire-Gibb et Lorentzen, 2011, 166), dans laquelle des parties prenantes locales visent à positionner internationalement leur offre touristique à laquelle les festivals appartiennent. En ce sens, l'ouverture internationale des festivals via l'attraction touristique est reliée à la réussite et à la croissance du festival, ainsi qu'à la compétitivité internationale du lieu et au développement économique local (Hassink et Lee, 2018). Effectivement, la mondialisation présente des opportunités économiques pour le secteur des services touristiques et des expériences culturelles (Etemad et Motaghi, 2018). Les festivals qui désirent croître et s'insérer dans une industrie festivalière mondialisée où la compétition est accrue doivent donc mettre en place une stratégie d'internationalisation qui englobe les besoins du festival ainsi que ceux de parties prenantes (Etemad et Motaghi, 2018).

D'autre part, les festivals ont le potentiel de dynamiser une région en tant que pôle créatif, notamment via des échanges artistiques internationaux (Etemad et Motaghi, 2018). La présence d'acteurs artistiques internationaux dans un festival, tels que des artistes ainsi que des professionnels du domaine artistique, permet à ces acteurs de faire leur entrée dans un marché différent et ainsi d'élargir leur public, en plus de créer des liens avec des acteurs locaux (Comunian, 2017). Du côté des acteurs locaux, l'ouverture internationale

des festivals permet d'établir des liens avec des acteurs extraterritoriaux et d'élargir leurs horizons en termes d'opportunités d'affaires artistiques (Comunian, 2017). Cette dimension de l'ouverture internationale des festivals a également pour conséquence de contribuer aux échanges internationaux ainsi qu'aux dialogues interculturels qui ont lieu au sein des festivals et auxquels les festivals participent (Glow et Caust, 2010). De plus, l'importation artistique via la participation d'acteurs internationaux dans un festival contribue à dynamiser l'offre du festival, permettant entre autres au festival de faire appel à une clientèle touristique internationale : ceci met en évidence l'aspect complémentaire des deux côtés de l'internationalisation dans les festivals, soit la clientèle et les artistes (Etemad et Motaghi, 2018).

En résumé, l'internationalisation dans les festivals passe par l'attraction de visiteurs internationaux ainsi que par des échanges artistiques internationaux. L'ouverture internationale des festivals présente également une opportunité de croissance pour la marque du festival, pour les acteurs qui y participent ainsi que pour l'économie locale (Etemad et Motaghi, 2018, 1042). En plus d'être complémentaires, les deux côtés de l'internationalisation dans les festivals découlent d'une source commune : l'implication d'acteurs organisés sous forme de réseau est le vecteur principal de l'internationalisation.

B) Comment le réseau d'acteurs contribue-t-il à l'internationalisation?

L'internationalisation du côté de la clientèle des festivals est stimulée par la participation d'acteurs locaux dans l'élaboration et dans l'exécution de stratégies festivalières d'ouverture mondiale. En suivant une logique de croissance économique, l'attraction d'une clientèle touristique internationale aux festivals est un facteur contribuant à la compétitivité internationale de la destination ainsi qu'au développement économique local (Freire-Gibb et Lorentzen, 2011, 164). C'est pourquoi les festivals sont souvent employés par des pouvoirs publics mettant en œuvre des stratégies de développement touristique : « many international viewers are attracted to events, especially when public policy provides strong incentives to the event organizer to invest in attracting international viewers. » (Etemad et Motaghi, 2018, 1036) Les pouvoirs publics sont des contributeurs

financiers, mais aussi des acteurs du réseau festivalier participant aux stratégies d'internationalisation des festivals au niveau de l'attraction d'une clientèle mondiale.

Le rôle du réseau d'acteurs des festivals dans l'internationalisation du côté des échanges artistiques est plus complexe. Les festivals constituent une porte d'entrée à des réseaux d'échanges industriels mondiaux, dans lesquels des acteurs appartenant au réseau festivalier peuvent s'intégrer grâce à des relations établies au sein des festivals (Zhu et al., 2018). Ainsi, les rencontres et les interactions entre acteurs locaux et internationaux, qui sont intensifiées dans les festivals dus à la proximité géographique temporaire (Rallet et Torre, 2004), créent des opportunités propices au développement de connexions et de relations qui engendrent le partage de connaissances et la collaboration entre acteurs internationaux (Harvey et al., 2012). Le terme « global buzz » est employé pour désigner précisément cela (Zhu et al., 2018). Il s'agit de « verbal and non-verbal cues, visual stimuli, as well as feelings and emotions are omnipresent and act as the central elements in the resulting knowledge flows. » (Zhu et al., 2018, 3) C'est donc l'expérience des individus et des organisations dans le « festival atmosphere » (une notion intangible, mais démontrée) qui génère une interaction intensive entre des acteurs locaux et mondiaux pouvant devenir des relations d'affaires durables (Podesta et Richards, 2018, 9).

Effectivement, des acteurs permanents et internationaux en forment souvent une partie intégrante des interactions qui ont lieu dans les festivals ainsi que des relations qui y sont créées : « [festival actors] extend their networks not only to local and regional levels but also to national and international levels » (Freire-Gibb et Lorentzen, 2011, 165). Karlsen et Nordstrom (2009) caractérisent ces réseaux d'échanges entre acteurs locaux et mondiaux de « glocal networks » (p. 140), illustrant ainsi l'étendue géographique des relations professionnelles créées dans les festivals. Ces relations, nées dans les festivals et maintenues à travers l'espace et le temps, deviennent des canaux à travers lesquels des connaissances spécialisées sont continuellement partagées; ces canaux sont nommés « global pipelines » (Zhu et al., 2018, 16-17). Ainsi, l'établissement du « global buzz » et des « global pipelines » peut se faire autant de façon intentionnelle qu'occasionnelle au sein du festival, mais la complémentarité des deux est renforcée lorsque le festival met en place des efforts visant à stimuler les échanges internationaux, tels que par l'invitation et la présence d'acteurs d'origines diverses et la création d'activités encourageant le partage

et la collaboration (Zhu et al., 2018, 17). Les « global pipelines » sont un grand avantage économique découlant des festivals, puisque la participation des acteurs de ces canaux de connaissances mondiaux dans les festivals appartenant à un circuit sectoriel mondial permet d'éviter des coûts qui sont normalement associés à des relations d'affaires à l'international : « Based on such pipelines, actors could have opportunities to interact with distant partners and then get access to distant markets and knowledge pools... and maintain professional relationships. » (Zhu et al., 2018, 4-5) Dans cet ordre d'idées, les relations entre acteurs artistiques peuvent évoluer et changer, mais elles peuvent aussi perdurer dans le temps et s'étendre dans l'espace en dépassant les limites temporelles et spatiales des festivals (Harvey et al., 2012). L'exemple des festivals de musique ressort du lot, car ils sont une pièce fondamentale au fonctionnement de l'industrie musicale mondiale, donc l'intégration des festivals et des acteurs des réseaux des festivals dans des canaux d'échanges ainsi que dans des circuits événementiels internationaux est un élément clé menant à l'innovation et des gains économiques accrus (Hjalager, 2009, 267).

En plus d'illustrer la complémentarité des deux côtés de l'internationalisation dans les festivals, les constats ressortis de la littérature vis-à-vis l'importance du réseau d'acteurs mettent en évidence les liens qui existent entre l'innovation et l'internationalisation dans les festivals. En effet, la création du « global buzz » au sein d'un festival et l'intégration des acteurs du réseau dans des « global pipelines » ainsi que dans des circuits festivaliers mondiaux sont des sources d'innovation par le partage de connaissances (Zhu et al., 2018), mais ce sont aussi des sources de compétitivité internationale du festival et de son lieu : « [festivals act as] hubs within creative networks that link the local context, which gives distinctiveness to the festival, to global networks of knowledge circulation which brings in turn attention to the destination along with innovation. » (Podesta et Richards, 2018, 6) La créativité et l'innovation sont ainsi des facteurs de différenciation et d'avantage concurrentiel des festivals sur la scène internationale : « The [creative and cultural] industry has adopted more creativity and innovativeness to attract more international viewers by emphasizing its increasing international orientation in the past two-to-three decades. » (Etemad et Motaghi, 2018, 1033). Il est donc évident que, lorsqu'on parle des manifestations de l'internationalisation dans les festivals, il s'agit de deux côtés de la même médaille interreliés par les réseaux d'acteurs des festivals.

2.4 Sommaire

L'objectif principal de la revue de littérature était de présenter les concepts et les modèles théoriques employés dans deux principaux domaines de recherche : les grappes (industrielles) temporaires et les festivals. Nous avons d'abord présenté le concept de grappe temporaire, qui s'inspire et qui diffère du concept de la grappe industrielle classique. Ceci nous a permis de constater l'importance des réseaux d'acteurs des festivals dans le fonctionnement, l'innovation et l'internationalisation de ces grappes temporaires. Ensuite, nous avons exploré la littérature que nous avons ciblée permettant d'étudier les festivals en tant que grappes temporaires, à partir de laquelle nous avons constaté que les relations collaboratives entre les acteurs du réseau festivalier sont complexes et que l'intensité des échanges qui y ont lieu stimule l'innovation ainsi que l'internationalisation dans les festivals. Enfin, nous pouvons conclure que le fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires se manifeste en constante collaboration entre les acteurs qui font partie de leurs réseaux.

3. Positionnement de la recherche

Nous avons jusqu'ici mobilisé deux grands corpus littéraires, le premier sur les grappes (industrielles) temporaires et le deuxième sur les festivals. Nous avons établi la pertinence théorique d'étudier les festivals en employant le cadre d'analyse des grappes temporaires et nous avons commencé à adresser la problématique principale de cette recherche, dans l'objectif de mettre en place les bases théoriques sur lesquelles se construit la suite de ce mémoire. Bien que la compatibilité entre le cadre conceptuel des grappes temporaires et l'étude des festivals soit flagrante lorsqu'on remarque la ressemblance de la collaboration, l'innovation et l'internationalisation dans ces deux phénomènes, peu de recherches se penchent sur l'étude des festivals en tant que grappes temporaires. D'un côté, il existe un manque de dialogue entre les disciplines qui sont employées pour étudier les festivals et certaines dimensions importantes des festivals sont peu recherchées, telles que les dynamiques de collaboration entre les festivals et leurs partenaires ainsi que l'ouverture internationale accrue des festivals. De l'autre côté, la littérature sur les grappes temporaires est composée d'études théoriques et empiriques qui reposent surtout sur des événements à vocation d'affaires (comme les foires commerciales) œuvrant dans des industries dont les produits finaux sont des biens tangibles, ce qui fait en sorte que les événements à vocation de loisir, d'art et de culture sont délaissés par le domaine des grappes temporaires. C'est pourquoi nous nous penchons sur l'analyse du fonctionnement des festivals, ces événements artistiques, culturels et touristiques dont le produit final consiste en des expériences intangibles, en tant que grappes temporaires.

En bâtissant sur la revue de littérature, l'objectif de notre recherche empirique sera d'analyser, à travers l'étude de cas des Francos de Montréal, comment un festival se structure et fonctionne en tant que grappe temporaire. Pour ce faire, nous chercherons à répondre à la problématique principale de ce mémoire – *Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires?* –, ainsi qu'aux questions de recherche qui en découlent, en analysant le cas des Francos de Montréal.

Nous commencerons en analysant la composition du réseau d'acteurs des Francos de Montréal ainsi que les rôles et les motivations qui amènent ces acteurs à participer au

festival, en répondant à la première question de recherche dans le cadre de l'étude de cas des Francos :

Q1. Quelle est la composition du réseau d'acteurs des festivals, et quels sont les rôles et les motivations de chaque acteur pour y participer?

L'identification de la composition du réseau d'acteurs des Francos de Montréal sera une étape importante pour repérer les acteurs impliqués dans le festival et pour comprendre dans quels buts les acteurs y contribuent. Ensuite, nous analyserons les interactions et la collaboration déterminées par les dynamiques relationnelles entre les acteurs réseau, en répondant à la deuxième question de recherche que nous adressons dans le cas des Francos :

Q2. De quelles manières les acteurs des festivals interagissent-ils et collaborent-ils dans un réseau de relations?

L'analyse des interactions et de la collaboration entre les acteurs du réseau nous permettra de mieux comprendre les processus d'innovation et d'internationalisation, qui sont importants dans les grappes temporaires et dans les festivals. Ce sont deux dimensions clés qui, en plus d'être à la base de la participation des acteurs dans le réseau, sont caractérisées par le niveau d'interactions et de collaboration dans le réseau (Hjalager, 2009; Etemad et Motaghi, 2018). Nous chercherons ainsi à identifier les manières dont l'innovation se manifeste dans le cadre des Francos et à analyser les facteurs qui peuvent mener à l'innovation dans le festival, en répondant à la troisième question de recherche que nous abordons dans le cas des Francos :

Q3. Comment l'innovation se manifeste-t-elle dans les festivals et quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation de ces innovations?

L'internationalisation dans les festivals découle de l'insertion grandissante des festivals dans une logique économique et culturelle internationale, à partir de laquelle les acteurs du réseau festivalier retirent des avantages économiques partagés. Nous analyserons ainsi les formes sous lesquelles l'internationalisation est manifestée dans les Francos et les manières dont le réseau d'acteurs agit comme un levier international pour le festival, en répondant à la quatrième question de recherche dans le cas des Francos :

Q4. Sous quelles formes l'internationalisation se manifeste-t-elle dans les festivals et de quelles manières le réseau d'acteurs constitue-t-il un levier international pour les festivals?

Ainsi, l'étude de cas visera à donner vie à la littérature que nous avons présentée. En adressant la problématique principale et les questions de recherche de ce mémoire dans l'analyse du cas spécifique des Francos de Montréal, nous arriverons à établir des repères nécessaires pour analyser le fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires.

4. Portrait de l'industrie des festivals

L'industrie des festivals, composée d'événements diversifiés, présente des connexions importantes avec de nombreux secteurs économiques, tels que le tourisme, la culture, l'art de la scène, le divertissement et les loisirs : « Il existe une forte hétérogénéité » entre ces événements, en termes de types de festivals et de secteurs auxquels ils appartiennent, dans le monde ainsi que dans un même pays (OCDE, 2017, 8). Cette hétérogénéité se reflète également dans les données qui sont disponibles pour analyser ces événements : « Les méthodes utilisées pour évaluer les retombées (économiques et autres), et la disponibilité des données auprès de sources publiques et privées » sont variées dans le domaine festivalier, ce qui peut présenter une limite à l'étude des festivals (OCDE, 2017, 8). Dans ce chapitre, nous présentons un aperçu de l'industrie mondiale, canadienne, québécoise et montréalaise des festivals, en nous basant sur des données secondaires provenant de sources non scientifiques, dans l'objectif de mieux comprendre le contexte dans lequel se situe le festival montréalais qui fera l'objet de notre étude de cas. Nous commencerons en présentant brièvement le processus que nous avons employé pour bâtir ce chapitre, puis nous aborderons l'historique et l'état actuel de l'industrie des festivals dans le monde, au Canada, au Québec et à Montréal.

4.1 Processus

Nous nous sommes concentrés sur la recherche de données secondaires pour construire le portrait de l'industrie. Ces données ont été obtenues via la lecture de rapports provenant d'entités d'analyse industrielle (IBISWorld, Euromonitor Passeport International, Statista), d'organisations internationales (OCDE, World Economic Forum) et d'entités gouvernementales (Statistiques Canada, l'Institut de la statistique du Québec, les données de la Ville de Montréal), ainsi que d'articles de sites de nouvelles considérés comme légitimes et crédibles (Newswire, Le Devoir et La Presse). L'objectif est d'avoir une compréhension globale du contexte mondial, canadien, québécois et montréalais de l'industrie des festivals, afin de mieux situer notre recherche dans le monde réel. Les éléments clés que nous avons gardés à l'esprit lors de cette recherche sont : la fiabilité et

la neutralité des sources et des informations présentées, les dates récentes des statistiques et des rapports ainsi que la pertinence des contenus vis-à-vis nos questions de recherche. Ainsi, nous nous sommes assurés d'avoir des informations adéquates et actuelles, ainsi que de bien comprendre le sens des données présentées dans les rapports étudiés, afin de bâtir un portrait de l'industrie des festivals fidèle à la réalité des contextes local, régional, national et international.

4.2 L'industrie mondiale des festivals

Dans le contexte de la mondialisation, qui est essentiellement un mouvement d'ouverture économique mondiale, l'industrie des festivals est considérée comme « un secteur dynamique en expansion rapide » qui a des connexions avec les secteurs culturel, artistique et touristique (OCDE, 2017). Les festivals sont souvent comptabilisés comme des événements de loisir, pour les distinguer des événements d'affaires, qui rendent possible la participation d'un lieu à l'économie internationale par moyen du tourisme culturel (WEF, 2019). À titre d'exemple, le Forum économique mondial comptabilise les festivals au sein de la catégorie Ressources culturelles des destinations touristiques, reconnaissant ainsi les vocations culturelle et touristique de ces événements (WEF, 2019). En effet, dans un mouvement commercial planétaire qui englobe de plus en plus les échanges de produits intangibles et de services (UNWTO, 2019) et dans un contexte où les voyages internationaux sont accrus, on observe une demande mondiale grandissante envers des expériences uniques telles que celles offertes par les festivals (ITC & UNWTO, 2015). Les festivals s'intègrent ainsi à l'offre touristique de diverses destinations, notamment les destinations urbaines, ce qui a pour conséquence de contribuer au positionnement international ainsi qu'à la croissance économique de ces destinations (OCDE, 2017, 28; UNWTO, 2018). Il faut toutefois noter qu'il existe une certaine volatilité économique dans l'industrie des festivals, ce qui est dû en partie au fait que les revenus des festivals dépendent du temps de loisir et des revenus disponibles de consommateurs individuels (IBISWorld, 2019). Ceci fait en sorte que la pandémie mondiale du Coronavirus présente des risques importants pour l'industrie des festivals (WEF, 2020), non seulement à cause de l'incertitude économique affectant les

consommateurs individuels, mais surtout à cause des mesures d'urgence sanitaire, de distanciation sociale et de diminution de voyages internationaux affectant directement l'industrie des festivals, qui était jusqu'à maintenant largement basée sur les rassemblements sociaux sous forme physique (UNWTO, 2020; Veille tourisme, 2020).

Bien que les festivals jouent un rôle grandissant dans le tourisme international et dans le développement économique local, la croissance de ces événements en tant qu'objets d'attraction à grande échelle peut présenter des risques pour les populations et territoires locaux, tels que le surtourisme et la dégradation environnementale (OCDE, 2017). C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place une stratégie de développement des festivals qui est réfléchiée en concertation avec les parties prenantes locales, comme les pouvoirs publics, afin d'assurer un impact positif et durable (OCDE, 2017). En effet, les gouvernements démocratiques jouent un rôle clé dans le développement des festivals, comme partenaires et comme représentants des communautés locales (ITC & UNWTO, 2015) – c'est pourquoi nous aborderons brièvement dans ce chapitre le rôle des pouvoirs publics dans l'industrie canadienne, québécoise et montréalaise des festivals.

4.3 L'industrie canadienne des festivals

Les festivals canadiens sont reconnus comme des célébrations culturelles et artistiques, mais aussi comme une activité touristique qui occupe une place importante dans l'économie canadienne (IBISWorld, 2019). Bien que la majorité de la clientèle de l'industrie soit constituée de consommateurs nationaux, ce sont les voyageurs internationaux, surtout attirés par les grandes villes, qui génèrent la majorité des revenus de l'industrie canadienne des festivals (Statista, 2019a; Statista, 2019b). Ainsi, les villes canadiennes se montrent profitables pour l'industrie des festivals, dû à leur pouvoir d'attraction de touristes internationaux en lien avec leur pouvoir d'attraction d'artistes renommés internationalement participant aux festivals (Passport Euromonitor International, 2019; IBISWorld, 2019). Par ailleurs, les spectacles de musique représentent plus de la moitié de cette industrie canadienne : la musique est la catégorie des festivals qui se montre la plus lucrative au Canada (IBISWorld, 2019). Toutefois, l'offre canadienne doit se démarquer davantage parmi la concurrence mondiale

grandissante, surtout l'offre des festivals de musique : « The recent reemergence of music festivals as a popular form of entertainment in North America has largely been dominated by the United States... this segment [in Canada] has lagged behind other segments of the industry, especially compared with other developed nations. » (IBISWorld, 2019)

De plus, l'industrie des festivals représente un domaine où les partenariats, autant publics que privés, sont fondamentaux à la réussite des festivals et à la croissance de l'industrie. La présence de multiples partenaires financiers dans les festivals canadiens est due au fait que l'industrie soit composée en grande partie d'OBNL qui offrent d'importants volets gratuits, faisant en sorte que leurs revenus sont d'autant plus limités (FAME, 2018b). En effet, des acteurs nationaux et locaux, comme le gouvernement fédéral canadien et d'autres paliers gouvernementaux, contribuent financièrement à la naissance et au développement des festivals canadiens (IBISWorld, 2019; Passport Euromonitor International, 2019). Le gouvernement canadien reconnaît l'importance économique des festivals, en leur accordant des contributions financières qui visent à améliorer le positionnement international des festivals canadiens au niveau touristique et culturel, et qui visent à intégrer ces festivals dans des stratégies économiques de développement durable (Gouvernement du Canada, 2019a; Gouvernement du Canada, 2019c). L'implication de nombreuses parties prenantes dans le développement de l'industrie canadienne des festivals fait en sorte que le fonctionnement des festivals est complexe à analyser et nécessite une bonne compréhension du contexte global de l'industrie.

4.4 L'industrie québécoise et montréalaise des festivals

Les festivals québécois occupent une place importante dans l'industrie canadienne : la majorité des établissements canadiens qui organisent des festivals sont situés au Québec (36,4%) (IBISWorld, 2019). Il est pertinent d'étudier l'industrie québécoise des festivals à part, puisque celle-ci reflète des spécificités régionales d'ordre historique, culturel et linguistique qui découlent directement de l'Histoire du Québec (Audet et Saint-Pierre, 2013). C'est pourquoi, dans cette section, nous présentons brièvement l'Histoire québécoise en lien avec les festivals, pour présenter par la suite un aperçu de l'industrie

québécoise des festivals, en faisant la lumière sur le rôle de la métropole québécoise qu'est Montréal dans cette industrie.

Tout d'abord, les différences d'ordre social, culturel, linguistique, religieux et politique du Québec vis-à-vis le Canada existent et évoluent depuis l'époque de la colonisation française et britannique de l'Amérique du Nord, à la fin du 16^e siècle (L'Encyclopédie Canadienne). Les années 1960, marquées par le contexte de l'après-guerre et par le mouvement sociopolitique québécois connu sous le nom de Révolution tranquille, ont été un point tournant où « le Québec s'est engagé à promouvoir sa culture... avec cette primauté à la langue française » (Audet et Saint-Pierre, 2013, 253). Les années 1980 et 1995, marquées par deux référendums où le Québec a passé proche de devenir un pays souverain séparé du Canada, illustrent la continuation d'une Histoire québécoise qui met en évidence la « singularité culturelle et linguistique » du Québec et son « affirmation identitaire distincte du reste du Canada » (Audet et Saint-Pierre, 2013, 252-256). Effectivement, la démarcation entre le Québec et le Canada se manifeste au niveau politique, social et économique, mais aussi au niveau artistique et culturel. Cela se traduit par un essor des « activités festives » dans la province et surtout dans la métropole : les festivals deviennent alors un « vecteur majeur d'affirmation de l'identité québécoise » (Audet et Saint-Pierre, 2013, 252-256). Ceci est d'autant plus vrai en ce qui concerne les festivals de musique, car ils représentent un véhicule important d'expression de la culture francophone québécoise et montréalaise (Cummins-Russell et Rantisi, 2012). La mise en place du Bureau des festivals et des événements culturels en 1987 et du Quartier des spectacles en 2002 illustre les investissements de la part de la Ville de Montréal dans le « développement des festivals » et dans le « positionnement [de Montréal] à l'étranger en tant que métropole [Québécoise] culturelle et festive » (Bulletin de la recherche et de la statistique, 2015, 3).

Ainsi, l'industrie québécoise et montréalaise des festivals, concentré dans l'été ou la saison estivale, se positionne aujourd'hui de manière compétitive sur la scène internationale au niveau touristique et culturel (Bulletin de la recherche et de la statistique, 2015, 11). En effet, la participation des festivals québécois dans une industrie mondiale compétitive les amène à s'intégrer dans des « réseaux d'affinités artistiques à l'échelle mondiale » ainsi qu'à innover au niveau de « l'évolution technologique accélérée » et des

« modes de diffusion novateurs », afin de se démarquer à l'échelle internationale (Export Québec, 2016). Ceci démontre que les festivals québécois ont un important pouvoir d'attraction touristique (KPMG-REMI, 2018), notamment à Montréal qui a un « branding » de « ville des festivals » grâce à sa stratégie urbaine de positionnement international (Simard, 2010). Dans cet ordre d'idées, Montréal représente le point d'entrée de la province à l'international, notamment au niveau de l'arrivée de touristes attirés par les événements estivaux montréalais (Passport Euromonitor International, 2017; Newswire, 2019a) et au niveau de la diffusion artistique à l'international (CMM, 2005, 84). En fait, les voyageurs de pays francophones comme la France composent une grande partie des touristes qui « développent un intérêt pour Montréal » et pour ses événements (LaPresse, 2019c). Toutefois, bien que l'ambition internationale de Montréal constitue un des piliers qui soutient les festivals d'envergure dans la ville, l'industrie montréalaise des festivals pourrait faire face à des problèmes reliés au « renouvellement de l'offre dans un espace où la concurrence est rude » ainsi qu'à des enjeux de « durabilité » sociale et environnementale (Smits, 2009, 366).

L'industrie québécoise et montréalaise des festivals s'est développée pour devenir aujourd'hui « un secteur très diversifié qui a des ramifications dans les domaines de la culture, du loisir et du tourisme, pour ne nommer que ceux-là », dont la chaîne d'approvisionnement est complexe et reliée à plusieurs secteurs économiques (Desjardins, 2020). Les festivals québécois d'envergure internationale ont d'importantes retombées économiques en termes de valeur ajoutée à l'économie du Québec, venant surtout des dépenses en restauration et en hébergement générées à Montréal par des touristes hors Québec – provenant de provinces canadiennes et de l'international (KPMG-REMI, 2018). De plus, les festivals montréalais sont reconnus comme de vecteurs de développement économique et urbain de la ville (CMM, 2004, 12) : le secteur des Arts, spectacles et loisirs, dans lequel les festivals sont comptabilisés, est considéré comme une des bases économiques de Montréal (Institut de la statistique du Québec, 2019c, 25). La prise de conscience de ces retombées est fondamentale à notre compréhension du fonctionnement des festivals, puisqu'il s'agit de résultats économiques qui motivent des parties prenantes à contribuer financièrement aux festivals (Audet et Saint-Pierre, 2013). Concrètement, les gouvernements canadien, québécois et montréalais investissent dans l'attrait touristique

des festivals (Gouvernement du Canada, 2019c; Ministère du Tourisme du Québec, 2018-2019; Ville de Montréal, 2017, 62), dans l'innovation dans l'industrie des festivals (Export Québec, 2016; Gouvernement du Québec, 2020) et dans le rôle des festivals de représenter l'image de Montréal en tant que « métropole culturelle » internationale (Ministère du Tourisme du Québec, 2018-2019, 107-108; Ville de Montréal, 2017). Ainsi, les partenaires publics des festivals québécois et montréalais jouent un rôle important dans le fonctionnement des festivals ainsi que dans le développement de l'industrie comme un tout : les pouvoirs publics forment un système de soutien financier et d'accompagnement qui fait de Montréal une ville propice à l'émergence et au développement des festivals (KPMG-REMI, 2015). Cependant, malgré le succès croissant de l'industrie montréalaise des festivals, la recherche continue de financement et l'obligation de remplir les objectifs des partenaires demeurent des défis pour le développement des festivals québécois et montréalais ainsi que pour le développement de l'industrie comme un tout (LaPresse, 2019a; LaPresse, 2019b).

4.5 Sommaire

Ce chapitre a servi à présenter une vue d'ensemble de l'industrie des festivals dont la compréhension du contexte sera nécessaire dans la présentation de l'étude de cas qui analysera la structure et le fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire. Le contexte historique, linguistique et culturel québécois et montréalais est d'autant plus important pour comprendre l'étude de cas, puisqu'il s'agit d'un festival de musique francophone profondément ancré localement ainsi qu'ouvert mondialement. Ainsi, ce portrait de l'industrie des festivals nous a permis de remarquer que les festivals n'existent pas en isolement, ce qui met en lumière l'importance de comprendre les facettes culturelles et économiques de cette industrie locale et mondiale, afin d'étudier le fonctionnement des festivals. De plus, ce chapitre nous a permis d'illustrer l'importance de l'expression culturelle francophone et des connexions entre parties prenantes dans les festivals canadiens, québécois et montréalais, ce qui sera pertinent pour comprendre le fonctionnement des Francos de Montréal en relation avec son environnement.

5. Méthodologie de l'analyse empirique

Dans ce cinquième chapitre, nous présenterons et nous justifierons la méthodologie que nous avons employée pour recueillir, analyser et interpréter les données qui seront présentées dans le sixième chapitre de ce mémoire, consistant en l'analyse empirique du cas des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire.

5.1 L'étude de cas

Yin (1981) définit une étude de cas comme suit : « As a research strategy, the distinguishing characteristic of the case study is that it attempts to examine: (a) a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. » (Yin, 1981, 59) Ainsi, la pertinence de cette méthode, lorsqu'employée dans le but de comprendre un phénomène spécifique dans un contexte précis, nous a motivée à l'utiliser dans ce mémoire (Yin, 1994). En fait, l'étude de cas unique permet d'étudier une situation propre à un contexte précis et cette méthode est d'autant plus pertinente lorsque l'objet de l'étude se situe dans un domaine en développement (Noel, 2011). Dans cette recherche, l'objet de l'analyse empirique est un phénomène relié à son contexte local et s'insérant dans les domaines d'études des festivals et des grappes temporaires, qui sont tous les deux en développement. C'est principalement pour cette raison que nous avons opté pour l'étude de cas unique, bien qu'il s'agisse d'une méthode qui illustre un cas particulier et dont les résultats ne sont pas généralisables : « Case studies – despite obtaining specific and difficult to generalise results – are a necessary source of empirical evidence » (Diaz-Garcia et al., 2015). De plus, les méthodologies employées dans la littérature que nous avons ciblée sur les festivals en tant que grappes temporaires (voir Figure 2 pour un schéma des méthodologies) révèlent que l'étude de cas unique est largement utilisée comme méthode de recherche dans ce domaine de recherche. Ceci a également été considéré dans notre décision de conduire l'étude de cas unique des Francos de Montréal, puisque l'analyse empirique de ce mémoire se base en grande partie sur ces recherches et vise à et contribuer à cette littérature.

L'étude de cas unique est une stratégie de recherche qui a comme but ultime la comparaison, même lorsqu'il s'agit d'une étude de cas unique : « Une totalité peut être comprise à partir d'un seul cas. Mais... [il existe] des dangers liés à la généralisation à partir d'un seul cas. » (Dumez, 2013, 23) L'objectif de l'étude de cas n'est donc pas d'illustrer un exemple qui représente totalement la réalité, c'est plutôt d'illustrer un cas ancré dans son contexte, ce qui ne le rend pas moins pertinent (Yin, 1994). Ainsi, nous ne prétendons pas conduire une étude qui pourra être universellement appliquée ou généralisable à différents contextes; l'étude de cas des Francos de Montréal se veut exploratoire et illustre un cas spécifique ancré dans un contexte précis. Le choix de conduire une étude de cas unique est donc justifié par notre motivation d'appliquer le cadre conceptuel des grappes temporaires à un cas empirique, dans le but de comprendre comment les Francos de Montréal fonctionnent en tant que grappe temporaire. Aussi, puisque le temps que nous avons eu pour la production de ce mémoire a été limité, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur une étude de cas unique, plutôt que d'essayer de conduire une étude de cas comparative de deux ou plusieurs festivals.

5.2 Les données

Tout d'abord, le sixième chapitre commencera par une introduction du cas des Francos de Montréal construite à partir de données secondaires (6.1 Présentation des Francos de Montréal). Nous commencerons en présentant le cas des Francos de Montréal à partir d'informations secondaires, provenant de la documentation disponible publiquement sur le site web du festival ainsi que sur des sites de nouvelles et des sites gouvernementaux, avant de présenter les résultats de l'analyse de données primaires. En effet, Larson (2009), Karlsen et Nordstrom (2009), Noel (2011), Yin (2014) et Uriarte et al. (2019) recommandent de commencer une étude de cas en présentant des informations secondaires, afin de tracer l'historique du cas ainsi qu'un aperçu de la situation actuelle, en utilisant des sources externes fiables. De plus, nous présenterons une typologie, que nous avons développée à partir d'informations secondaires trouvées sur les sites web du REMI et de ses festivals membres (voir Annexe 1 : Typologie des 27 festivals et événements membres du REMI). Cette typologie classifie les festivals québécois d'ampleur

internationale selon des catégories globales, dans l'objectif de comparer ces festivals entre eux et de pouvoir mieux situer les Francos de Montréal dans son industrie.

Ensuite, nous procéderons à la présentation des résultats de l'analyse de la structure et du fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire (6.2

Résultats : Les Francos de Montréal en tant que grappe temporaire). Celle-ci sera la section la plus importante de l'analyse empirique. Les résultats qui y seront présentés découlent de l'analyse des données primaires qualitatives, que nous avons collectées par moyen d'entrevues semi-dirigées. Puisque la méthode de l'étude de cas unique n'est pas nécessairement reliée à une méthode particulière de collecte de données (Yin, 1981), notre choix d'utiliser des données qualitatives a été motivé par la « richesse » et la « complexité » de ces données. En effet, puisque les données qualitatives sont d'origine humaine et verbale, elles nous ont permis de comprendre le phénomène étudié en toute sa profondeur (Gavard-Perret et al., 2012, 277). De plus, nous avons choisi de collecter des données qualitatives par le biais d'entrevues puisqu'il s'agit d'une méthode permettant d'accéder aux expériences vécues par les répondants ainsi qu'aux différents points de vue existant sur un même phénomène (Romelaer, 2005). Selon Patton (2002), l'entrevue est une méthode adaptée à l'étude de cas lorsqu'elle permet d'aborder des thèmes avec les répondants qui sont fondamentaux pour l'atteinte des objectifs de la recherche, ce qui est le cas dans ce mémoire puisque les sujets que nous avons abordés dans les entrevues découlent directement de l'objectif et des questions de recherche. Les entrevues sont également une méthode amplement utilisée parmi la littérature que nous avons ciblée sur l'étude des festivals en tant que grappes temporaires (voir Figure 2), donc nous avons choisi d'utiliser cette méthode pour collecter les données qualitatives pertinentes pour l'aboutissement de l'étude de cas des Francos de Montréal.

Le Tableau 1 ci-dessous illustre la logique méthodologique de l'étude de cas.

Tableau 1: Méthodologie de l'étude de cas

Titre du mémoire	Les festivals, réseaux de collaboration et leviers d'internationalisation : Une étude de cas des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire
-------------------------	--

Problématique principale	<i>Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires?</i>
Comment allons-nous y répondre?	Nous y répondons en présentant une revue de littérature sur le sujet, en proposant un portrait de l'industrie des festivals et en conduisant une étude de cas empirique.
Méthode empirique	Étude de cas unique sur les Francos de Montréal
Contraintes	Il est impossible de généraliser les résultats d'une étude de cas unique.
Avantages	L'étude de cas unique sert à représenter un phénomène spécifique ancré dans un contexte précis relié à un lieu et à une époque (Yin, 1994). Ceci permet d'offrir une compréhension profonde d'un phénomène empirique qui se situe dans un domaine de recherche en développement (Noel, 2011).
Méthode de collecte de données	Des données primaires qualitatives ont été collectées par des entrevues en personne, d'une durée d'environ 30 à 60 minutes, menées à Montréal entre octobre et décembre 2019.
Méthode de l'analyse de données	Nous avons conduit une analyse manuelle des données qualitatives en utilisant l'approche de l'analyse ancrée dans la théorie (<i>grounded theory</i>) jumelée à l'analyse de contenu (Gavard-Perret et al., 2012; Silverman, 2011). Le logiciel NVIVO a été utilisé en soutien au codage manuel des données.

Source : développé par moi-même

5.2.1 Collecte de données

5.2.1.1 Le guide d'entrevue semi-structuré

Le guide d'entretien a été l'outil principal de la collecte de données par des entrevues. Lors de la création des questions qui figurent sur le guide d'entretien, nous avons suivi la ligne directrice de ce mémoire et nous nous sommes basés sur les concepts et notions ressortis de la revue de littérature. Qu et Dumay (2011) expliquent la raison d'être du guide d'entretien semi-structuré :

« The semi-structured interview involves prepared questioning guided by identified themes in a consistent and systematic manner interposed with probes designed to elicit more elaborate responses. Thus, the focus is on the interview guide incorporating a series of broad themes to be covered during the interview to

help direct the conversation toward the topics and issues about which the interviewers want to learn. » (Qu et Dumay, 2011, 246)

Nous avons donc créé des questions pertinentes pour l'atteinte des objectifs de cette recherche, tout en laissant de la place à une certaine adaptabilité du guide au courant du processus de collecte de données. Les mêmes chercheurs expliquent également comment construire un bon guide d'entrevue, avec des conseils comme : « avoid asking questions with one-word answers (e.g. yes or no) that stop the flow of the interview or using jargon, abstractions, loaded questions and double negatives, that puzzle or annoy the interviewee. » (Qu et Dumay, 2011, 248) Nous avons considéré cela lors de la construction du guide d'entretien, où nous avons inscrit des questions à la fois structurantes et ouvertes, toujours simples et faciles à comprendre du point de vue du répondant. Il est important de noter que, dans le cadre des entrevues semi-structurées, le guide vise justement à guider le chercheur tout en permettant une discussion fluide avec le répondant (Qu et Dumay, 2011). Le guide a donc permis aux entrevues que nous avons conduites de se dérouler comme une conversation guidée plutôt qu'un questionnaire fixe et rigide, bien qu'une structure logique ait été suivie pour assurer que le processus de collecte de données soit fait de façon équitable et systématique (Patton, 2001). Cet équilibre entre structure et ouverture a permis aux entrevues de faire émerger de nouveaux concepts qui sont peu ou pas présents dans la littérature existante (Romelaer, 2005).

Afin de confirmer la clarté et la pertinence des questions inscrites au guide d'entretien, nous avons conduit une entrevue pilote. Celui-ci nous a permis de valider que le guide d'entretien ciblait bien les thèmes désirés et de confirmer que les questions posées étaient assez vagues pour ne pas biaiser les réponses ainsi qu'assez précises pour que le répondant puisse les comprendre. De plus, l'entrevue pilote nous a permis de reformuler certaines tournures de phrases afin de rendre les questions plus claires et de prioriser les questions les plus importantes. Comme recommandé par Romelaer (2005), le guide d'entretien a été « évolutif » lors du processus de collecte de données par des entrevues, avant et après l'entrevue pilote (voir Annexe 2 : Guide d'entretien final).

5.2.1.2 Les entrevues semi-dirigées

L'entrevue semi-dirigée « réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche » (Romelaer, 2005, 104). Ce type d'entrevues permet aux répondants de répondre à leur façon, en utilisant leur propre langage et vocabulaire pour illustrer leurs perceptions et points de vue, ce qui nous permet d'avoir une meilleure compréhension du phénomène social étudié (Romelaer, 2005). Ceci explique notre choix de conduire des entrevues semi-dirigées basées sur un guide semi-structuré permettant aux répondants de répondre librement à partir des questions suivant la logique de la recherche.

Concrètement, le processus de contact aux répondants s'est fait comme suit. En premier, nous avons fait une liste préliminaire des acteurs partenaires des Francos de Montréal, en fonction des informations publiques sur la page web de l'édition de 2019 des Francos, où leurs partenaires étaient listés. Ensuite, nous avons trouvé des personnes travaillant aux organisations-acteurs qualifiées pour répondre aux questions, en fonction d'informations publiques retrouvées sur les sites web des entreprises. Il faut ainsi garder à l'esprit que « l'idée ici n'est pas du tout d'avoir une représentativité statistique et un échantillon complet. L'idée est d'avoir exploré suffisamment la variété des situations. » (Romelaer, 2005, 106) C'est pourquoi les répondants n'ont pas été choisis à partir d'un repérage statistique, mais plutôt à partir d'une méthode qualitative visant à faciliter l'approche aux répondants et à maximiser leur volonté à participer.

Après avoir établi la liste des répondants potentiels, nous avons contacté ces personnes via courrier électronique (voir Annexe 3 : Courriel de contact aux participants). Les entrevues ont été planifiées à un moment choisi selon les disponibilités des répondants et à un endroit du choix des répondants – la plupart des répondants ont demandé de conduire l'entrevue à leurs bureaux de travail respectifs afin de favoriser la confidentialité des informations et la clarté de l'échange verbal. Nous nous sommes assurés avant le début de chaque entrevue que les répondants aient lu et signé le formulaire de consentement expliquant le contexte de la recherche et le déroulement de l'entrevue (voir Figure 4).

Figure 4: Formulaire de consentement

HEC MONTRÉAL

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :
Les festivals, réseaux d'innovation et leviers d'internationalisation : Une étude de cas des Francois de Montréal en tant que grappe temporaire

Ce projet est réalisé par :
 Etudiante à la maîtrise, Luisa Kraft, luisa.kraft@hec.ca

Ce projet est réalisé sous la supervision de deux directeurs de recherche :
 David Dubrova, david.dubrova@hec.ca
 Ekaterina Lukina, ekaterina.lukina@hec.ca

Résumé du projet :

Le projet repose sur l'étude des festivals en tant qu'événements concentrés géographiquement et temporellement qui agissent comme des réseaux de collaboration entre divers groupes d'acteurs socio-économiques – ces groupes d'acteurs sont les artistes, les visiteurs, les organisateurs du festival, le gouvernement, les médias, les organismes et entreprises impliqués (directement ou indirectement dans les festivals, les bureaux de tourisme, les partenaires commerciaux, les commanditaires et les fournisseurs des festivals, et plus. Une des parties principales du projet est l'étude de cas, qui sera constituée à partir des entretiens, afin de mieux comprendre les dynamiques entre ces acteurs au sein du festival des Francfortes de Montréal.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Vous participez à ce projet de recherche de façon volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétaire de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cei@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur s'engage à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécurisé, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces

informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- Niveau de confidentialité

J'accepte de participer à ce projet de recherche. J'accepte que le mon rôle dans ce festival soit identifié de façon générale, par exemple : visiteur, artiste, membre de l'organisation à la tête du festival, commerçant local, employé du gouvernement, employé d'une entreprise locale, employé du bureau de tourisme local, ou autre.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pouvez compléter sur la protection de votre anonymat.

- Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :

J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue

Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

- Consentement à la prise de notes lors de l'entrevue :

J'accepte que le chercheur procède à la prise de notes lors de cette entrevue

Je n'accepte pas que le chercheur procède à la prise de notes lors de cette entrevue.

Vous devez indiquer votre consentement par signature.

SIGNATURE DU PARTICIPANT A L'ENTREVUE :
 Prénom et nom : _____
 Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR PRINCIPAL :
 Prénom et nom : _____
 Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Page 1 sur 2

Page 2 sur 2

Comme argumenté par Eisenhardt (1989), il est difficile d'établir le nombre idéal d'entrevues à conduire dans le cadre d'une étude de cas unique, mais il est important de conduire assez d'entrevues pour que les résultats de l'analyse de données soient le plus possible près de la réalité du cas étudié. Ainsi, nous avons fait l'effort de conduire le plus grand nombre d'entrevues possible dans le temps délimité. De plus, comme recommandé par Yin (2011), nous nous sommes assurés de la qualité des entrevues, ayant été conduites de manière méthodique et respectueuse, afin de garantir la validité et la fiabilité des données qualitatives collectées ainsi que des résultats de la recherche. Ainsi, nous avons conduit 17 entrevues, incluant l'entrevue pilote (E0), qui a également été comptabilisée au niveau des données collectées. Le Tableau 2 ci-dessous présente des informations sur les répondants et sur la conduite des entrevues, selon les dates de chacune, allant de la première à la dernière entrevue.

Tableau 2: Entrevues

Entrevue #	Type d'acteur	Durée de l'entrevue	Nombre de répondants dans l'entrevue	Consentement à l'enregistrement audio
E0	Partenaire média	50 min.	1	Oui
E1	Partenaire média	1h 06m	1	Oui
E2	Organisation à la tête du festival	29m	1	Oui
E3	Partenaire privé	43m	1	Oui
E4	Partenaire privé	50m	1	Oui
E5	Partenaire public ou parapublic	1h 14m	1	Oui
E6	Partenaire privé	43m	1	Oui

E7	Industrie des festivals	43m	1	Oui
E8	Industrie de la musique – artiste	40m	1	Oui
E9	Organisation à la tête du festival	48m	1	Oui
E10	Partenaire public ou parapublic	40m	1	Non
E11	Partenaire public ou parapublic	35m	2	Oui
E12	Industrie des festivals	50m	1	Oui
E13	Partenaire public ou parapublic	27m	1	Oui
E14	Partenaire public ou parapublic	27m	2	Oui
E15	Industrie de la musique – artiste	23m	1	Oui
E16	Partenaire public ou parapublic	37m	2	Oui

Source : développé par moi-même

Voici quelques aspects importants à noter vis-à-vis déroulement des entrevues.

D’abord, pour des raisons de confidentialité protégeant l’anonymat des personnes impliquées dans les entrevues, nous ne pouvons révéler davantage d’informations sur les répondants, mais cela ne devrait pas poser de problème, car leurs noms et leurs postes ne sont pas nécessaires à la compréhension des résultats de l’analyse. De plus, nous n’avons pas conduit d’entrevue auprès de certains acteurs qui sont impliqués dans les Francos, dont la clientèle et la communauté locale, puisqu’il s’agit de groupes composés d’un grand nombre de personnes dont l’identité n’est pas affichée publiquement. Aussi, l’organisation à la tête du festival rassemble des répondants de L’Équipe Spectra et des Francos de Montréal, puisqu’il s’agit de la même équipe de professionnels. Également,

dans un seul cas le participant a refusé l'enregistrement audio, mais nous avons pris des notes détaillées de l'entrevue afin de collecter des données valides lors de l'entrevue.

Ensuite, on peut voir sur le Tableau 2 que, dans certains cas, nous avons conduit plus d'une entrevue par type d'acteur. Cela s'explique par la pertinence de conduire une deuxième entrevue, suite à une première entrevue qui manquait d'informations : par exemple, il a été révélé lors d'une entrevue que l'organisation en question est divisée en différents départements dont plusieurs s'impliquent dans les Francos en suivant des objectifs et des intérêts divers, donc il était pertinent de rencontrer un représentant de chaque département afin de comprendre l'implication globale de cette organisation dans le festival. Enfin, de nombreuses entrevues ont été conduites avec l'acteur Partenaires publics ou parapublics, puisqu'il s'agit de différents acteurs dont les contributions aux Francos sont faites par divers paliers gouvernementaux et agences publiques ou parapubliques.

De plus, dans certains cas, deux répondants étaient présents dans la même entrevue. La raison est simple : nous avons ciblé une personne par organisation pour participer à l'entrevue, mais nous avons accepté lorsque ces personnes demandaient d'être accompagnées du directeur de leur département ou d'un collègue dont elle jugeait avoir des connaissances complémentaires pertinentes pour l'entrevue. Afin de maximiser la volonté des personnes ciblées à participer à l'entrevue ainsi que pour les mettre à l'aise lors des entretiens, nous avons accepté que ces personnes soient accompagnées d'une autre personne de la même organisation lors de l'entrevue et nous avons pris en considération les réponses des deux répondants. Dans ces cas, les deux répondants ont lu, compris et signé le formulaire de consentement pour s'assurer de l'intégrité des données collectées.

Finalement, nous avons pris en considération les principes dialogiques amenés par Pozzebon et al (2014) lors des entrevues : « authenticity », soit l'interaction authentique entre le chercheur et le matériel empirique, « criticality », soit l'engagement d'une interprétation critique de la part du chercheur, et « reflexivity », soit la réflexion profonde de la part des chercheurs sur le langage ou les données textuelles (pp. 304-306). Lors du processus de collecte des données, nous avons mis les répondants à l'aise de répondre aux questions de manière ouverte, en établissant un lien sincère et authentique avec eux. Nous

avons aussi posé des questions sur des situations auxquelles les répondants ne sont pas nécessairement amenés à réfléchir dans leur quotidien, donc nous avons souvent eu à poser les mêmes questions plus d'une fois en les reformulant selon les besoins de chaque répondant, afin d'obtenir des réponses claires qui nous ont permis d'aborder l'analyse des données textuelles en engageant une réflexion critique sur le rôle de chaque acteur. Enfin, nous avons pu interpréter les résultats de l'analyse de manière réfléchie grâce aux enregistrements audio et aux notes prises lors des entrevues que nous avons consultées et retranscrites suite à chaque entrevue.

5.2.2 Analyse de données

Après avoir collecté les données, nous avons retranscrit chaque entrevue sous forme de *verbatim*, à l'aide des enregistrements audio et de la prise de notes, afin d'entretenir les données dans leur forme intégrale, comme recommandé par Miles et Huberman (2003). Bien que l'observation de signes « non linguistiques » puisse être intéressante dans certains cas, les données textuelles sont davantage objectives, donc nous sommes fiés surtout sur les données textuelles pour conduire l'analyse et l'interprétation des données primaires qualitatives pour notre étude de cas (Gavard-Perret et al., 2012).

Lorsque nous avons terminé de collecter et de retranscrire les données, nous avons créé des « codes » (Silverman, 2011), soit des catégories représentant des concepts que nous cherchions à comprendre par le biais de l'étude de cas. Nous avons suivi la même ligne directrice tout au long du mémoire : les théories, concepts, notions et thèmes ressortant de la revue de littérature ont donc servi de base pour le développement des questions de recherche, ce qui a fondamentalement aidé à former notre guide d'entretien semi-structuré ainsi qu'à développer une grille de codage pour l'analyse des données. Il s'agit ici de la méthode de l'analyse ancrée dans la théorie (*grounded theory*), qui se base sur l'état actuel des connaissances tel qu'exprimé dans la littérature afin d'analyser des données textuelles collectées (Silverman, 2011; Gavard-Perret et al., 2012). Toutefois, nous ne nous sommes pas que basés sur la théorie pour analyser les données collectées; par le biais du processus de codage des données textuelles, nous étions en mesure de faire émerger des codes ou des catégories nouvelles. Il s'agit ici de la méthode de l'analyse de contenu, qui consiste

en accorder aux données collectées des thèmes ou catégories sans faire allusion à la littérature (Silverman, 2011; Gavard-Perret et al., 2012). En effet, nous avons utilisé les deux méthodes ci-nommées, pour que l'analyse des données soit ancrée dans la théorie et basée sur les données, ce qui nous a permis de bâtir sur la théorie et d'élargir les catégories initiales au-delà de ce l'on retrouve dans la littérature (Silverman, 2011, 71-72). Nous avons jumelé ces deux approches en conduisant une analyse de données qui se situe à la rencontre des méthodes déductive et inductive, ce qui nous permet d'ancrer les résultats dans la littérature tout en faisant émerger de nouveaux concepts et de nouvelles idées ressortant de l'étude empirique (Silverman, 2011).

Pour ce qui est de la technique du codage des données, nous avons identifié manuellement sur chaque *verbatim* des idées et des phrases clés, en les soulignant et en leur attribuant les catégories ou codes préétablis (selon l'analyse ancrée dans la théorie). C'est aussi à ce moment-là que nous avons créé de nouveaux codes lorsque les codes existants étaient insuffisants pour représenter les idées exprimées dans les données textuelles (selon l'analyse de contenu). Ainsi, notre grille de codage a été construite en se basant sur la ligne directrice de notre recherche, qui se reflète dans les questions de recherche, dans la revue de littérature et dans le guide d'entretien, mais aussi sur ce qui est ressorti de la collecte des données. Cette grille a ensuite été bonifiée dans un processus itératif, au fur et à mesure que nous faisons le codage de chaque *verbatim* : lorsque des données textuelles ne correspondaient pas aux codes existants, nous avons ajouté de nouveaux codes afin de bonifier la grille de codage et d'améliorer l'analyse des données collectées. Nous avons donc procédé au codage des données de forme manuelle, mais nous avons utilisé le logiciel NVIVO simplement en soutien au processus de codage manuel : le logiciel permet de visualiser les codes créés sous forme de listes et tableaux organisés, ainsi que d'accorder des couleurs à chaque code afin de simplifier et faciliter les pratiques de codage manuelles. Le logiciel nous a donc servi de support afin de faciliter l'organisation des données de manière à rendre le codage manuel plus rigoureux et systématique. Le Tableau 3 ci-dessous présente la grille de codage finale, servant d'outil d'analyse de données, incluant les codes initiaux (analyse ancrée dans la théorie) et les codes ajoutés au fur et à mesure (analyse de contenu – ces codes sont indiqués en italique sur le tableau). Les codes 'parent' désignent les catégories larges englobent les codes

‘enfant’, ces derniers y amènent des précisions additionnelles qui sont nécessaires pour cibler les résultats de l’analyse.

Tableau 3: Grille de codage finale

Code « parent »	Code « enfant »
<i>Contexte</i>	<i>Francophone</i> <i>Gratuit</i>
Acteurs et rôles	Clientèle, festivaliers Communauté locale <i>Industrie de la musique</i> Industrie des festivals Organisation à la tête du festival Partenaires médias Partenaires privés Partenaires publics et parapublics
Interactions et collaboration	<i>Cohérence</i> Compétition <i>Complémentarité</i> <i>Négociation</i> Partage de connaissances Proximité géographique Proximité temporelle <i>Réciprocité</i> Tensions
Innovation	Collaboration Différenciation Improvisation <i>Renouveau</i>
Internationalisation	<i>Artistique</i> <i>Touristique</i>

Source : développé par moi-même

Après avoir fini le premier codage, nous avons procédé à un deuxième codage où nous avons relu et modifié au besoin les données textuelles codifiées. Ceci nous a permis de valider le codage des données et la pertinence des codes utilisés ainsi que d'observer les connexions entre les codes. Cette méthode de codification des mots et phrases est appelée le codage systématique, que nous avons fait de façon rigoureuse en revenant plusieurs fois sur chaque code pour revalider à chaque fois et ajouter des modifications au besoin (Silverman, 2011; Gavard-Perret et al., 2012). Après, nous avons pu compter le nombre de fois que les codes revenaient dans les données textuelles ciblées lors du codage manuel, pour arriver à des résultats en termes d'importance ainsi qu'en termes de relations entre les codes. Le logiciel NVIVO a également servi de support en ce qui concerne le comptage des codes à la fin du codage manuel, car le logiciel compte automatiquement le nombre de fois que chaque code est rentré manuellement, ce qui nous a permis de créer des visuels en guise de représentation de résultats (voir Figure 5 dans l'analyse empirique).

La recherche qualitative demande ainsi une capacité de se balader entre la littérature et les données collectées, ce qui forme une « dynamique itérative » d'analyse et d'interprétation (Gavard-Perret et al., 2012, 277-8). Ceci nous permet ultimement de donner du sens aux données et d'en retirer des résultats ancrés dans la théorie, tout en gardant une ouverture à l'émergence de nouveaux concepts (Gavard-Perret et al., 2012). C'est pourquoi l'analyse systématique des données est cruciale pour établir des résultats valides et pertinents. L'approche rigoureuse que nous avons utilisée permet d'assurer la fiabilité de l'analyse et ainsi l'atteindre des résultats qui sont le plus possible proches de la vérité. Toutefois, nous devons mentionner que l'erreur humaine et le biais inconscient sont possibles lors de tout processus d'analyse manuelle de données.

Afin d'assurer la validité et la crédibilité des résultats et de cette recherche, la collecte et l'analyse des données ont été faites de façon rigoureuse, systématique et impartiale, dans la mesure du possible. Comme recommandent Yin (2011) et Noel (2011), nous avons suivi ces principes tout au long de la collecte et de l'analyse des données : toutes les entrevues ont été faites selon la même méthode et en utilisant le même guide d'entretien, nous avons enregistré toutes les entrevues en audio (sauf une puisque le répondant a refusé

d'être enregistré, mais a accepté la prise de notes extensive), nous avons retranscrit toutes les entrevues de manière systématique, puis nous avons analysé toutes les données textuelles à partir de la même grille de codage. Ainsi, l'utilisation du logiciel NVIVO nous a simplement facilité l'organisation des données textuelles et le comptage des codes de manière plus efficace que la méthode papier-crayon. NVIVO nous a donc permis de mieux optimiser la gestion de notre temps et de notre espace de travail, afin d'analyser les données de manière rigoureuse, systématique et impartiale, pour arriver à des résultats valides et pertinents dans le cadre de notre étude de cas.

Enfin, l'analyse des données est une étape clé de l'analyse empirique. Certes, l'objectif d'une étude de cas unique n'est pas de généraliser les résultats, car « une étude qualitative n'a pas pour ambition d'obtenir une représentativité statistique fondée » (Gavard-Perret et al., 2012, 303). Cependant, les méthodes de l'analyse ancrée dans la théorie et de l'analyse basée sur le contenu, ainsi que la mise en œuvre des principes de l'analyse rigoureuse, systématique et impartiale, sont des éléments qui peuvent rendre possible une certaine forme de « généralisation théorique » permettant d'assurer une « validité externe » de l'analyse (Gavard-Perret et al., 2012, 303). En effet, l'utilisation des méthodes recommandées et le plus grand souci de la qualité sont des caractéristiques qui rendent notre étude de cas pertinente à être considérée au sein de la littérature sur les grappes (industrielles) temporaires et les festivals, bien que l'étude de cas présentée soit celle d'un festival spécifique dans un contexte précis.

6. Analyse empirique : Étude de cas

L'analyse empirique de ce mémoire a comme objectif de présenter l'étude de cas des Francos de Montréal tout en analysant comment le festival est structuré et fonctionne en tant que grappe temporaire. Pour ce faire, nous commencerons par introduire le festival des Francos de Montréal à partir d'informations secondaires – ce qui nous aidera à mettre en contexte l'existence du festival dans son milieu. Nous présenterons ensuite les résultats de l'analyse des données primaires collectées dans le cadre de ce mémoire.

6.1 Présentation des Francos de Montréal

Notre objectif dans cette première partie du chapitre est d'introduire le festival qui fait l'objet de notre étude de cas, soit les Francos de Montréal, à partir d'informations secondaires (tel qu'expliqué dans la section portant sur la méthodologie de l'analyse empirique, voir 5. Méthodologie de l'analyse empirique). Ainsi, nous commençons cette section en situant les Francos de Montréal parmi le bassin québécois de festivals d'envergure internationale, puis nous expliquons notre choix de ce festival pour l'étude de cas et nous présentons brièvement les origines du festival, son organisation autant interne qu'externe ainsi que ses retombées en termes globaux. Cette section présente donc des caractéristiques du festival qui sont importantes pour assurer une vision globale de l'émergence, la mission et la place qu'occupent les Francos de Montréal dans l'industrie, ce qui servira également d'introduction pour la deuxième section de ce chapitre, qui consiste en la présentation des résultats de notre analyse de la structure et du fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire.

6.1.1 Les Francos parmi tant d'autres

Afin de contextualiser la place des Francos de Montréal parmi la panoplie de festivals québécois, nous avons développé une typologie permettant simplement de visualiser, par catégories, des informations sur des festivals québécois d'envergure internationale qui sont comparables aux Francos. Nous avons commencé à répertorier tous les festivals

québécois, mais après avoir réalisé qu'il s'agit d'un nombre qui remonte à plusieurs centaines de festivals dont plusieurs sont très petits et locaux, nous avons passé à une méthode davantage systématique qui nous a permis de cibler les grands festivals québécois d'ampleur internationale : nous nous sommes donc limités aux 27 festivals membres du Regroupement d'Événements Majeurs Internationaux (REMI). Ainsi, il s'agit d'événements ayant un certain budget de fonctionnement et une certaine portée internationale, en plus d'appartenir à un réseau d'échanges. En effet, les critères pour faire partie du REMI incluent d'avoir une participation d'au moins 25 000 spectateurs (billetterie) ou 200 000 visiteurs (site ouvert) au cours des deux dernières éditions, d'avoir un achalandage d'au moins 30 000 touristes et excursionnistes ou 15% de la participation au cours des deux dernières éditions, d'opérer un budget d'au moins 2M\$ au cours des 2 dernières éditions, et de « se démarquer au niveau international » (REMI, Critères d'admissibilité).

Ainsi, par le biais de la typologie, nous visons à investiguer comment les Francos de Montréal se caractérisent au sein du bassin de festivals québécois d'envergure internationale (pour la typologie complète, voir Annexe 1 : Typologie des 27 festivals et événements membres du REMI). En développant la typologie, nous avons pu en faire des constats intéressants qui ressortent de cette classification. En premier, nous constatons que des 27 festivals et événements membres du REMI, 14 ont lieu à Montréal et 5 ont lieu à la ville de Québec. Nous pouvons donc en comprendre que Montréal est un pôle événementiel et festivalier important en ce qui concerne les événements à portée internationale, ce qui confirme l'affirmation du rôle de la métropole en tant que ville festive et entrée du Québec pour le reste du monde (CMM, 2005; Ministère du Tourisme du Québec, 2018-2019). En deuxième, la plupart des événements et festivals classifiés dans cette typologie ont lieu pendant l'été. Ceci peut s'expliquer par le climat difficile de l'hiver québécois ainsi que la populaire saison estivale de l'été qui y a lieu entre juin et septembre, où le flux touristique est augmenté, ce qui est en partie dû au pouvoir d'attraction des festivals québécois et ce qui contribue à son tour à la popularité des festivals auprès de la clientèle internationale (Bulletin de la recherche et de la statistique, 2015; Export Québec, 2016). En troisième, la majorité des festivals présentés au sein de cette typologie ont été créés vers la fin du 20^e siècle, ce qui pourrait être un facteur

important dans la taille de leur budget et dans leur portée internationale : il est tout à fait logique que les festivals qui se sont développés sur des décennies aient désormais plus de ressources et soient davantage connus dans leurs créneaux à l'international. En quatrième, nous pouvons observer que la musique est présente dans 16 des 27 grands festivals comptabilisés dans la typologie. Il s'agit d'un nombre élevé qui illustre la place importante qu'occupe la musique dans l'industrie des festivals et des événements, ainsi que le fort incitatif que représente la musique sur la propension des personnes à se déplacer à l'international.

Des constats intéressants ressortent également concernant les partenaires externes aux festivals et événements pris en compte dans la typologie, ces partenaires pouvant aussi être considérés comme des acteurs des réseaux des festivals et événements qui s'y retrouvent. En effet, sur les 27 festivals comptabilisés, le Gouvernement du Québec est partenaire de 26 festivals et le Gouvernement du Canada est partenaire de 19 festivals, en plus de Tourisme Montréal et de la Ville de Montréal qui sont respectivement partenaires de 12 et de 9 des festivals. Nous pouvons en constater que les pouvoirs publics s'impliquent dans un grand nombre de festivals québécois et montréalais, ce qui nous amène à constater que les gouvernements constituent une partie prenante et un acteur important dans la réussite et le développement des festivals. Ensuite, en ce qui concerne les partenaires privés – commanditaires, fournisseurs et autres –, nous devons noter que seulement les partenaires privés listés dans les sites web des festivals comme des partenaires 'majeurs' se retrouvent dans la typologie, car le nombre total de partenaires privés peut être trop important pour présenter dans un tableau simple comme notre typologie. Ainsi, nous pouvons observer à partir de la typologie que tous les festivals qui y sont comptabilisés ont de multiples partenaires privés et que ces partenaires sont très variés (des banques jusqu'aux brasseries, passant par des radios et des hôtels). Nous en constatons que les partenaires privés pourraient représenter une source de revenus pour les festivals ainsi qu'une source d'appui aux niveaux commercial et de la promotion. Il est aussi intéressant de noter que plusieurs des partenaires privés listés dans la typologie ne se limitent pas à un festival, mais élargissent plutôt leur implication au sein de plusieurs festivals : à titre d'exemple, Loto Québec est partenaire de 14 festivals, la SAQ est partenaire de 10 festivals, Hydro Québec est partenaire de 9 festivals, Bell est partenaire

de 8 festivals et Desjardins est partenaire de 7 festivals, pour en nommer quelques-uns. Nous en constatons que les partenaires privés sont importants pour les festivals québécois d'envergure internationale, et cela se peut bien que les festivals soient également considérés comme des partenaires importants par ces entreprises privées puisque celles-ci y investissent.

Bien que cette typologie ne soit pas exhaustive, son développement représente un processus rigoureux de classification de données relatives aux festivals québécois d'envergure internationale et, pour nous, la typologie représente le point de départ qui nous a permis de cibler le festival qui fait l'objet de notre étude de cas. Ainsi, la typologie nous permet surtout d'avoir une vue d'ensemble sur les grands festivals et événements québécois qui ont un certain budget de fonctionnement, qui contiennent des partenariats développés au courant de plusieurs années et qui sont reconnus à un certain point auprès de la clientèle internationale. Après l'avoir développée, nous avons donc pu choisir les Francos de Montréal comme objet de notre étude de cas et nous avons pu mieux situer le rôle des Francos dans l'industrie québécoise des festivals d'ampleur internationale.

6.1.1.1 Le choix du cas

Les raisons qui nous ont amenés à choisir les Francos de Montréal comme objet d'analyse dans ce mémoire sont multiples. Tout d'abord, nous avons choisi les Francos, car le festival semble représenter les festivals québécois d'envergure internationale, ce qui nous permet d'analyser un cas certes spécifique, mais aussi proche de la réalité sectorielle locale. En effet, la typologie que nous avons développée (voir Annexe 1 : Typologie des 27 festivals et événements membres du REMI) semble démontrer que les Francos ne sont pas tellement différentes de la majorité des festivals qui s'y retrouvent : il s'agit d'un festival de musique créé à la fin du 20^e siècle ayant lieu à Montréal pendant l'été, et le festival a des partenariats avec des gouvernements et de grandes entreprises qui s'impliquent également dans d'autres festivals à portée internationale (par exemple, Bell, Desjardins, SAQ, Hydro Québec, Loto Québec, les gouvernements fédéral et provincial ainsi que la Ville de Montréal et Tourisme Montréal). La typologie illustre également une caractéristique des Francos de Montréal qui différencie ce festival vis-à-vis les 26 autres

festivals québécois d'ampleur internationale : il s'agit de la spécialisation des Francos dans la musique francophone de tous genres, québécoise et mondiale. Cela place les Francos dans une position intéressante à étudier, puisque le festival contient de multiples caractéristiques qui semblent représenter la moyenne des festivals québécois d'envergure internationale, ainsi qu'une caractéristique qui le différencie d'autres festivals, mais qui renforce son ancrage local et son ouverture internationale – nous y reviendrons plus tard.

En effet, le fort lien entre la musique francophone et l'identité québécoise, ainsi que le manque de recherches conduites sur les festivals de musique au Québec, au Canada et dans le monde, sont des raisons qui nous ont incités à choisir les Francos de Montréal pour notre étude de cas. Comme présenté dans le chapitre de portrait de l'industrie des festivals (4. Portrait de l'industrie des festivals), le Québec se distingue du reste du Canada en termes d'histoire, de culture et de langue, mais ce qui est parfois source de tensions peut aussi se manifester en fierté culturelle et en expression identitaire. En tant que métropole autant québécoise qu'interculturelle, Montréal se positionne de manière centrale en tant que grande ville Nord-Américaine où la culture francophone est largement exprimée dans les arts et particulièrement dans la musique (Cummins-Russell et Rantisi, 2012). Malgré l'important développement des festivals depuis les années 1990 au Québec, « peu de recherches ont été réalisées à ce jour tant sur les festivals en général que sur ceux de musique qui, pourtant, occupent une place dominante dans cet univers » – le Festival international de Jazz de Montréal est un exemple d'un festival de musique qui est bel et bien étudié, mais les Francos de Montréal le sont beaucoup moins (Audet et Saint-Pierre, 2013, 252). Bien qu'il existe différents types de festivals (de nourriture, de boisson, d'Histoire, d'arts, d'expressions communautaires, de culture, de célébration de la nature, d'expression de genres, entre autres), les festivals de musique dominant en grande partie l'industrie festivalière, mais ils sont sous-représentés dans la recherche (Wilson et al., 2017; Han et al., 2017).

Dans le cas des Francos de Montréal, la musique représente un véhicule pour l'expression culturelle et identitaire francophone des Québécois vis-à-vis le reste du Canada et l'Amérique du Nord, et la musique présente également une belle occasion de créer des ponts internationaux avec les autres pays de la Francophonie : « As a window onto Francophone music, Les Francofolies [are] without parallel on this continent... The

conditions of the festival's continuing existence are reflective of the larger struggle of the Québécois to maintain a distinct Francophone society in North America. » (Jones, 2006) En effet, le festival des Francos de Montréal est « une grande fête de la musique et de la chanson en français qui s'inscrit dans la tradition solidement ancrée au Québec – et particulièrement à Montréal – des événements festifs », en plus d'être le « plus important événement regroupant exclusivement des artistes de la chanson francophone de partout dans le monde » (Corridor Canada). Cet aspect francophone, qui différencie les Francos d'autres festivals musicaux, est donc une autre raison qui nous a amenés à choisir ce festival pour notre étude de cas.

Auparavant appelé Les Francofolies, le festival nommé depuis 2016 les Francos de Montréal présente la musique de styles variés ayant comme point commun la langue française (Francos Montréal). Il s'agit d'un festival créé en 1989 dans le « but de promouvoir la chanson d'expression française, de favoriser sa diffusion et de stimuler la circulation des artistes de toute la francophonie » (Francos Montréal). Un exemple concret du volet artistique international des Francos est la Traversée, « une rencontre artistique-professionnelle Canada-France » présentée sous forme d'un spectacle extérieur gratuit : c'est une fusion d'artistes québécois et français qui ont travaillé ensemble pour fournir au public un spectacle francophone mondialisé (Facebook, La Traversée). La caractéristique francophone des Francos de Montréal a donc pour conséquence de souligner la connexion importante entre le festival et sa culture locale ainsi que les connexions possibles entre le festival ancré localement et son ouverture sur le monde. Ceci a été un aspect important que nous avons pris en compte pour le choix de ce festival comme l'objet de notre étude de cas : l'ancrage local et l'ouverture internationale, de caractéristiques fondamentales des Francos, sont aussi des caractéristiques importantes dans l'étude d'agglomérations industrielles en tant que grappe temporaire.

6.1.2 Origine et état actuel

Il nous est important de présenter un aperçu sur l'origine du festival des Francos de Montréal, puisque son historique permet d'expliquer son développement et ainsi d'éclaircir son rôle actuel dans l'industrie des festivals et de la musique.

Les Francos de Montréal ont été créés sous le nom de Francofolies en 1989, par Alain Simard, « fondateur du Festival de jazz de Montréal » et Guy Latraverse, « influent producteur et agent d'artistes », qui se sont inspirés du festival français de musique francophone nommé Les Francofolies de La Rochelle (LeDevoir, 1989; Corridor Canada). La mission première du festival étant de « promouvoir la chanson d'expression française, de favoriser sa diffusion et de stimuler la circulation des artistes de toute la francophonie » (Corridor Canada), des médias pancanadiens comme Radio Canada ainsi que des médias de l'Europe francophone étaient impliqués depuis la première édition des Francofolies montréalaises pour diffuser du contenu relié au festival (LeDevoir, 1989). Avec un budget initial de 2 M\$, dont 150 000 \$ venaient de la France et 100 000 \$ combinaient des sommes du Ministère québécois des Affaires culturelles et du Ministère canadien des Communications, et dont un montant considérable venait de commanditaires, les Francofolies sont nées d'une collaboration internationale et ont fait preuve de collaboration intersectorielle entre le public et le privé (LeDevoir, 1989).

Les Francos de Montréal se sont développées de pair avec l'industrie montréalaise des festivals, de manière avant-gardiste. La gratuité se figurait déjà à la première édition du festival, mais la plupart des spectacles étaient payants et intérieurs, notamment puisque les Francofolies se tenaient originalement en septembre et qu'il manquait d'espaces extérieurs visant à animer le centre-ville de Montréal à l'époque (LeDevoir, 1989). C'est en 1994 que le festival devient une « fête estivale », prenant place au début du mois d'août à l'extérieur de la Place des arts, puis en 1997 près de 30 000 festivaliers sont accueillis dans le premier grand concert extérieur gratuit dans l'histoire du festival (Francos Montréal). En 2009, la Place des festivals est mise en place, une initiative de la Ville de Montréal et du Quartier des spectacles, permettant aux festivals extérieurs gratuits à augmenter en taille et en ampleur (Francos Montréal). L'achalandage sur le site des Francos passe à plus d'un million de personnes en 2013, ce qui est en grande partie dû aux dates de l'événement qui ont passé d'août à juin : les Francofolies ont ainsi le rôle de « partir » la saison estivale à Montréal (Les Affaires, 2015). Suivant les tendances mondiales et sa mission de diversité artistique, les styles de musique présents dans le festival deviennent de plus en plus « éclectiques » (Le Stingray Blog, 2019b), en passant de la « chanson française et québécoise » à la « musique du monde, rock, country, pop,

reggae et hip-hop », toujours en français (Corridor Canada). De plus, dès 2011 les Rendez-vous Pro des Francofolies de Montréal rassemblent professionnels de l'industrie et artistes pour échanger et performer dans un contexte d'affaires selon des thèmes qui varient selon les tendances et les enjeux de l'industrie de la musique – en 2019 des panélistes échangeaient sur les effets de « l'ère du numérique » sur l'industrie et sur les artistes (Le Stingray Blog, 2019a). Ainsi, l'évolution des Francos au fil du temps fait preuve de convergence avec le développement urbain, festivalier et touristique de Montréal ainsi qu'avec les tendances festivières et musicales mondiales. L'origine des Francos de Montréal est ancrée dans la célébration de la diversité musicale francophone et ressort de la collaboration entre acteurs locaux et mondiaux : les connexions entre culture locale et francophonie mondiale peuvent être retracées dès les débuts des Francos.

Par ailleurs, les Francos de Montréal s'insèrent dans son économie et dans sa communauté de manière à fournir des retombées somme toute positives. D'abord, les retombées économiques des Francos ont été évaluées à 9,8 M\$ en valeur ajoutée au PIB québécois, ce qui situe le festival à la 11^e place en comparaison aux retombées d'autres grands festivals québécois (LaPresse, 2018b). Il s'agit de retombées directes et indirectes, provenant des dépenses des festivaliers directement dans le festival ainsi que dans l'industrie culturelle et touristique en général (p. ex. restauration, hébergement...) (KPMG-REMI, 2018). La programmation gratuite des Francos « représente environ 1 million de visites par année » et génère beaucoup de retombées pour l'économie montréalaise (LaPresse, 2018b). Ainsi, les retombées économiques des Francos en termes de valeur ajoutée à l'économie québécoise ne sont pas négligeables, ce qui est dû en partie à son offre gratuite ainsi qu'à l'attractivité du festival envers la clientèle festivière provenant de l'extérieur du Québec et du Canada (Les Affaires, 2015). Toutefois, les retombées économiques ne montrent pas un portrait global de la situation, car les retombées sociales sont importantes dans le monde des festivals, ces événements ancrés dans leur communauté. Dans le cas des Francos, une énorme partie (80%) du budget du festival est consacré à la programmation gratuite extérieure : ceci permet un accès gratuit aux activités culturelles et aux performances artistiques qui mettent de l'avant la musique francophone (Les Affaires, 2015). Dans ce même ordre d'idées, la recherche de Speck (2015) révèle que les Francos présentent des efforts visant à « limiter les impacts négatifs

de leurs activités » sur l'environnement et sur les communautés, ainsi qu'à « maximiser leurs effets positifs dans les sphères économiques, sociales et environnementales », mais que le festival fait ces efforts dans le but d'améliorer son image de marque, sans intégrer nécessairement la durabilité environnementale et la responsabilité sociale dans toutes ses activités en collaboration avec des parties prenantes (Speck, 2015, 68).

6.1.3 Organisation

Il est pertinent d'avoir une vision globale des Francos de Montréal, en tant que festival, mais aussi en tant qu'organisation, afin de pouvoir analyser sa structure et son fonctionnement en tant que grappe (industrielle) temporaire. Ainsi, dans cette section, nous présentons brièvement l'organisation autant interne qu'externe des Francos à partir de sources secondaires, ce qui nous aidera à mieux comprendre les résultats de l'analyse de données primaires qui sera présentée dans la deuxième partie de ce chapitre.

6.1.3.1 Organisation interne

Les Francos de Montréal sont un festival constitué en organisation à but non lucratif qui comporte entre 1 et 6 employés (Registre des entreprises du Québec, les Francofolies de Montréal, 2019). L'OBNL des Francos est géré par l'entreprise privée L'Équipe Spectra, qui a été fondée en 1977 et œuvre dans le secteur des Arts et spectacles, plus spécifiquement dans les activités de « agence de spectacles et d'artistes », avec un nombre de salariés d'entre 250 et 399 (Registre des entreprises du Québec, L'Équipe Spectra Inc., 2019). L'Équipe Spectra (ou Spectra) est chargée de la gestion de trois importants festivals montréalais, soit les Francos de Montréal, le Festival international de jazz de Montréal, et Montréal en Lumière, ainsi que de la gestion de salles de spectacles et de la production de disques : « L'Équipe Spectra se définit comme un acteur culturel de premier plan et comme un agent majeur de l'économie » (Simard, 2010, 97). Spectra a été achetée en 2013 pour une somme située entre 35 et 50 M\$ par Evenko, qui est une entreprise productrice et gestionnaire de salles de spectacles qui appartient au Groupe CH, une grande société de portefeuille québécoise qui détient, entre autres, l'équipe de hockey des Canadiens de Montréal ainsi que la grande salle de concerts et sports Centre Bell

(LaPresse Plus, 2013). Selon ces entreprises, elles se sont rassemblées afin de « faire force face à la concurrence internationale », pour assurer une « pérennité » aux festivals québécois et d’améliorer la santé financière de ces festivals (LeDevoir, 2013). En effet, en 2015 « les organisateurs des Francos affirment que l’événement » s’est terminé avec un « budget équilibré », ce qui représente un point positif en comparaison aux années précédentes (LaPresse, 2015), bien que trois années plus tard les Francos présentent un déficit fiscal de presque un million de dollars (LaPresse, 2018b). Par ailleurs, le budget de fonctionnement des Francos de Montréal n’est pas accessible publiquement. Toutefois, il a été révélé en 2015 que le budget annuel des Francos était de 9,5 M\$ (Les Affaires, 2015) et il a été affirmé auparavant que les Francos de Montréal font partie des « dix plus importants événements culturels au Canada en termes d’assistance et de budget » (Corridor Canada), ce qui démontre la très grande ampleur de ce festival montréalais.

6.1.3.2 Organisation externe

L’organisation externe des Francos de Montréal illustre les nombreux liens que le festival a avec son industrie, avec des secteurs connexes ainsi qu’avec des acteurs et parties prenantes autant locaux qu’internationaux. D’abord, les Francos sont membres de deux associations qui rassemblent des festivals et événements canadiens (FAME) et québécois (REMI) où les meilleures pratiques et les enjeux de l’industrie sont partagés. De plus, les Francos ont plusieurs partenaires autant privés que publics qui contribuent financièrement et autrement au fonctionnement du festival. Tous les partenaires du festival pour l’édition de 2019 figurent sur le Tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4: Partenaires des Francos de Montréal

Partenaires privés	Partenaires publics et parapublics	Partenaires médias	Partenaires de l’industrie des festivals
Présentateur : Bell Coprésentateur : Loto Québec	Gouvernement du Canada	LaPresse+, Radio Canada, Noovo, 107.3 Rouge, Énergie 94,3, 96.9	Regroupement d’événements majeurs internationaux

<p>Commanditaires officiels : Desjardins, Brasseur de Montréal, SiriusXM, Lait, Chevrolet, Hydro Québec, SAQ</p> <p>Fournisseurs officiels : Hilton, Complexe Desjardins, Les vins two oceans, Aperol, Eska, Jura, Pepsi, Météo média, Fromages CDA, Camellia sinensis, D&B Audotechnik, Yamaha, Légaré location, Zen, Les disquaires sunrise, Lou-tec, Seventh Heaven Dry Gin, Stingray</p>	<p>Gouvernement du Québec</p> <p>Ville de Montréal</p> <p>Tourisme Montréal</p> <p>Fondation Musicaction</p> <p>SOCAN (Société canadienne des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique)</p> <p>SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique)</p>	<p>ckoi, 98.5 fm, Radio circulation 730 am, CISM 89.3, Boom, Radio classique, Choq, La vitrine, Nightlife, Urbania, Publicité sauvage, Culture cible</p>	<p>québécois (REMI)</p> <p>Festivals and Major Events Canada (FAME)</p> <p>Quartier des spectacles</p>
--	---	--	--

Source : développé par moi-même

Nous pouvons en constater que les Francos de Montréal font preuve de partenariats multiples qui ont été développés au courant des années. Selon un article du journal Les Affaires (2015), la source de financement majeure des Francos en 2015 « découle des commanditaires et des revenus autogérés », en plus de 22% du budget qui provient de contributions financières des gouvernements provincial et fédéral, et 6% du budget qui provient de contributions financières de Tourisme Montréal – la Ville de Montréal ne devient partenaire des Francos qu’en 2016 (Francos Montréal).

Pour ce qui est des partenaires privés, Bell se démarque en tant que présentateur officiel. En tant que grande entreprise canadienne de télécommunications, Bell est devenue « le commanditaire majeur des Francofolies après le retrait de Vidéotron en 2012. » (LaPresse Plus, 2013) En 2018, Bell et les Francos de Montréal ont annoncé un « partenariat historique » d’une durée de 10 ans, ce qui dépasse largement la norme de l’industrie (Newswire, 2018). Ce grand partenariat comprend « un soutien financier annuel important », le développement de technologies pour de « nouvelles applications et

plateformes web de même que par le biais de projets de réalité virtuelle », ainsi qu'un soutien à la « diffusion de la chanson francophone et au rayonnement des Francos de Montréal par le biais d'émissions en direct des Francos et par la présentation de spectacles. » (Newswire, 2018)

Au niveau des partenariats publics, le tourisme et la culture sont mis de l'avant en tant qu'objectifs publics remplis par les Francos. Pour ce qui est du soutien du gouvernement fédéral, la contribution aux Francos de Montréal est partagée entre le tourisme et la culture. En effet, un montant de 975 000 \$ est accordé aux Francos sous forme de contribution non remboursable par le biais de l'agence fédérale Développement économique Canada pour les régions du Québec, dans le cadre de la « stratégie de développement et de commercialisation de produits » ayant pour objectif d'attirer davantage de clientèles touristiques provenant de marchés internationaux pour les éditions de 2019 à 2021 (Gouvernement du Canada, Rechercher les subventions et les contributions; Gouvernement du Canada, 2019b). De plus, par le biais de Patrimoine Canada, le gouvernement fédéral accorde aux Francos un montant qui s'élève à 1,2 M\$ en pour les éditions de 2017 à 2021, un montant provenant des fonds publics « Canada 150 » pour la célébration de la 150^e année du Canada ainsi que du Fonds du Canada pour la présentation des arts qui vise à soutenir « une variété d'expériences artistiques professionnelles aux Canadiens » (Gouvernement du Canada, Rechercher les subventions et les contributions) ainsi qu'à appuyer le « rayonnement de la musique d'expression française » et la création de relations artistiques dans « toute la francophonie » (Gouvernement du Canada, 2019b). Du côté du gouvernement provincial, la contribution financière aux Francos repose également sur le tourisme et la culture. Cette contribution est de près de 1,3 M\$ en 2019 (Gouvernement du Québec, 2019), dont 541 000 \$ proviennent du Programme d'aide financière aux festivals et aux événements touristiques (Gouvernement du Québec, 2020), 475 000 \$ proviennent du Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole, et 275 000 \$ proviennent de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) (Gouvernement du Québec, 2019). Au niveau municipal, la Ville de Montréal accorde annuellement aux Francos une somme de 325 000 \$, notamment en vue d'aider à financer le volet gratuit du festival qui est offert aux

citoyens montréalais et aux touristes québécois, canadiens et internationaux (Ville de Montréal, 2019).

En termes de partenariats parapublics, la SACEM (société de la France), la SOCAN et la fondation Musicaction contribuent notamment aux Rendez-vous Pro, afin de soutenir l'engagement et l'« exportation » musicale ainsi que les rencontres entre artistes et professionnels de l'industrie de la musique (SOCAN, 2019), soutenant aussi le « développement professionnel d'artistes » de la francophonie (Musicaction, 2019). Les Rendez-vous Pro des Francos de Montréal « accréditent chaque année près de 300 professionnels de divers pays de la francophonie (organiseurs d'événements, diffuseurs, tourneurs, agents d'artistes, labels, journalistes spécialisés) », permettant de rassembler la communauté de la musique francophone en plus de favoriser le « rayonnement des artistes québécois à l'étranger » (REMI, 2017, 9).

Pour ce qui est des partenaires médias, on compte de grands médias québécois ainsi que des plus petits diffuseurs qui s'impliquent dans les Francos de différentes manières. Bien qu'aucun partenaire média officiel ne soit international, les médias de pays francophones participent souvent à l'événement, par exemple en 2017 « seize médias français et belges [étaient] représentés aux Francofolies de Montréal » (FAME, 2018b).

Ainsi, les Francos de Montréal sont ancrées localement au niveau des partenaires locaux qui contribuent et participent au fonctionnement du festival. Il s'agit de partenaires certes financiers, mais ce sont aussi des parties prenantes qui ont des objectifs stratégiques à remplir, des résultats précis à atteindre et des intérêts à mettre de l'avant (REMI, 2017). Il s'agit ainsi d'acteurs importants dont les rôles et les connexions seront explorés dans la deuxième partie de ce chapitre, qui vise à analyser la structure et le fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire à partir de données primaires.

6.2 Résultats : Les Francos de Montréal en tant que grappe temporaire

Dans cette deuxième partie du chapitre d'étude de cas, notre objectif est d'examiner de près les dynamiques de fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe

temporaire, à partir de l'analyse de quatre dimensions du festival qui le caractérisent comme grappe temporaire – la composition du réseau du festival, les interactions et la collaboration qui régissent les dynamiques relationnelles au sein du réseau du festival, l'innovation et l'internationalisation dans le festival.

Nous présenterons les résultats de l'analyse et de l'interprétation des données primaires que nous avons collectées via les entrevues semi-dirigées avec des acteurs du réseau des Francos de Montréal (pour plus d'informations, voir 5. Méthodologie de l'analyse empirique). Les résultats présentés découlent des concepts survenus dans la littérature (analyse basée sur la théorie) et de constats ressortis de l'analyse des données primaires (analyse de contenu), dont l'analyse a été faite à partir de la grille de codage (voir Tableau 3), comme expliqué dans le chapitre méthodologique. Nous poursuivrons ainsi notre objectif de recherche d'analyser la structure et le fonctionnement d'un festival spécifique en tant que grappe temporaire, en analysant les quatre dimensions clés des grappes temporaires – qui ont été mises de l'avant tout au long de ce mémoire – dans le cas des Francos de Montréal.

En premier, nous aborderons la composition du réseau d'acteurs des Francos de Montréal ainsi que les rôles et les motivations de chacun pour participer au festival. En deuxième, nous explorerons les interactions et la collaboration qui ont lieu entre les acteurs appartenant au réseau relationnel des Francos. En troisième, nous nous pencherons sur les formes que peut prendre l'innovation au sein des Francos et les facteurs qui mènent à la réalisation d'innovations dans le cadre du festival. En quatrième, nous présenterons les manières dont l'internationalisation se manifeste dans les Francos et le rôle que jouent les acteurs du réseau dans les différentes manifestations de l'internationalisation.

6.2.1 Acteurs et rôles

Dans l'objectif de comprendre comment les Francos de Montréal sont structurées et fonctionnent en tant que grappe temporaire, il sera nécessaire de cibler les acteurs et les parties prenantes qui participent au festival en formant un réseau, ainsi que de comprendre pourquoi ils y participent et quel rôle ils jouent dans le festival. Dans cette section, nous

mettrons ainsi en lumière les résultats ressortis de l'analyse nous permettant d'illustrer la composition du réseau d'acteurs des Francos de Montréal, en adressant la première question de recherche posée dans ce mémoire : Quelle est la composition du réseau d'acteurs des festivals, et quels sont les rôles et les motivations de chaque acteur pour y participer?

La section est divisée comme suit : nous présenterons chaque acteur du réseau des Francos en adressant leurs rôles et motivations respectifs, puis nous proposerons une représentation schématique qui nous permet de visualiser la composition du réseau des Francos. La plupart de ces acteurs ont été trouvés à partir de la revue de littérature ciblée sur les festivals en tant que grappes temporaires (voir Qui sont les acteurs du réseau?) et de la liste publique des partenaires des Francos de Montréal (voir Tableau 4), sauf un acteur – l'industrie de la musique – dont l'importance est survenue de l'analyse des données.

La présentation des acteurs dans cette section sera organisée selon leur importance en termes de la fréquence que chacun a été mentionné dans les entrevues que nous avons conduites – ces fréquences ont été établies à l'aide du logiciel NVIVO. En effet, l'utilisation du logiciel NVIVO lors du processus de codage manuel des données nous a permis de compter de manière automatique la fréquence que chaque code a été enregistré lors du codage manuel, nous permettant ainsi de comparer l'importance de chaque acteur dans le réseau des Francos. Nous avons donc pu utiliser ces chiffres pour créer, avec Excel, la Figure 5 qui nous permet de visualiser l'importance de chaque acteur du réseau des Francos en termes de la fréquence de la mention de chaque acteur.

Figure 5: Les acteurs du réseau des Francos de Montréal, par nombre de références



Source : développé par moi-même

Le graphique ci-dessus nous permet de voir la proportion de l'importance des acteurs du réseau des Francos selon la fréquence de mention de chacun dans les données primaires. Nous pouvons y observer notamment que l'industrie de la musique est l'acteur le plus fréquemment mentionné, donc il nous semble être l'acteur le plus important à être pris en considération, en comparaison aux autres acteurs du réseau des Francos. De plus, les partenaires publics et parapublics sont le deuxième acteur le plus fréquemment mentionné, donc il semble être le deuxième acteur le plus important au sein du réseau des Francos. Nous pouvons aussi constater à partir du graphique que les partenaires médias semblent être l'acteur le moins important au sein du réseau des Francos, suivi de près de la communauté locale. Dans les parties respectives reposant sur chacun de ces acteurs, nous abordons pourquoi ces acteurs participent aux Francos et comment leur importance relative aux autres, démontrée sur ce graphique, se reflète dans leur participation. Un important détail à noter est que ce graphique illustre simplement l'importance

proportionnelle de chaque acteur en termes de la fréquence de mention de chacun au sein des entrevues, donc cela représente simplement leur importance selon les mentions des autres acteurs qui ont été interviewés.

6.2.1.1 Industrie de la musique

L'industrie de la musique s'est révélée, lors de la collecte et l'analyse des données, comme une composante importante du réseau des Francos de Montréal. Ce groupe d'acteurs inclut, d'un côté, les artistes, et de l'autre côté, les professionnels de l'industrie tels que les gestionnaires ou agents d'artistes, les maisons de disque, les *bookers*, et tout autre individu ou organisation qui peut être considéré comme professionnel de l'industrie de la musique. Il s'agit d'un groupe d'acteurs qui participe au réseau des Francos et qui est présent au festival notamment, car la musique est le secteur d'activité dans lequel œuvrent les Francos de Montréal – plus spécifiquement, la musique francophone de tous genres.

Les artistes sont l'acteur central de ce groupe, puisqu'ils sont les créateurs de la musique qui est mise de l'avant dans le festival et qui sert d'élément rassembleur vis-à-vis les acteurs du réseau des Francos. Comme l'affirme un partenaire des Francos, « ce sont les artistes qui ont le produit premier (du festival) » (E6, Partenaire privé). C'est pourquoi les Francos de Montréal considèrent les artistes comme des acteurs centraux pour la réussite du festival dans sa mission de promotion de la musique francophone, tel qu'expliqué par un répondant appartenant à l'organisation à la tête du festival.

« Si les artistes ne sentent pas la pleine liberté de créer ce qu'ils ont envie de créer ou de diffuser à la hauteur qu'ils souhaitent, on passe à côté (de la mission du festival). » (E9, Organisation à la tête du festival)

La liberté artistique est donc mise de l'avant par ce répondant en tant qu'une forme par laquelle la raison d'être des Francos de Montréal est manifestée au sein de sa programmation. Ceci illustre non seulement l'importance des artistes dans le festival, mais aussi leur rôle en tant que créateurs de musique, ce qui met en évidence le rôle des Francos en tant que diffuseur d'une musique créée par les artistes. Ce qui motive la participation des artistes au sein des Francos est donc précisément la place que le festival

occupe en tant que grand diffuseur et rassembleur de l'industrie québécoise et mondiale de la musique francophone. En effet, les Francos représentent une belle opportunité pour les artistes au niveau de la validation de leurs choix et dans le développement de leur public, ce qui est central à leur carrière artistique.

« J'ai joué aux Francos l'été dernier et c'est un des plus gros shows que j'ai faits... Pour moi c'était vraiment déterminant, parce que les Francos c'est un des plus gros festivals de musique francophone au Québec, donc c'est vraiment une belle visibilité quand on commence... C'est dur de se valider en tant qu'artiste, aux Francofolies c'est comme (une confirmation que) j'ai le droit d'exister en tant qu'artiste, l'art que je fais a sa raison d'être... J'ai fait la première partie de (un artiste très connu) dans le cadre des Francos cette année et ç'a vraiment tout changé pour moi, du jour au lendemain j'ai plein de nouveaux fans, pleins de gens qui me suivent. » (E15, Industrie de la musique, artiste)

Ce répondant explique que le fait d'avoir joué aux Francos de Montréal lui a montré qu'il a choisi la bonne voie professionnelle en tant qu'artiste. De plus, sa performance aux Francos de Montréal lui a permis d'atteindre un public de grande taille auquel il n'avait pas eu accès auparavant. C'est donc précisément la grande ampleur du festival, ainsi que l'importante place qu'il occupe dans l'industrie mondiale des festivals de musique d'expression francophone, qui a permis à cet artiste de retirer des bénéfices de sa participation aux Francos de Montréal. Effectivement, la motivation des artistes pour y participer repose sur la présence et le développement artistique que le festival leur permet, plutôt que sur l'opportunité économique que cela représente : les Francos ne représentent pas un contrat artistique intéressant au niveau monétaire, ce qui démontre la difficulté financière qui vient avec beaucoup de carrières artistiques, mais ce qui représente également l'importance de la visibilité qui leur est offerte par les Francos en tant que source première de motivation pour y participer.

« On le fait (participer aux Francos) pour la visibilité, parce que ce n'est pas payant... notre participation aux Francos n'était pas monétaire, (cela) ne faisait pas de sens économique, mais juste d'avoir l'étampe des Francos (ça valait la peine). » (E8, Industrie de la musique, artiste)

Tel qu'exprime ce répondant, la motivation des artistes de participer aux Francos repose principalement sur les opportunités que le festival peut offrir aux artistes notamment en termes de développement d'un public et d'un réseau professionnel artistique. Il s'agit d'un élément reconnu par l'organisation à la tête du festival, donc le fait que le festival ait réussi à atteindre une place importante dans l'industrie de la musique francophone est mis de l'avant de manière consciente, afin d'inciter les artistes à participer aux Francos.

« (Les Francos) c'est devenu vraiment un moteur central de cette industrie musicale québécoise et francophone-canadienne, donc pour un artiste, de venir jouer aux Francos, c'est comme un passage nécessaire dans sa carrière. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Bien que les Francos semblent être un festival très important dans la carrière des artistes qui s'expriment en français, l'importante place que les artistes occupent au sein du festival se reflète dans la manière singulière dont ils s'impliquent dans les Francos. Effectivement, plusieurs répondants mentionnent que les artistes sont un groupe à part dont « l'intimité est protégée » (E3, Partenaire privé) par les organisateurs du festival. Dans le même ordre d'idées, le rôle des artistes dans les Francos semble se limiter à leur fonction de créateur et d'interprète musical, tel qu'exprime un répondant.

« On (les artistes) n'est pas vraiment liés aux autres partenaires ou acteurs des Francos, je suis vraiment engagée pour faire mon show, je ne suis pas vraiment consciente de tout ce qui se passe autour, je suis juste vraiment consciente de la programmation, de mon rôle et c'est tout. » (E15, Industrie de la musique, artiste)

Cet artiste explique donc que son implication au festival ne dépasse pas sa fonction artistique et ne s'étend pas à des interactions avec d'autres acteurs du réseau des Francos. Ainsi, la place importante qu'occupent les artistes dans le festival est justement ce qui les met à part des autres acteurs du réseau des Francos, mais cet isolement relatif des artistes a pour caractéristique de les rapprocher aux autres acteurs de l'industrie de la musique impliqués dans les Francos. En effet, le rôle des professionnels de l'industrie de la musique est tout à fait complémentaire à celui des artistes : l'implication des professionnels de l'industrie de la musique dans les Francos de Montréal est grandement motivée par la mise en valeur et le développement professionnel des artistes autant

québécois qu'internationaux. Cela se manifeste notamment dans les Rendez-vous Pro, soit un événement qui fait partie des Francos de Montréal et qui est constitué de rencontres professionnelles entre des artistes et acteurs de l'industrie de la musique : « c'est vraiment comme un salon professionnel adjacent ou en marge des Francofolies » (E7, Acteur de l'industrie des festivals). Les Rendez-vous Pro, qui visent notamment à stimuler l'échange entre les professionnels du milieu et à développer de nouvelles opportunités pour des artistes francophones d'ici et d'ailleurs, sont l'endroit principal où les acteurs de l'industrie de la musique francophone, dont les artistes, se rassemblent. Ce volet professionnel – qui met en valeur les artistes et les connecte avec des professionnels de l'industrie – est donc la motivation centrale qui pousse les professionnels de ce milieu à participer aux Francos de Montréal, et il s'agit d'un des facteurs qui motivent les artistes à y participer également.

6.2.1.2 Partenaires publics et parapublics

Les partenaires publics et parapublics des Francos de Montréal désignent les pouvoirs publics qui participent au festival. Cela inclut tous les paliers de gouvernement qui sont partenaires des Francos ainsi que des partenaires non gouvernementaux considérés comme parapublics. Ce groupe d'acteurs occupe une place importante au sein du réseau des Francos notamment à cause des partenariats, financiers qui sont en place entre le festival et ces entités, contribuant de diverses manières au fonctionnement du festival. Du côté des partenaires publics et parapublics, leur motivation principale pour participer au réseau des Francos est l'implémentation de stratégies et de politiques publiques. Ainsi, certains résultats sont attendus des partenaires vis-à-vis les Francos : bien que la nature de leur participation dans les Francos principalement financière, l'implication des partenaires publics et parapublics dans ce festival peut se manifester de diverses manières, tel qu'explique un répondant d'un partenaire public des Francos.

« C'est sûr que de participer aux Francos c'est un des moyens qu'on peut relier notre contribution à l'atteinte des résultats... Le client (les Francos) doit atteindre des objectifs qui ont été stipulés dans l'entente. » (E5, Partenaire public)

Essentiellement, les partenaires publics et parapublics contribuent financièrement aux Francos de Montréal avec des objectifs spécifiques qui découlent des stratégies de financement et qui dépendent de chaque organisation (p. ex. Tourisme Montréal), ou de chaque niveau de gouvernement (municipal, provincial, fédéral) et agence gouvernementale (voir Tableau 4). Certains partenaires publics et parapublics des Francos soutiennent la programmation gratuite, qui offre aux citoyens des « événements gratuits de qualité et culturels, accessibles à tous » (E9, Organisation à la tête du festival), alors que d'autres soutiennent la programmation payante, qui contribue aux revenus du festival permettant d'offrir un meilleur « cachet » aux artistes (E14, Partenaire public). D'autres partenaires misent plutôt sur les activités d'exportation des Francos tels que les échanges artistiques et l'attraction touristique. Ces stratégies et objectifs variés servent donc de source de motivation pour la mise en place de partenariats entre les Francos et ces entités – par exemple, le développement économique, touristique et culturel (comme mentionnés dans la première partie de ce chapitre, voir 6.1.3.2 Organisation externe). Bien que les détails des ententes – qui stipulent les moyens par lesquels les finalités culturelles et touristiques doivent être atteintes – soient confidentiels, nous avons tout de même pu analyser comment certains intérêts publics se reflètent dans des résultats concrets du festival. Nous abordons ce point lorsque nous présentons les résultats relatifs aux interactions et à la collaboration entre les acteurs. Pour le moment, nous pouvons constater que dans le cas des Francos, les pouvoirs publics et parapublics ne font pas que soutenir financièrement le festival, mais ils sont réellement impliqués en tant que partie prenante collaboratrice au sein des Francos de Montréal, puisque le festival contribue à l'atteinte d'objectifs publics.

6.2.1.3 Partenaires privés

Les partenaires privés sont des entreprises privées qui ont des ententes formelles avec les Francos de Montréal. Puisque les commandites privées représentent une grande partie du budget du festival, il s'agit d'un acteur important du réseau des Francos. Comme mentionne un répondant de l'organisation à la tête du festival : « 50% de notre budget d'opération provient directement de commandites privées, donc c'est un énorme budget

qu'on a à aller chercher des commandites privées » (E2, Organisation à la tête du festival). Ainsi, les Francos vont chercher des partenaires privés afin d'obtenir du financement et des ressources. Du côté des partenaires privés, ils s'impliquent dans les Francos principalement pour assurer une visibilité de leur marque auprès de la clientèle des Francos, qui est aussi la clientèle de ces entreprises.

« C'est un contrat de commandite, un contrat d'abord et avant tout financier qui dit que tu as le droit à tel montant et à telle visibilité... Il faut que ça (la participation de l'entreprise aux Francos) améliore la perception des gens (vis-à-vis l'entreprise)... C'est difficilement quantifiable, mais notre objectif principal c'est ça. » (E6, Partenaire privé)

Tel qu'explique ce répondant, les entreprises privées qui participent aux Francos offrent une contribution financière en échange d'une présence sur place, où l'entreprise est mise de l'avant de manière à améliorer son image de marque et éventuellement de compléter des ventes : ceci est désigné comme « l'activation » des commandites sur le terrain (E3, Partenaire privé). Plusieurs répondants ont argumenté que la présence des partenaires privés dans les festivals a beaucoup évolué avec le temps : ce qui se limitait auparavant à une simple présence visuelle de la marque s'est développé vers la mise en place d'activités de plus en plus interactives qui s'intègrent dans l'offre festivalière. Tel qu'explique un partenaire privé, les Francos désirent dorénavant qu'un commanditaire puisse ajouter quelque chose de positif à l'expérience au festival, de manière à mieux établir un « lien avec le client ou festivalier » (E6, Partenaire privé). Un autre partenaire affirme que sa participation aux Francos passe par une démarche de se demander ce qu'il peut amener au festival : « Au-delà de la contribution financière, notre façon de participer au festival doit être un 'plus' pour tous les festivaliers » (E3, Partenaire privé). Ainsi, la motivation principale des partenaires privés pour participer aux Francos demeure la mise de l'avant de leur marque vis-à-vis la clientèle du festival, mais la façon de le faire est davantage ludique au sein des Francos de Montréal. Cette activation différente et évolutive des partenaires privés dans les Francos fait en sorte que ces partenaires sont perçus comme innovants et créatifs – nous abordons cela en plus de détail lorsque nous présentons les résultats relatifs à l'innovation dans le festival.

En effet, le rôle des partenaires privés dépasse la simple entente financière, notamment puisqu'une source de motivation qui pousse les partenaires privés à participer aux Francos est de soutenir la mission du festival d'expression musicale et culturelle francophone.

« Pour nous c'est super important de soutenir ce festival-là parce que c'est un festival francophone à Montréal. » (E3, Partenaire privé)

Comme mentionne ce répondant, la caractéristique francophone du festival permet aux partenaires de poursuivre un objectif secondaire qui dépasse l'entente financière : la promotion de la culture francophone est donc une motivation additionnelle qui amène les acteurs privés à s'impliquer dans les Francos. Ainsi, le contexte local du Québec, soit la présence d'une culture et d'une langue distinctes du reste du Canada (tel qu'expliqué dans le quatrième chapitre, voir 4.4 L'industrie québécoise et montréalaise des festivals), fait en sorte que les relations partenariales des Francos de Montréal sont fondées et se développent non seulement sur des bases commerciales, mais aussi sur l'appartenance culturelle et identitaire.

« Pendant (les Francos) on vit juste de la musique francophone, on célèbre qui on est, et on célèbre ça auprès du grand public anglophone, on est une minorité linguistique au Canada... Il y a quelque chose qui vient chercher plus une corde sensible, au-delà des autres festivals... On s'implique beaucoup plus dans les Francos, en comparaison aux autres festivals partenaires que nous avons, parce que ça vient chercher les francophones que nous sommes. » (E4, Partenaire privé)

Effectivement, le fait que les Francos soient un festival rassembleur et culturellement important est une source de motivation additionnelle pour que les partenaires privés participent dans le festival. Toutefois, il s'agit tout de même d'un partenariat d'abord économique : la visibilité reste importante, au niveau de la reconnaissance de la marque de l'entreprise en tant que marque qui soutient la musique francophone au Québec.

« On trouve ça important de dire que (l'entreprise) soutient la culture et la chanson francophone dans un marché montréalais. » (E6, Partenaire privé)

Ainsi, l'aspect francophone du festival se révèle important dans la participation de partenaires privés dans les Francos, mais cela s'insère aussi dans le cadre de relations de

nature commerciale qui sont centrées sur la projection d'une certaine image de marque auprès de la clientèle. Similairement, les liens qui connectent les partenaires privés et l'organisation à la tête du festival sont basés sur une relation professionnelle où la confiance est clé, mais l'aspect contractuel – l'atteinte d'objectifs et de résultats précis – est une partie non négligeable de la continuité de ces relations.

« On a une belle relation avec Spectra... C'est comme une histoire qui se bâtit depuis longtemps, c'est de la confiance entre le partenaire et l'entreprise commanditaire, ce qui est super important... Mais évidemment qui si ça (le partenariat) ne répondait pas à nos objectifs, on pourrait en venir à cesser notre collaboration. » (E3, Partenaire privé)

En effet, ce répondant nomme la confiance et la construction d'une relation sur le long terme, mais il sous-entend également une certaine relation de pouvoir où les objectifs commerciaux stipulés dans l'entente doivent être remplis par les Francos, à faute de quoi l'entreprise pourrait mettre fin au partenariat et retirer sa contribution financière. Nous pouvons donc en constater que les motivations des partenaires privés pour participer au fonctionnement des Francos de Montréal sont avant tout commerciales, mais le côté culturel du festival est également considéré dans cette relation contractuelle.

6.2.1.4 Organisation à la tête du festival

Les Francos de Montréal ont été créés et continuent d'exister dans l'objectif de mettre de l'avant la musique et la culture francophone au Québec et dans le monde. Tel qu'affirme un répondant, « les Francos c'est l'événement qui prend soin de la musique francophone au Québec » (E2, Organisation à la tête du festival). Ainsi, l'expression artistique et culturelle est au cœur de la raison d'être et de la mission du festival.

Lorsqu'on parle de l'organisation à la tête du festival, ceci désigne principalement l'OBNL des Francos de Montréal, mais aussi L'Équipe Spectra, qui est l'entreprise privée qui s'occupe de gérer les Francos. Nous les considérons comme un ensemble puisqu'il a été révélé dans les entrevues qu'il s'agit de la même équipe de professionnels, bien que les deux entités soient considérées comme séparées pour des fins juridiques et fiscales.

« Les Francofolies sont une OBNL, mais gérées et produites par l'entreprise Spectra, mais ce sont des identités indépendantes... mais c'est la même équipe, ce sont les mêmes personnes qui gèrent le tout. » (E2, Organisation à la tête du festival)

En effet, au long de la collecte de données il nous est devenu clair que ce sont les employés de L'Équipe Spectra qui organisent les Francos de Montréal et qui collaborent avec les acteurs du réseau des Francos. C'est pourquoi nous les considérons ensemble comme l'organisation à la tête du festival. Aussi, on comprend l'organisation à la tête du festival dans le réseau des Francos de Montréal, puisqu'il s'agit d'une entité est au centre de beaucoup des interactions et relations qui ont lieu dans le réseau (voir Figure 6 pour visualiser le réseau), en plus de symboliser la mission du festival et de mener la vision du festival – nous rentrerons dans les détails plus tard, lorsque nous allons aborder les interactions et la collaboration au sein du réseau des Francos.

6.2.1.5 Clientèle ou festivaliers

Lorsqu'on parle de la clientèle des Francos de Montréal, on désigne les festivaliers comme les consommateurs du 'produit' festivalier offert par les Francos. Selon les résultats de notre analyse, la clientèle des Francos inclut, en grande partie, des Montréalais et des Québécois qui font du tourisme intra-Québec, ainsi que des visiteurs hors Québec, en plus petite partie. La clientèle des Francos est diversifiée et inclut des consommateurs de tous âges, mais les répondants soulignent qu'ils ont pu observer une évolution démographique de la clientèle des Francos vers une plus grande proportion de jeunes. Ceci se reflète dans la programmation également, où les répondants observent une augmentation des spectacles de musique de style urbain, qui s'inspire du rap et du hip-hop francophone, mais aussi par le volet gratuit des Francos qui continue d'avoir une grande importance.

« 80% de la programmation offerte aux festivaliers est offerte gratuitement... Les gens qui viennent aux Francos pourraient ne rien payer, même pas acheter une bière, et ils auraient quand même accès à une grande programmation musicale gratuitement. » (E2, Organisation à la tête du festival)

Tel qu'explique ce répondant, une énorme partie de la programmation du festival est gratuite, ce qui est perçu comme positif pour l'achalandage sur le site des Francos ainsi qu'au niveau de l'accès que le festival offre à ceux qui désirent consommer de la musique francophone en *live* sans déboursier d'argent.

De plus, l'expérience des festivaliers est au cœur du festival, car la réussite festival est mesurée selon la réception des consommateurs : « On essaye de faire en sorte que l'offre qui est présentée au festivalier corresponde à qui ils sont et à ce qu'ils recherchent » (E2, Organisation à la tête du festival). Effectivement, les répondants ont révélé que l'expérience client est considérée comme clé pour la réussite et le développement des Francos, donc la clientèle est un acteur important qui est pris en considération à tous les niveaux décisionnels de l'organisation et du réseau des Francos de Montréal, mais qui n'est pas nécessairement consultée. Ceci se traduit aussi par le choix des partenaires.

« Un partenariat réussi doit faire du sens pour le festival, mais aussi pour le festivalier... Le public ou les consommateurs sont de plus en plus conscients vis-à-vis les choix qu'ils font, donc ils veulent supporter une marque qui fait des choses qu'ils aiment, donc à ce niveau-là pour les partenaires c'est du bon capital social (pour) démontrer qu'on est engagé et qu'on a à cœur des missions et des valeurs bien précises. » (E2, Organisation à la tête du festival)

Ainsi, la motivation des festivaliers pour participer aux Francos semble être reliée au produit festivalier qui est offert, c'est-à-dire les spectacles de musique, les artistes qui sont mis de l'avant et les services qui sont offerts. Puis, le rôle de la clientèle des Francos est de soutenir ou pas l'offre musicale et l'offre générale du festival, ce qui est communiqué à l'organisation à la tête du festival ainsi qu'aux partenaires par des chiffres post-festival et des réactions sur place ou sur les médias sociaux. C'est donc un acteur qui ne participe pas nécessairement aux décisions et aux collaborations, mais il semble être toujours pris en considération par les autres acteurs du réseau. De plus, il est important de noter que nous n'avons pas de répondant qui s'insère dans la catégorie de client des Francos, ce qui limite notre compréhension de l'implication de cet acteur dans le festival, malgré que plusieurs répondants aient mentionné qu'en plus de leur rôle professionnel ils se considèrent comme des clients des Francos de Montréal.

6.2.1.6 Industrie des festivals

L'industrie des festivals, en tant qu'acteur du réseau des Francos de Montréal, inclut les partenaires des Francos qui appartiennent à cette industrie, soit le REMI, FAME et le Quartier des spectacles (nommés sur la liste de partenaires, voir Tableau 4).

Le REMI et FAME sont des associations de l'industrie des festivals québécoise et canadienne, respectivement, dont les activités sont financées par des cotisations des festivals et événements membres. Leurs objectifs principaux sont d'échanger sur les enjeux de l'industrie et d'influencer les pouvoirs publics en rapport aux ressources financières investies dans les festivals. Le REMI et FAME sont impliqués dans le réseau des Francos de manière indirecte, car ils ont des représentants sur place, mais ils n'ont pas d'entente formelle et ils ne participent pas nécessairement au déroulement ou aux décisions concernant les Francos. Le Quartier des spectacles, un OBNL qui gère un petit secteur géographique du domaine public et qui se spécialise en l'accompagnement d'événements culturels, participe obligatoirement à la planification logistique des festivals qui ont lieu dans le Quartier, dont les Francos.

Nous devons aussi prendre en considération les autres festivals qui font partie de cette industrie, bien qu'ils ne participent pas nécessairement au réseau des Francos de manière évidente. Le fait que les Francos soient gérées par L'Équipe Spectra, qui appartient à Evenko et au Groupe CH, a pour conséquence d'inclure les Francos dans un grand groupe de festivals qui inclut d'autres festivals montréalais d'ampleur internationale. En conséquence, l'importance des Francos dans l'industrie des festivals est associée à l'importance des autres festivals qui en sont connectés.

« Les Francos ça vient aussi avec le jazz, avec Montréal en lumière puis même dans un deuxième cercle ça vient avec d'autres festivals du Groupe CH, dont Evenko, donc Osheaga, Ile Soniq, Heavy Montreal, tout ça. Donc, à travers les Francos, c'est tout ce groupe-là qui s'exprime aussi, donc c'est un joueur extrêmement important pour l'industrie. » (E7, Acteur de l'industrie des festivals)

Tel qu'explique ce répondant, le fait que les Francos soient attachées à d'autres festivals a pour conséquence de donner une plus grande voix aux Francos et à ces autres festivals. Cependant, cela soulève des questionnements au niveau de la grande influence que les entreprises privées ont dans cette industrie composée en grande partie d'OBNL : « D'avoir un groupe privés qui contrôle les festivals majeurs de Montréal, il y a certaines inquiétudes par rapport à ça » (E16, Partenaire public). Notamment, ces inquiétudes reposent niveau des intérêts privés qui peuvent exister à l'arrière-plan des festivals d'envergure, dont les Francos. Toutefois, plusieurs répondants argumentent qu'il est justifiable, voire même nécessaire, que des entreprises privées gèrent les grands festivals – dont les Francos – puisque la mise en place de festivals d'une telle ampleur demande une grande capacité organisationnelle et une grande expertise pratique.

6.2.1.7 Communauté locale

La communauté locale est un acteur présent dans le réseau des Francos, dans la mesure où elle est souvent considérée lors de la prise de décisions du festival, car il s'agit d'un festival qui est profondément ancré localement au niveau de sa mission de promouvoir la musique francophone et québécoise. Cependant, la communauté locale, semblablement à la clientèle, ne participe pas directement aux discussions et aux décisions relatives aux Francos – une des raisons qui explique cela est la grande taille de Montréal et des Francos qui rend difficile un engagement de type communautaire.

En effet, les intérêts de la communauté locale sont considérés comme étant représentés par des acteurs qui participent au réseau des Francos. L'administration municipale peut être considérée comme un acteur représentant les Montréalais et les Montréalaises : un exemple de cela est le soutien accordé par la Ville de Montréal au volet gratuit des Francos, car les spectacles offerts gratuitement par les Francos sont considérés comme désirables du point de vue de la communauté locale, ils sont considérés « comme un retour sur impôt pour les résidents de la ville » (E10, Partenaire public). Ainsi, les intérêts des résidents locaux sont représentés par les pouvoirs publics dans l'objectif d'assurer que le festival ait un impact positif sur sa communauté. Bien que l'administration publique soit

élue par la population, nous devons tout de même noter que la communauté locale ne semble pas être directement consultée ou impliquée dans les décisions des Francos.

Par ailleurs, du point de vue des partenaires privés, le fait de s'engager dans les Francos de Montréal est relié à l'idée de « redonner à la communauté » locale (E6, Partenaire privé), notamment car celle-ci constitue en grande partie la clientèle du festival ainsi que des partenaires privés des Francos. Dans ce cas-ci, l'impact positif des Francos de Montréal sur sa communauté locale est reconnu par ce partenaire privé spécifique et semble représenter une source de motivation pour sa participation aux Francos.

De plus, des partenaires qui visent l'ouverture internationale prennent en considération la communauté locale en vue de maintenir son acceptation vis-à-vis le festival, puisqu'une attitude favorable de la communauté locale vis-à-vis les Francos est considérée comme une étampe d'approbation du festival et donc un facteur de levier pour l'attraction de clientèles internationales : « lorsqu'un projet, ou un produit, ou un événement, est embrassé par les citoyens, il rayonne de lui-même (à l'international), donc c'est pour ça qu'on investit (dans les Francos) » (E13, Partenaire parapublic). Ce répondant dévoile ainsi le rôle de la communauté locale en tant que partie prenante permettant au festival d'être connu à l'international, d'où l'influence de cet acteur sur la réussite des Francos.

Enfin, bien que plusieurs acteurs semblent représenter les intérêts de la communauté locale – notamment les pouvoirs publics –, cette communauté n'a pas réellement un rôle établi au sein du réseau des Francos, et sa participation aux Francos résume à son importance en tant que partie prenante et à sa présence parmi la clientèle du festival. Nous devons également noter que nous n'avons pas consulté de répondant qui appartient à ce groupe, puisqu'il s'agit d'un groupe grand et difficile à cibler, ce qui limite notre compréhension de la participation de ce groupe dans les Francos.

6.2.1.8 Partenaires médias

Les partenaires médias désignent les entreprises qui diffusent du contenu sous plusieurs formes dans le cadre des Francos de Montréal. Le rôle des médias aux Francos est plutôt

de diffuser le contenu du festival, de mettre de l'avant la musique et les artistes francophones qui conduisent des performances sur place.

« On a plusieurs éléments de publicité, que ce soit radio ou web, pour promouvoir les Francos et les artistes qui sont sur place. » (E1, Partenaire média)

Comme expliqué par ce répondant, les médias servent comme des promoteurs des Francos de Montréal et de l'art qui est mise de l'avant par les Francos. Il s'agit donc, à première vue, d'un échange de nature économique où les Francos offrent des espaces sur le site festivalier aux partenaires médias qui veulent y participer, et les médias offrent du temps d'antenne au contenu artistique des Francos ainsi que des éléments de publicité pour faire parler du festival en soi.

De plus, les raisons des partenaires médias pour participer aux Francos sont autant d'ordre commercial que culturel. En effet, les médias qui font partie du réseau des Francos s'impliquent dans le festival en grande partie parce que cela leur permet de promouvoir un événement qu'ils soutiennent culturellement : « C'est un partenariat avec un festival qui a notre vision, on a les mêmes valeurs, la même conception de la musique francophone » (E0, Partenaire média). Tel qu'exprime ce répondant, les raisons qui motivent un diffuseur médiatique à s'engager dans les Francos sont grandement d'ordre culturel et identitaire en lien avec la musique québécoise et francophone, c'est ce qui le motive à établir et à garder de manière continue une telle relation partenariale avec les Francos de Montréal. Également, le public des médias partenaires des Francos coïncide avec la clientèle du festival lui-même, ce qui sert de motivation additionnelle pour la participation de ces diffuseurs au festival : la présence de ces partenaires sur le terrain leur sert de point de contact avec leur clientèle.

« Ça (les Francos) nous permet d'entrer en contact avec les gens directement de façon humaine, parce que la radio est un média unidirectionnel... c'est le *fun* aller sur le terrain et avoir une discussion avec notre client, notre consommateur. » (E1, Partenaire média)

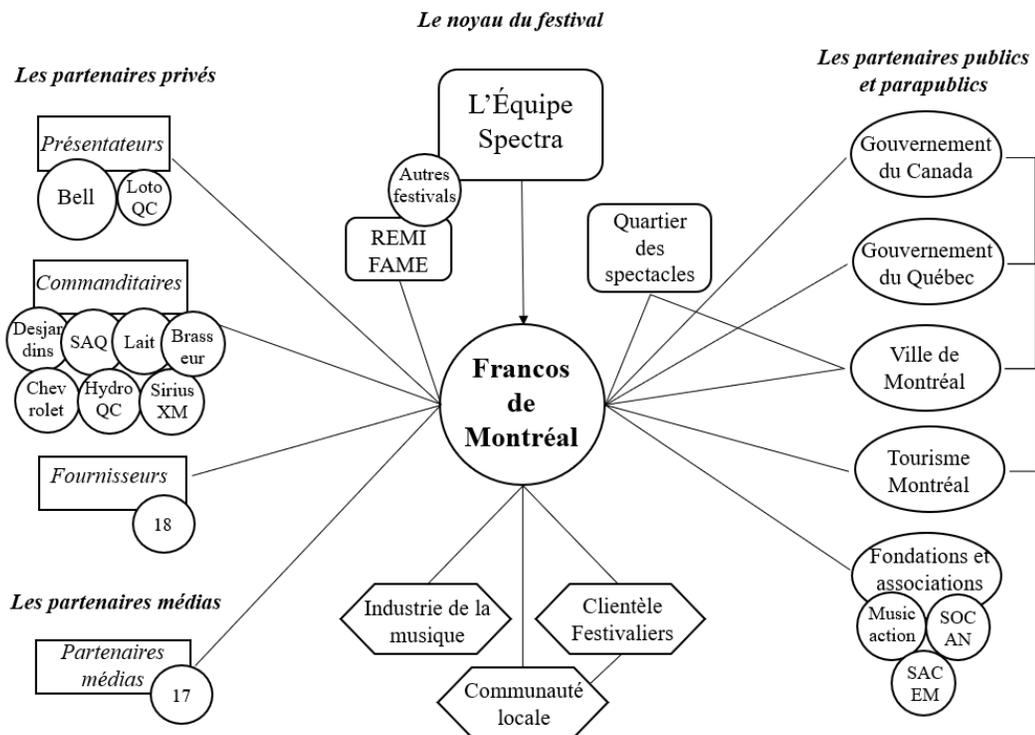
Ainsi, le contact direct avec le consommateur est nommé comme une source de motivation pour que les médias participent aux Francos, et on peut le considérer comme une motivation davantage commerciale, car cela se manifeste d'une manière très similaire

à celle des partenaires privés qui y participent pour gagner de la visibilité auprès de leur clientèle.

6.2.1.9 Le réseau

Dans le but d’offrir une vision globale concernant le réseau d’acteurs des Francos de Montréal, nous avons développé une représentation visuelle de ce réseau, inspirée de la figure de Hjalager (2009) du réseau du festival danois Roskilde. Dans la construction de notre schéma, nous nous sommes basés sur les informations secondaires publiques relatives aux partenaires des Francos (voir Tableau 4) ainsi que sur les données collectées à partir des entrevues et analysées dans le cadre de cette étude de cas. La Figure 6 ci-dessous sert donc à visualiser de manière simplifiée les acteurs qui composent le réseau des Francos de Montréal, dont nous avons abordé les rôles et les motivations.

Figure 6: Le réseau d’acteurs des Francos de Montréal en 2019



Source : développé par moi-même

Sur la Figure 6, le noyau du festival consiste en l'organisation à la tête du festival (L'Équipe Spectra et l'OBNL des Francos de Montréal), l'industrie de la musique (dont les artistes et les professionnels de l'industrie tels que les gérants d'artistes, les *bookers*, les labels, les gérants de salles de spectacle, entre autres), la clientèle du festival, la communauté locale et l'industrie des festivals (dont le REMI, FAME et le Quartier des spectacles). La colonne de gauche inclut les partenaires privés (les présentateurs, les commanditaires ou *sponsors*, et les fournisseurs) et les partenaires médias (les diffuseurs de contenu qui sont appelés à faire la promotion des Francos). Puisque le nombre de partenaires privés et médias des Francos est trop grand pour permettre d'insérer le nom de chaque entreprise sur le schéma, nous avons simplifié le tout en attachant le chiffre relatif au nombre de partenaires pour chaque catégorie (pour la liste complète des partenaires des Francos, voir Tableau 4). La colonne de droite est dédiée aux partenaires publics et parapublics; on y retrouve les différents paliers de gouvernement, Tourisme Montréal (qui n'est pas public en soi, mais qui est grandement financé par les pouvoirs publics et qui agit en tant que bailleur de fonds des Francos), et les fondations et associations professionnelles partenaires du festival.

Ainsi, nous pouvons en constater que le réseau des Francos ne se limite pas nécessairement aux partenaires officiels des Francos. Effectivement, le noyau du festival est constitué de parties prenantes que nous pouvons qualifier d'importantes à la lumière des résultats de l'analyse des données, mais qui n'ont pas de relation contractuelle avec l'organisation à la tête du festival (p. ex. le REMI). L'analyse des données nous a donc permis d'établir l'existence de connexions et de relations entre des acteurs qui participent de manière davantage indirecte au réseau des Francos. De plus, l'élaboration du schéma du réseau des Francos nous a permis de remarquer la caractéristique dynamique du réseau : puisque celui-ci est défini par des relations entre l'organisation à la tête du festival et les acteurs qui y participent, la composition du réseau et les connexions qui y sont représentées peuvent évoluer d'année en année aussi bien qu'être entretenues sur le long terme. Nous discuterons davantage des dynamiques relationnelles entre les acteurs dans la section qui suit, où nous aborderons la manière dont les acteurs interagissent et collaborent dans les Francos de Montréal.

6.2.2 Interactions et collaboration

À la lumière de la section précédente, où nous avons présenté la composition du réseau d'acteurs des Francos de Montréal ainsi que les rôles et motivations de chaque acteur pour y participer, nous examinerons par la suite les dynamiques relationnelles qui ont lieu au sein du réseau des Francos. En effet, nous aborderons dans cette section les manières dont les acteurs interagissent et collaborent au sein du réseau défini par les relations entre acteurs. Ceci compose un élément clé de notre analyse des dynamiques de fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire, c'est pourquoi nous y accorderons une place importante dans cette analyse empirique, en adressant ainsi la deuxième question de recherche de ce mémoire dans le cas des Francos de Montréal : De quelles manières les acteurs des festivals interagissent-ils et collaborent-ils dans un réseau de relations?

Comme constaté dans la section précédente, le réseau des Francos est composé d'acteurs qui participent d'une façon ou d'une autre au fonctionnement du festival. Les connexions qui relient les acteurs du réseau sont formées à partir de partenariats commerciaux ainsi que de relations professionnelles et sociales, ce qui amène ces acteurs à travailler ensemble pour la réussite et le développement du festival. Nous commencerons cette section en abordant les interactions qui ont lieu entre les acteurs du réseau des Francos, puis nous explorerons comment les proximités géographique et temporelle influencent ces interactions. Ensuite, nous aborderons les différentes collaborations qui existent entre les acteurs du réseau des Francos en présentant les mécanismes qui régissent ces collaborations, soit la complémentarité, la cohérence, la réciprocité et la négociation.

6.2.2.1 Interactions

Les interactions entre les acteurs du réseau des Francos de Montréal désignent les échanges momentanés qui ont lieu sur place lors du festival. Nous aborderons ainsi en quoi ces interactions sont définies par les diverses rencontres entre différents acteurs, puis

nous explorerons comment ces interactions sont influencées par les proximités géographique et temporelle du festival.

A) Rencontres

Entre acteurs

Les rencontres entre les acteurs du réseau des Francos qui ont lieu lors du festival sont autant formelles qu'informelles, dépendamment de l'occasion, de l'espace et des acteurs. En effet, plusieurs répondants nomment certains espaces qui seraient plus propices aux rencontres, telles que la salle de presse et les loges, où les partenaires des Francos peuvent se retrouver pour assister aux concerts ensemble. De plus, certaines activités du festival qui sont destinées à des acteurs spécifiques du réseau des Francos créent des opportunités de se rencontrer et de conversations.

« Il y a un 5 à 7 au début du festival destiné aux partenaires média, les partenaires corporatifs aussi, et les artistes, donc les gens vont faire des relations publiques et ils vont jaser. » (E0, Partenaire média)

Tel qu'explique ce répondant, le 5 à 7 organisé par l'organisation à la tête du festival est un exemple d'activité où certains acteurs se présentent, sous invitation, dans le but de converser avec d'autres acteurs. Toutefois, il s'agit de rencontres brèves et sociales qui sont souvent tournées vers l'image publique des acteurs, en tant que membres contributeurs qui désirent montrer qu'ils participent activement aux Francos. Il ne s'agit pas d'activités où ont lieu des échanges particulièrement significatifs entre les acteurs.

« On est toujours là aux événements initiés par les Francos. On est là à toutes les conférences de presse, aux ouvertures officielles aussi... C'est toujours une période où on peut se rencontrer (pour) discuter de certains sujets précis dans un contexte moins formel. » (E16, Partenaire public)

Tel qu'explique ce répondant, ce sont des activités souvent de nature médiatique où il est important pour les partenaires d'être présents, puisque leur présence démontre une implication de leur part dans le festival. Ainsi, il s'agit d'activités où les rencontres sont possibles et même encouragées, mais cela dépend en grande partie de la volonté de chaque

acteur d'en rencontrer d'autres, et le contenu qui est partagé dans ces rencontres reste social et informel. Donc, ce ne sont pas nécessairement des rencontres à valeur ajoutée au niveau des échanges professionnels entre les acteurs du réseau, mais ces activités leur permettent tout de même de voir quels acteurs s'y impliquent ainsi que de rencontrer des parties prenantes et de créer possiblement des liens sociaux les uns avec les autres.

Cependant, tous les acteurs du réseau des Francos ne participent pas nécessairement aux occasions qui donnent lieu à des rencontres momentanées, et même parmi ceux qui y participent plusieurs n'interagissent pas avec de différents groupes d'acteurs. Par exemple, plusieurs répondants affirment que les partenaires publics et les partenaires privés n'interagissent pas vraiment : « On n'a pas de contact avec les partenaires privés » (E14, Partenaire public). Ceci est justifié par l'idée que le rôle des pouvoirs publics et le rôle des entreprises privées sont si distincts et indépendants qu'il n'y aurait pas de raison pour forcer des rencontres entre ces deux groupes d'acteurs. Ceci crée une séparation des partenaires publics et privés, où chacun s'isole volontairement de l'autre. De plus, les partenaires privés n'échangent pas vraiment entre eux, notamment car il s'agit d'entreprises où la logique de compétition est largement présente : « On n'échange pas tant que ça avec les compétiteurs » (E4, Partenaire privé). Ainsi, les partenaires privés des Francos se considèrent en grande partie comme des compétiteurs entre eux, puisqu'ils veulent tous avoir davantage de visibilité pour leur marque sur le site du festival.

« On veut tous la même couverture, on veut tous accès aux artistes, on veut tous être plus vus que l'autre à côté, on veut tous avoir de meilleurs résultats. Je te dirais que c'est une saine compétition, il n'y a personne qui se fait faire des mauvais coups... mais on ne travaille pas ensemble, parce qu'on veut tous de l'exclusivité dans notre champ et on a tous des objectifs. » (E6, Partenaire privé)

La compétition se fait en effet sentir entre partenaires privés au sein des Francos, ce qui limite leurs interactions et donc les possibilités de collaboration entre ces partenaires : ils n'ont pas d'intérêt à se rencontrer ou à collaborer, ils sont plutôt occupés à remplir leurs objectifs individuels dans leur participation aux Francos. C'est pourquoi, sur le schéma qui représente le réseau des Francos, nous n'avons pas illustré de connexion entre les

partenaires privés entre eux ou avec d'autres acteurs, à part l'organisation à la tête du festival (voir Figure 6).

Avec la clientèle

Des rencontres entre les partenaires des Francos et la clientèle ont souvent lieu pendant le festival. Il s'agit de rencontres importantes pour les partenaires, notamment les partenaires privés et médias, puisque cela leur permet d'entrer en contact et d'établir des liens avec leur clientèle. En effet, plusieurs répondants affirment que l'occasion de rejoindre directement leur clientèle actuelle ou potentielle sur le site des Francos est clé à leur participation au festival et que cela amène une valeur ajoutée à leur partenariat avec les Francos. Ceux qui ont une présence physique sur le terrain festivalier expriment donc que les Francos représentent des « opportunités de parler aux Montréalais... et d'avoir leur *feedback*, ils nous parlent de leur perception (de notre marque) et de qui on est pour eux » (E3, Partenaire privé). Ainsi, il s'agit d'interactions qui sont précieuses pour les acteurs du réseau des Francos et qui demande une présence sur place, puisque cela leur permet d'avoir un contact direct avec les consommateurs du produit festivalier qui sont souvent aussi des consommateurs de leurs produits respectifs.

Dans l'industrie de la musique

Comme établi dans la section précédente, sur les acteurs et leurs rôles respectifs dans le festival, l'industrie de la musique est un acteur important dans le réseau des Francos. Il s'agit d'un groupe composé de divers acteurs, tels que les artistes et les professionnels de l'industrie, dont les interactions momentanées qui ont lieu aux Francos de Montréal sont importantes car elles peuvent devenir des relations professionnelles fructueuses.

En effet, les Francos organisent des activités qui ont comme objectif de stimuler les rencontres entre artistes et professionnels de l'industrie, en vue de générer des opportunités professionnelles pour les artistes et d'encourager le partage au sein de l'industrie québécoise et mondiale de la musique francophone de tous genres. Les Rendez-vous Pro, l'activité professionnelle des Francos qui rassemble des acteurs de l'industrie de la musique, en est un exemple où « les Francos agissent comme une chaîne de valeurs de la musique... (et) rallient des gens de l'industrie » (E10, Partenaire public). Puisque le produit final du festival constitue essentiellement en des spectacles de musique, les

rencontres professionnelles servent à rassembler tous les acteurs qui rendent possible la création, la production et la diffusion musicale.

« (Les Rendez-vous Pro sont) un carrefour professionnel, donc c'est vraiment le rassemblement de la francophonie où les 'pros', quels qu'ils soient, les gérants d'artistes, les *bookers*, les diffuseurs, les gérants de salles de spectacles, les maisons de disque, tout ça, ils se rassemblent ici en plein milieu du festival pendant 3-4 jours... pour faire de la *business*, faire valoir leur intérêt à l'autre côté de l'océan ou vice-versa. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Tel qu'explique ce répondant, les Rendez-vous Pro servent à générer des rencontres entre professionnels de l'industrie de la musique et entre artistes, dans le but explicite d'établir des relations d'affaires autant locales qu'internationales dans le milieu spécialisé de la musique francophone. Ainsi, contrairement à d'autres rencontres et interactions entre d'autres acteurs du réseau des Francos, qui sont davantage informelles et sociales, les rencontres entre acteurs de l'industrie de la musique ont des objectifs d'affaires. Ceci fait en sorte que ces rencontres momentanées peuvent devenir des relations professionnelles qui dépassent, par la suite, les frontières géographiques et temporelles du festival.

Cependant, toutes les rencontres au sein de ce groupe d'acteurs ne sont pas nécessairement organisées formellement : les rencontres informelles et spontanées ont notamment entre les artistes à tous moments du festival.

« Je l'ai rencontré (un artiste) lors du *soundcheck* parce qu'on partageait la même scène, puis ça nous a créé un super beau lien, on a une belle amitié, c'est quelqu'un que j'appelle souvent et il m'a même demandé de faire un *featuring* avec lui... les artistes sont mêlés entre eux donc tu rencontres des gens, puis tu fais de la musique avec ces gens-là. » (E15, Industrie de la musique, artiste)

Cet artiste explique que les rencontres entre artistes peuvent avoir lieu de manière spontanée dans un espace où l'ambiance est informelle, bien que cet espace s'insère dans le cadre du travail de l'artiste. En effet, les lignes figuratives entre le personnel et le professionnel sont davantage floues au sein du domaine artistique, faisant en sorte qu'une brève interaction puisse devenir une relation artistiquement et économiquement fructueuse.

En plus de générer des rencontres qui peuvent devenir des relations futures, le partage d'espaces communs entre artistes crée des occasions permettant le transfert de connaissances spécialisées via l'observation et la comparaison.

« On a joué en première partie de (un groupe de musique) et on a partagé des questions techniques sur les instruments... on a appris énormément de leur technique sur scène. Ensuite, on a vu le spectacle de (un autre groupe de musique) et on a pris des notes côté scénographie. Ensuite, on a vu un autre groupe qui nous a plutôt conseillé sur le côté *management* et production de spectacle. Donc, c'est de l'observation et du partage... Quand on a la chance d'avoir des artistes accessibles pour qui on ouvre (le spectacle) ou qui ouvrent pour nous, c'est vraiment facile de parler... on échange beaucoup entre artistes. » (E8, Industrie de la musique, artiste)

Tel qu'explique ce répondant, le fait de partager la scène du festival avec d'autres artistes mène à de différents types d'interactions, comme des conversations ou simplement l'observation. Ceci permet aux artistes impliqués d'apprendre autant sur la technique que sur d'autres dimensions de la musique, ce qui ajoute énormément de valeur à l'expérience de ces artistes aux Francos. Cet apprentissage qui ressort d'interactions bienveillantes démontre aussi l'ouverture d'esprit des artistes qui y participent, ce qui va de pair avec l'absence du sentiment de compétition entre artistes. En effet, les répondants arguments que, bien que tous les artistes voudraient « être sur la scène principale » (E8, Industrie de la musique, artiste), ils ne considèrent pas nécessairement les autres artistes comme leur concurrence. Ceci est précisément ce qui leur permet d'interagir ouvertement, d'apprendre les uns des autres et de créer des liens qui peuvent se développer par la suite en relations collaboratives durables.

B) Proximités

Proximité géographique

Les interactions qui ont lieu au sein des Francos de Montréal existent dans la limite spatiale du festival lui-même, donc ces interactions peuvent être influencées par la proximité géographique du festival. Le résultat clé qui ressort de l'analyse des données

est que la proximité géographique a la capacité de définir la qualité de l'expérience des festivaliers plutôt que d'influencer les interactions entre les acteurs du réseau des Francos, et même que cette proximité n'est pas nécessaire pour la réussite du festival et qu'elle peut nuire le développement des Francos.

Le territoire sur lequel les Francos de Montréal opèrent est limité : « Il y a des limites surtout par rapport au lieu physique du Quartier des spectacles » (E10, Partenaire public). Ceci amène une certaine complexité au niveau de la planification de l'organisation spatiale afin de pouvoir offrir une expérience agréable et cohérente pour festivaliers et pour les acteurs du réseau des Francos.

« Un festival, il faut le voir vraiment comme une ville en soi, il faut qu'il y ait un plan d'urbanisme. Si certaines choses n'ont pas de sens, l'expérience du festivalier qui va se promener au cœur du festival n'aura pas de sens non plus. » (E2, Organisation à la tête du festival)

Tel qu'exprime ce répondant, la clientèle est au cœur des décisions qui sont prises au niveau de la configuration spatiale du festival, ce qui peut être un défi compte tenu du grand nombre de personnes qui assistent annuellement aux Francos et de l'espace limité dans lequel le festival se déploie. Nous pouvons également en constater que la proximité géographique est un aspect important de la mise en place des Francos, et cela est pris en considération lors de différentes décisions qui sont prises par l'organisation à la tête du festival avec les parties prenantes impliquées.

Cependant, la proximité spatiale ne semble pas favoriser nécessairement les interactions dans le festival. Les répondants révèlent que cela est vrai pour plusieurs festivals, qui voient depuis quelques années d'un mauvais œil la limite d'espace du Quartier des spectacles, la concentration des festivals au centre-ville de Montréal et les problèmes logistiques que cela pose. Cela explique la tendance grandissante à Montréal, où les festivals sont de plus en plus décentralisés au niveau géographique. Un exemple qui est ressorti de notre analyse est celui du Festival international de Jazz, qui a récemment ajouté une scène musicale à l'extérieur du territoire délimité du Quartier des spectacles, ce qui découle d'un « souhait important dans l'administration actuelle de la Ville (de Montréal) d'essayer de faire rayonner les festivals plus loin que juste au centre-ville » (E16,

Partenaire public). Un autre répondant mentionne la tendance de décentralisation des festivals, et des Francos en particulier, au-delà du centre-ville de Montréal et même vers d'autres régions du Québec : « pourquoi ne pas amener la marque des Francos partout au Québec ? » (E6, Partenaire privé). Ce partenaire privé argumente que l'expansion du festival au-delà de la ville présenterait une opportunité d'affaires et de croissance économique pour le festival ainsi que pour les acteurs qui y sont impliqués. Il s'agit d'un argument différent de celui des partenaires publics, mais ils se convergent dans la finalité qu'est de décentraliser les Francos de Montréal au niveau géographique.

Proximité temporelle

La proximité temporelle désigne la limite des Francos dans le temps. Puisque les Francos sont considérées comme le premier festival de la saison estivale montréalaise, l'insertion des Francos dans un circuit de festivals situés au Quartier des spectacles offre au festival une position temporelle valorisée, où « les Francos *kick off* l'été » (E1, Partenaire média). Selon les répondants, « c'est intense » (E4, Partenaire privé) de participer activement au festival en tant que partenaire, mais cette intensité aurait une influence positive sur le résultat du festival, notamment au niveau de l'expérience des festivaliers.

« Le fait d'avoir cette *blitz*... ça met une ambiance dans les Francos, les gens sont en mode été... il y a une sorte de fébrilité dans l'air. » (E1, Partenaire média)

Selon ce répondant, la proximité temporelle des Francos est un facteur positif permettant au festival d'offrir à sa clientèle une expérience unique. C'est ce qui permet également aux acteurs du réseau des Francos à tirer avantage de l'ambiance festive afin de se rencontrer et de créer des relations qui vont se développer par la suite. Des répondants expliquent que la durée de 9 jours des Francos signifie qu'il y a une concentration temporelle importante – les Francos présentent énormément de spectacles en si peu de temps –, mais cela signifie aussi que la durée des Francos est plus longue que la moyenne des festivals, ce qui favorise les interactions et la participation des acteurs du réseau.

« C'est une des plateformes où tu peux te permettre à investir quelques journées, débloquer des budgets pour construire de quoi de plus gros, avoir une meilleure qualité... Ça (la durée du festival) se transpose dans l'offre des exposants (ou partenaires) qui sont là. » (E1, Partenaire média)

Ainsi, la proximité temporelle des Francos est telle que le festival est assez long pour que les partenaires puissent y investir des ressources qui bonifient leur participation dans le festival, mais le festival est aussi assez court pour que les festivaliers aient un sentiment d'urgence de profiter de l'ambiance effervescente du festival.

« Le fait que ce soit court ç'a un impact sur les festivaliers qui veulent en profiter au maximum, et ils reviennent plusieurs fois pendant les 9 jours, donc il y a plusieurs opportunités de contact. » (E3, Partenaire privé)

Comme explique ce répondant, la longueur du festival crée plusieurs opportunités d'interactions entre la clientèle et les partenaires. En effet, plusieurs répondants ont mentionné que la proximité temporelle du festival est un facteur important qui facilite les rencontres entre les festivaliers et les partenaires, ce qui s'avère important pour les partenaires, surtout privés et médias, qui assurent une présence sur place dans l'objectif de donner plus de visibilité à leur marque et de connecter avec la clientèle.

Ainsi, la proximité temporelle semble favoriser davantage d'interactions et de rencontres fructueuses que la proximité géographique dans les Francos de Montréal. Cependant, similairement à la proximité géographique, il existe un désir de la part d'un partenaire de dépasser cette proximité temporelle : « La musique francophone existe pendant les Francos, mais elle existe aussi à l'année... on peut aider à faire rayonner les Francos comme une fête de la musique francophone de janvier à décembre... et moi je peux en bénéficier plus longtemps » (E6, Partenaire privé). Ainsi, la volonté de ce partenaire d'étendre les Francos à l'année part de l'objectif d'augmenter les bénéfices économiques des Francos et des acteurs du réseau des Francos. Ceci semble aller à l'encontre de la proximité temporelle du festival, bien que le partenaire mentionne que des activités additionnelles pourraient être amenées de façon complémentaire aux 9 jours du festival. Dans tous les cas, un seul partenaire a amené l'idée potentielle de faire vivre les Francos à l'année – les autres répondants ont plutôt insisté sur l'importance de la proximité temporelle dans l'intensification des interactions et dans la création de possibilités de rencontres – et cela n'a pas été mis en place de manière concrète par l'organisation à la tête du festival. Toutefois, cela pourrait représenter une tendance future qu'est l'expansion au niveau géographique ainsi que temporel des Francos de Montréal.

6.2.2.2 Collaboration

La collaboration est un élément fondamental pour le fonctionnement des Francos de Montréal. L'analyse des données collectées dans les entrevues a révélé que la collaboration au sein du réseau des Francos est définie par certaines caractéristiques provenant des dynamiques relationnelles entre les acteurs. Dans cette section, nous présenterons les résultats de notre analyse relatifs aux formes de collaboration dans le réseau d'acteurs des Francos de Montréal, en analysant les mécanismes qui régissent ces collaborations – la complémentarité, la cohérence, la réciprocité et la négociation.

A) Complémentarité

L'analyse empirique a révélé l'importance de la complémentarité en tant que mécanisme qui favorise la collaboration entre des acteurs du réseau des Francos de Montréal, notamment en ce qui concerne le financement public. Nous explorerons comment la complémentarité influence la collaboration entre festivals et entre pouvoirs publics.

Entre festivals

La complémentarité entre festivals ressort d'une concurrence accrue de ces événements envers les ressources publiques. L'augmentation grimpeante du nombre de festivals fait en sorte qu'il existe de plus en plus de compétition dans l'industrie des festivals, mais, selon notre analyse empirique du cas des Francos, cette compétition se manifeste surtout au niveau du financement public.

« Il y a tellement d'événements aujourd'hui, il y a tellement de compétition. Même si c'est en lien avec les gouvernements, c'est de la compétition... Les ressources sont limitées, souvent avec les mêmes enveloppes financières (qu'avant), pour tout à coup une explosion d'événements au Québec et dans le pays... Comment on fait pour garder notre part là-dedans, pour se démarquer, c'est ça le grand défi. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Tel qu'explique ce répondant, les ressources publiques qui sont disponibles au Canada, au Québec et à Montréal pour contribuer à la mise sur pied et au développement des

festivals n'augmentent pas aussi rapidement que le nombre de festivals. En conséquence, les Francos se retrouvent dans une situation de concurrence avec les autres festivals vis-à-vis les fonds publics qui sont déboursés dans ces événements culturels et touristiques. Ceci amène les Francos de Montréal à devoir se démarquer des compétiteurs, dans l'objectif de maintenir et d'obtenir du financement des pouvoirs publics. Cet enjeu peut être interprété comme étant dû au statut juridique des Francos, et d'autres festivals canadiens et québécois qui sont constitués en OBNL, qui fait en sorte qu'ils ne s'insèrent pas nécessairement dans une dynamique de compétition telle que définie dans le marché privé, mais ils peuvent tout de même faire partie d'une compétition qu'on peut caractériser de publique.

Malgré la concurrence grandissante pour le financement public, les Francos travaillent conjointement avec d'autres festivals, notamment par le biais du REMI et de FAME, dans l'objectif d'influencer les pouvoirs publics à faire grandir le budget consacré à l'industrie des festivals comme un tout. Ceci s'explique par la complémentarité qui existe entre les Francos et d'autres festivals du même territoire, notamment avec les autres festivals gérés par L'Équipe Spectra, en termes des thématiques diverses (musique, danse, théâtre, gastronomie...), des saisons (bien que la plupart soient en été), et des clientèles visées (certains visent une clientèle plus familiale que jeunes adultes, certains visent une clientèle plus locale qu'internationale...). Effectivement, cette complémentarité fait en sorte que les Francos sont impliquées dans des réseaux de collaboration, où plusieurs festivals travaillent ensemble pour adresser des enjeux qu'ils ont en commun, notamment l'insuffisance de ressources financières publiques investies dans l'industrie.

« Contrairement à ce qu'on peut penser, les événements se connaissent entre eux... Donc on se rassemble pour discuter des enjeux... On fait une force commune. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Comme ce répondant l'explique, les festivals collaborent dans l'objectif de partager leurs expériences, mais aussi de former une force collective qui vise à influencer les pouvoirs publics à investir davantage dans les festivals, car « si le budget d'un programme augmente... ce sont tous les festivals qui y bénéficient » (E7, Acteur de l'industrie des festivals). Ainsi, la complémentarité entre festivals jumelée avec un sentiment de

bénéfices partagés vis-à-vis le financement public, ce qui aboutit en la collaboration entre les compétiteurs, dans l'objectif d'augmenter les ressources investies dans l'industrie.

Entre pouvoirs publics

Également au sujet du financement public, les partenaires publics des Francos de Montréal collaborent entre eux afin de coordonner leurs stratégies respectives et d'assurer que le festival fonctionne en accord avec les objectifs complémentaires de chaque partenaire – c'est pourquoi les partenaires publics sont connectés dans le schéma représentant le réseau des Francos (voir Figure 6). Les pouvoirs publics locaux, régionaux et nationaux s'impliquent dans les festivals depuis plusieurs décennies et contribuent aux Francos depuis ses débuts, ce résulte en l'existence actuelle d'une structure de financement et d'accompagnement publics qui favorise toute l'industrie des festivals.

« Aujourd'hui il y a vraiment une structure sur les trois paliers (de gouvernement) qui existe pour l'accompagnement de festivals, ça dépend dans quoi tu t'inscris, c'est quoi ton produit, ta nature, un paquet de critères, mais il y a une structure existante... On opère dans une écologie, il faut demeurer pertinent, il faut demeurer utile pour les missions de tous et chacun. » (E9, Organisation à la tête du festival)

L'écologie nommée par ce répondant fait allusion à cette structure institutionnelle publique qui accompagne les festivals et les Francos de manière « écosystémique » (E10, Partenaire public). Cette structure demande un grand travail de collaboration entre les pouvoirs publics, pour que leurs stratégies et objectifs soient alignés et pour que les fonds publics soient bien repartis dans l'industrie des festivals, sans qu'il y ait de redondance ou d'angle mort au niveau du financement. Une des méthodes utilisées par les partenaires publics pour s'assurer d'une certaine équité, au niveau de l'allocation de fonds publics, est l'utilisation d'une méthodologie commune. En effet, les festivals financés par les pouvoirs publics, dont les Francos, doivent continuellement rendre des comptes aux pouvoirs publics, pour que ceux-ci puissent évaluer l'usage de leurs fonds et l'avancement de leurs objectifs.

« On parle avec les autres paliers de gouvernement... Cela fait partie du *due diligence* qu'on va faire dans l'analyse des dossiers, de voir le montage financier

(des festivals et des Francos) et de parler aux autres partenaires publics... C'est important qu'on ait la même méthodologie pour comparer les festivals. » (E11, Partenaire public)

Ainsi, les pouvoirs publics collaborent entre eux afin d'établir des mesures d'analyse communes et de mettre en place des programmes d'aide financière qui sont complémentaires. C'est-à-dire, les différents paliers gouvernementaux peuvent avoir des processus de financement divergents, mais ils collaborent pour qu'il n'y ait pas de chevauchement de leurs programmes et pour que leurs stratégies soient complémentaires.

« Par exemple, on ne peut pas juste regarder le développement économique (parce que) quand il n'y a pas de développement culturel à côté ça ne va pas marcher... Quand t'es un ministère tu regardes tes objectifs à toi, mais ce n'est pas magique, c'est relié à d'autres choses. » (E11, Partenaire public)

Ce répondant exprime l'idée de complémentarité en donnant un exemple où les objectifs de différentes agences gouvernementales semblent être séparés, mais sont en fait interreliés et même complémentaires. C'est pourquoi les paliers et les agences gouvernementales échangent et collaborent, notamment lorsqu'il s'agit de nouvelles demandes de financement ou lorsqu'un festival éprouve des difficultés : « Ça peut arriver qu'on échange sur des enjeux particuliers, (mais) les Francos n'ont pas vraiment d'enjeu particulier » (E11, Partenaire public). Les répondants expliquent que les Francos ne sont pas nécessairement l'objet de discussion dans ces collaborations intergouvernementales, puisque c'est un festival bien établi, qui a fait sa place dans son marché et qui ne présente pas d'enjeu particulier : « On n'a pas eu de discussion depuis plusieurs années sur les Francos (parce que) c'est un événement qui va bien » (E13, Partenaire parapublic). Il est tout de même important de considérer que les Francos s'insèrent une industrie pour laquelle il existe une structure de financement et d'accompagnement public, où les pouvoirs publics collaborent pour s'assurer de la complémentarité de leurs résultats.

« Les festivals sont tous différents, ils nous permettent tous d'atteindre nos objectifs à différents niveaux. Les Francos ont sa spécificité et remplissent un rôle qu'on attend d'un festival dans une province francophone. » (E14, Partenaire public)

Tel qu'explique ce répondant, les Francos sont bien ancrées dans leur marché, puisqu'il s'agit d'un des seuls festivals de musique totalement francophone et le festival est très bien reçu par la population locale et régionale. Ainsi, les Francos ont réussi à faire leur place dans leur marché, et ce faisant le festival a également fait sa place dans la structure globale de financement offerte aux festivals par les différents paliers et agences du gouvernement. Effectivement, les objectifs découlant du financement gouvernemental dans les Francos sont divers et comprennent le développement économique, l'attraction touristique, l'expression culturelle et le développement de carrières artistiques. Il s'agit d'objectifs complémentaires dans la mesure où les Francos doivent suivre une vision globale en collaboration avec les pouvoirs publics. C'est pourquoi la structuration des sources de financement et des résultats attendus qui en découlent est une tâche complexe qui demande une grande capacité à l'organisation à la tête du festival : « C'est souvent un jeu de Tetris qui se met en place (pour le montage financier des Francos) » (E14, Partenaire public).

B) Cohérence

La cohérence est un mécanisme qui régit les différentes collaborations entre les acteurs du réseau des Francos, afin de s'assurer que tous les intervenants travaillent ensemble de manière alignée vers l'objectif commun qu'est le fonctionnement réussi du festival. Les collaborations qui ont lieu au sein du réseau d'acteurs des Francos de Montréal partent souvent d'une vision commune mise en place par l'organisation à la tête du festival.

« Pour tout ce qui est subventions, c'est le département des affaires gouvernementales. Pour la programmation ou partenariat avec les artistes, il y a un département à part pour ça aussi. Bref, chacun est expert de son domaine, mais on travaille ensemble avec la même grande vision... c'est beaucoup de gens qui se retrouvent autour d'une même table pour discuter des mêmes enjeux puis de là prendre les décisions. » (E2, Organisation à la tête du festival)

Tel qu'explique ce répondant, bien que l'équipe de l'organisation à la tête du festival qui planifie et qui gère le fonctionnement des Francos soit assez grande, toutes les parties se rassemblent autour d'une vision commune pour créer et exécuter une stratégie cohérente

avec cette vision. Cela se reflète également à l'externe de l'organisation, puisque les acteurs du réseau des Francos collaborent de manière cohérente avec la vision du festival.

« Un festival c'est un monde en soi, si t'as pas de collaboration, t'as pas de festival qui est possible, tout le monde est important, du fournisseur qui fournit des tentes jusqu'à l'artiste. C'est une synergie qui doit être mise en place et qui part toujours de la vision de l'événement. » (E2, Organisation à la tête du festival)

Ce répondant parle de synergie pour désigner la cohérence, qui part de la vision du festival et qui s'aperçoit dans les collaborations dans les Francos. Plusieurs répondants mentionnent également que la cohérence est mise en place par les Francos autant dans le choix de partenaires que lors de l'opérationnalisation du festival.

« La dynamique avec les autres partenaires revient à la vision et au but du festival... Il y a une grande cohérence entre les intervenants, les partenaires ont rapport, ça crée une dynamique où tout le monde partage la même cible donc tout le monde travaille dans le même sens pour atteindre leurs objectifs. » (E1, Partenaire média)

Ce répondant nomme la cohérence comme un élément clé des Francos qui génère une dynamique relationnelle dans laquelle il est agréable de travailler, car les acteurs du réseau ont des objectifs communs et suivent une vision commune. C'est pourquoi l'organisation à la tête du festival agit souvent en intermédiaire pour coordonner chaque détail de la mise en place de l'événement, ce qui a pour conséquence d'encadrer les collaborations entre les acteurs du réseau des Francos et d'assurer une cohérence dans le festival. L'organisation à la tête du festival est aussi instigatrice de certaines collaborations entre d'autres acteurs du réseau des Francos. Toutefois, toutes les collaborations ne sont pas nécessairement initiées par l'organisation à la tête du festival : plusieurs répondants affirment que les partenaires privés des Francos mettent en place des collaborations intéressantes, et que l'organisation à la tête du festival implémente des suivis serrés afin d'en assurer la cohérence avec la vision du festival. Le Studio des Francos en est un exemple, car il a été sur pied par un partenaire privé en collaboration avec une artiste.

« Il y a trois ans (une artiste connue) est allée voir les Francos et elle a dit 'j'aimerais montrer aux gens comment on fait de la musique', donc les Francos se

sont tournés vers nous (car) ils savaient que c'était dans nos objectifs. Donc on a fait le Studio des Francos. » (E6, Partenaire privé)

Dans le cas du Studio des Francos, l'idée initiale est partie d'une artiste qui a contacté les Francos, puis les Francos ont approché à leur tour ce partenaire privé. Par après, le partenaire privé et l'artiste ont pu développer une collaboration alignée avec la vision des Francos et en cohérence avec le festival comme un tout. Dans le cadre de cette collaboration où l'organisation à la tête du festival a agi comme intermédiaire, le partenaire privé et l'artiste ont conçu ensemble un studio mobile vitré. Ce studio visait à faire collaborer plusieurs artistes en produisant ensemble une chanson ainsi qu'à offrir une opportunité d'apprentissage pour les festivaliers, qui pouvaient témoigner du processus de production musicale – nous explorons davantage l'exemple du Studio des Francos lorsque nous abordons l'innovation au sein des Francos de Montréal.

C) Réciprocité

La réciprocité désigne un mécanisme qui caractérise et favorise les collaborations qui ont lieu entre les acteurs du réseau des Francos de Montréal, surtout entre l'organisation à la tête du festival et ses partenaires. Nous considérons la réciprocité comme une relation partenariale où le partenaire amène quelque chose au festival et le festival amène quelque chose au partenaire – nous avons cette notion dans la section sur la composition du réseau d'acteurs des Francos, sur les motivations de chaque acteur pour y participer (ce que le festival leur amène) et sur les rôles de chacun au sein du réseau des Francos (ce qu'ils amènent au festival). En effet, lors des entrevues, plusieurs répondants mentionnent que, dans les rapports entre leurs organisations respectives et l'organisation à la tête du festival, les deux côtés ont un réel désir de collaborer de manière à ce que les intérêts des deux parties soient également considérés.

« C'est donnant donnant, en ayant une partie de la programmation, on donne une visibilité au festival et le festival nous donne une visibilité aussi. » (E0, Partenaire média)

Ce répondant explique que la relation entre son entreprise et l'organisation à la tête du festival est basée sur des intentions réciproques. En effet, ce partenaire est présent sur place lors du festival, dans un kiosque où le média invite des artistes émergents à faire des plus petits concerts et à répondre à des questions, et ces apparitions artistiques sont diffusées par ce média. D'un côté, ceci a pour conséquence promouvoir le festival auprès de la clientèle du média, en plus d'ajouter des activités à la programmation du festival. De l'autre côté, la présence physique de ce média sur le site des Francos a comme but de promouvoir le média auprès de la clientèle des Francos. Ainsi, le partenariat entre ce média et les Francos peut être qualifié de réciproque, d'autant plus que des répondants des deux côtés du partenariat mentionnent la réciprocité, sans pour autant la nommer ainsi. Selon les répondants, les relations partenariales réciproques sont basées sur le respect mutuel, le partage de valeurs communes et la confiance en l'autre. De plus, cela prend de l'effort de la part des acteurs impliqués pour instaurer un rapport professionnel réciproque et collaboratif.

« C'est un partenariat qui va des deux côtés le plus possible, mais c'est dur aussi... Il y a la perception 'je t'ai payé, tu vas me donner', mais si on voit ça comme ça les résultats ne seront pas bons pour les deux. » (E6, Partenaire privé)

Tel qu'explique ce répondant, les relations partenariales risquent d'être basées sur un rapport de pouvoir, où les intérêts de l'organisation qui contribue financièrement seraient perçus comme plus importants que ceux de l'organisation qui reçoit l'argent. Celui qui reçoit se sentirait donc obligé d'acquiescer aux demandes de l'autre partie. Toutefois, ce répondant affirme cette relation de pouvoir ne serait pas une manière efficace d'aborder le partenariat, mais qu'il faut faire des efforts pour comprendre l'autre et pour prendre en considération les intérêts de l'autre. Donc, dans ce cas, le partenaire et les Francos ont une relation d'égal à égal, où les intérêts et les opinions des deux côtés sont écoutés et pris en considération par le biais d'un effort continu de collaboration.

« On essaye de trouver des solutions *win-win* pour tout le monde... C'est toujours une ligne qui est en mouvance et on travaille avec ça. » (E16, Partenaire public)

Ce répondant exprime également l'importance de la collaboration constante pour mettre en place une relation partenariale réciproque. Les enjeux sont toutefois différents dans ce

cas, car ce sont les objectifs à remplir par le festival qui peuvent sembler comme étant obligatoirement imposés par le partenaire public. Bien qu'il existe de la place pour la collaboration entre les Francos et ses partenaires publics, ces derniers demandent tout de même une grande implication de la part du festival au niveau de comment gérer le financement public et au niveau de quels objectifs doivent être remplis. Cependant, ces partenaires contribuent aux Francos dans le but d'y amener également quelque chose, donc l'écoute des besoins des deux côtés est importante dans ce cas. La réciprocité est donc présente dans les relations et collaborations partenariales autant publiques que privées des Francos, mais de manières différentes.

D) Négociation

La négociation est survenue de notre analyse en tant que mécanisme employé par les acteurs du réseau des Francos de Montréal pour mitiger des tensions qui existent entre ces acteurs et pour arriver à des solutions qui conviennent à toutes les parties prenantes. La négociation comme outil de collaboration se manifeste principalement à deux niveaux dans les Francos : la configuration spatiale et l'offre gratuite du festival.

Configuration spatiale

La configuration spatiale du festival consiste en l'aménagement des lieux et la mise en place de l'infrastructure technique et de la sécurité du festival. Il s'agit d'un sujet qui nécessite des négociations collaboratives entre parties prenantes pour arriver à des solutions qui prennent en considération les intérêts de toutes les parties ainsi que la vision stratégique de l'organisation à la tête du festival.

« On arrive à anticiper les enjeux et avoir des partenaires autour de la table qui sont en mode discussion pour que tout fonctionne bien, pour travailler tous ensemble... sur le lieu, sur la mobilité, sur la sécurité et l'antiterrorisme, tout ça en collaboration avec des partenaires. » (E12, Acteur de l'industrie des festivals)

Tel qu'explique ce répondant, la configuration des lieux est un élément important pour le festival, mais qui doit aussi respecter des règles de l'occupation du domaine public, de la sécurité et de l'expérience des festivaliers. Cela fait en sorte que la collaboration entre

parties prenantes est nécessaire pour arriver à un résultat final qui comptabilise tous les détails, ce qui demande souvent une négociation des intérêts.

En effet, il existe des tensions entre l'organisation à la tête du festival et des acteurs du réseau des Francos sur ce sujet, et la négociation a été nommée par plusieurs répondants comme un mécanisme menant à la collaboration et permettant la mise en place de solutions qui sont acceptées par toutes les parties impliquées. Par exemple, des tensions sont survenues entre les Francos et des partenaires publics au sujet de l'occupation de l'espace extérieur du festival par des partenaires privés. D'un côté, les pouvoirs publics ont intérêt à ce que le domaine public occupé par le festival soit principalement disponible pour la clientèle plutôt qu'utilisé en tant que véhicule de vente de la part de marques privées. De l'autre côté, les Francos ont besoin des revenus qui proviennent du financement de la part d'entreprises privées, et l'organisation à la tête du festival travaille déjà avec les partenaires privés pour que l'activation de leurs marques sur le site du festival contribue positivement à l'expérience des festivaliers.

« Dans les dernières années, on sent qu'il y a beaucoup plus de pression au niveau commercial dans les Francos. La mise en place des kiosques (de commanditaires) a demandé de la négociation avec tout le monde, parce que c'était immense et ça prenait beaucoup de place... on ne veut pas empêcher les Francos d'avoir des revenus additionnels... (mais) on veut être capable de justifier pourquoi on fait les choses sur l'espace public... Donc, il faut se parler pour trouver un juste milieu... on veut que la place des spectacles soit plus grande que la place du commanditaire qui fait de l'activation. » (E16, Partenaire public)

Ce partenaire public exprime une compréhension nuancée de la situation, mais il n'en est pas moins qu'il défend ses intérêts. Ainsi, l'organisation à la tête du festival joue un rôle de médiateur entre ces intérêts divergents afin de générer une collaboration via la négociation où, ultimement, un équilibre est trouvé entre les différentes parties prenantes. À ce moment-là, la cohérence est également importante, car les Francos doivent prendre tous les côtés en considération tout en suivant la vision et la stratégie du festival, afin d'offrir une solution qui reflète les intérêts de toutes les parties prenantes, mais qui suit d'abord la mission du festival.

« La relation entre Spectra et (nous) c'est très collaboratif... mais ils protègent leurs acquis et on pousse nos objectifs. Donc, c'est excessivement collaboratif, mais est-ce que c'est toujours 100% harmonieux? Non, parce qu'on a des réalités différentes et l'objectif c'est de trouver le juste milieu. » (E6, Partenaire privé)

Tel qu'exprime ce répondant, il est normal qu'il existe des tensions au sein du réseau d'acteurs des Francos, mais l'organisation à la tête du festival est responsable d'équilibrer les intérêts des acteurs et de trouver des terrains d'entente pour assurer le fonctionnement du festival et une dynamique positive dans le réseau. La négociation est donc employée en tant qu'outil de collaboration visant à mitiger les tensions et à permettre l'atteinte d'objectifs communs ainsi que de gains partagés.

L'offre gratuite

L'offre gratuite des Francos de Montréal est un thème central, amené par plusieurs répondants, permettant d'illustrer comment la négociation se manifeste dans les Francos. Le volet gratuit, qui représente une part énorme de la programmation du festival, s'insère dans une stratégie publique de démocratisation et d'accessibilité culturelle : « On a des critères de base pour qu'un événement puisse être sous notre responsabilité... Il faut que l'événement soit gratuit pour le public à l'extérieur. » (E16, Partenaire public) Tel qu'explique ce répondant, la gratuité de l'offre festivalière extérieure n'est pas un objectif optionnel, mais bien une condition qui accompagne obligatoirement la contribution financière de ce partenaire aux Francos. Ainsi, les Francos doivent remplir cet objectif afin de maintenir des relations partenariales avec ce partenaire. Cependant, les objectifs d'autres partenaires publics suivent une stratégie de développement artistique qui va à l'encontre de la gratuité, car il est important d'avoir un volet payant pour assurer une rémunération pour les artistes et un revenu pour les salles de spectacle.

« La gratuité est importante, mais ça doit évoluer, car il y a une valeur à la musique et aux spectacles. Ça (la gratuité) pose des problèmes pour les artistes et pour l'industrie (de la musique). » (E10, Partenaire public)

Comme explique ce répondant, la gratuité n'arrive pas à générer des revenus autant pour le festival que pour l'industrie de la musique, ce qui nuit au développement des carrières artistiques et à la croissance de l'industrie de la musique. Dans la mesure où la

contribution financière de ce partenaire aux Francos est basée sur le développement artistique et de l'industrie de la musique, le volet payant de la programmation est obligatoire dans le cadre de cette entente partenariale. Ceci semble donc poser un problème, où les intérêts d'un partenaire sont opposés à ceux d'autres partenaires, ce qui fait en sorte que l'organisation à la tête du festival est en charge de gérer ces intérêts divergents dans l'objectif de bâtir une offre qui convient à toutes les parties prenantes tout en suivant la vision stratégique des Francos. La négociation sert donc comme outil de collaboration permettant d'assurer que les objectifs des différents partenaires publics soient atteints par les Francos de manière équilibrée.

« Pour ces partenaires-là, l'équilibre qu'on a développé entre les spectacles payés en salle et la diffusion extérieure (gratuite) est très important. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Tel qu'explique ce répondant, il est possible de trouver un juste milieu entre des intérêts opposés, mais nuancés de différents partenaires. De plus, il est nécessaire pour le festival de mettre en place un processus de négociation et de collaboration continu, puisqu'il s'agit de parties prenantes importantes au niveau du budget du festival. En effet, le volet gratuit des Francos « est offert gratuitement, mais il n'est pas gratuit à produire, il coûte de plus en plus cher » (E7, Acteur de l'industrie des festivals). Le festival a donc besoin de considérer les intérêts de toutes les parties prenantes impliquées, afin de demeurer pertinent pour tous ses partenaires, surtout dans un contexte où le financement public se fait de plus en plus rare.

« On a la chance de pouvoir mieux diversifier nos revenus. Comme dans le financement général où tu diversifies ton portefeuille pour prendre moins de risques, c'est un peu le même principe, donc on peut diversifier nos sources de financement. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Comme explique ce répondant, il est important de diversifier les sources de financement dans le contexte d'un OBNL comme les Francos qui ne vise pas le profit, mais qui nécessite tout de même des revenus pour mettre en place le festival. Ainsi, certains partenaires publics remarquent que la gratuité rend difficile pour les Francos d'acquérir des revenus autonomes.

« Un modèle d'affaires avec billetterie permet (aux Francos) d'être moins dépendant du financement des bailleurs de fonds, ce qui est aussi un objectif pour nous. » (E14, Partenaire public)

Ce répondant explique que les entrées à des spectacles payants peuvent représenter une source de revenus importante pour les festivals en général. Concrètement, ce partenaire a pour objectif que les Francos génèrent davantage de revenus, en augmentant la proportion de spectacles qui sont payants, pour assurer l'indépendance du festival vis-à-vis leurs partenaires financiers, comme les pouvoirs publics. Toutefois, l'organisation à la tête du festival doit considérer des intérêts d'autres partenaires publics qui ont comme objectif l'offre culturelle gratuite. C'est pourquoi les Francos doivent assurer une collaboration continue avec les acteurs de son réseau, dans l'objectif de trouver des terrains d'entente et de développer une offre festivalière qui est cohérente avec la vision du festival ainsi qu'avec les objectifs des partenaires. Ceci démontre le niveau de complexité des négociations collaboratives entre les Francos et ses partenaires financiers : cela peut devenir un casse-tête au niveau des critères à respecter et les objectifs à accomplir selon chaque entente partenariale, tout en suivant la stratégie et la vision du festival.

6.2.3 Innovation

Dans cette section, nous présenterons les résultats de l'analyse empirique au sujet de l'innovation dans les Francos de Montréal, en abordant la troisième question de recherche posée dans ce mémoire : Comment l'innovation se manifeste-t-elle dans les festivals et quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation de ces innovations?

Nous commencerons en introduisant les différentes compréhensions de l'innovation qui surviennent dans le cas des Francos de Montréal. Par la suite, nous aborderons les facteurs qui influencent la réalisation de différentes formes de l'innovation dans le festival. Nous regrouperons ces facteurs en deux grandes catégories : la collaboration entre acteurs du réseau (qui stimule la création et la mise en place d'idées et d'expériences novatrices) et la compétition dans l'industrie des festivals (qui encourage les Francos à innover afin de se différencier et de renouveler son produit festivalier tout en restant fidèle à son identité).

6.2.3.1 L'innovation dans les Francos

Le sujet de l'innovation n'a pas été facile à aborder avec les répondants lors des entrevues que nous avons conduites, puisqu'il s'agit d'un terme dont la définition est souvent floue. C'est pourquoi les réponses sont très variables : certains répondants perçoivent l'innovation comme un phénomène strictement technologique, alors que d'autres la considèrent comme un processus créatif qui peut être défini de façon large. Dans le même ordre d'idées, certains ont argumenté que l'innovation n'est aucunement présente dans les Francos de Montréal, alors que d'autres ont parlé amplement de l'innovation dans le festival en nommant des exemples. Tel qu'explique un répondant, l'innovation est devenue nécessaire dans un contexte de mondialisation, mais cela reste un concept qui est difficile à cibler : « l'innovation est un mot clé... (mais) l'innovation peut aller dans cent mille directions différentes » (E6, partenaire privé). Effectivement, dans un contexte artistique, culturel et événementiel, comme celui du festival de musique francophone que nous analysons dans cette étude de cas, l'innovation n'est pas que tangible et ne désigne pas une seule chose : l'innovation peut se manifester de formes diverses et peut être influencée par plusieurs facteurs et acteurs dans les Francos.

En effet, l'innovation prend différentes formes dans les Francos, telles que : des améliorations apportées à l'expérience des festivaliers, la mise en place d'une nouvelle technologie qui facilite la gestion technique des spectacles, l'insertion de partenaires privés dans le festival de manière créative, la stimulation de collaborations musicales inédites et la mise en valeur d'artistes émergents qui font de la musique différemment. Ainsi, malgré les avis contradictoires de certains répondants, l'analyse des données a révélé que les Francos peuvent sans doute être considérées comme un festival innovant. Ceci est vrai dans la mesure où nous considérons l'innovation comme un processus de création qui peut se manifester de manières variables et qui n'aboutit pas nécessairement en un produit final commercialisable. Dans le cas des Francos, plusieurs formes de l'innovation, mais pas toutes, représentent un apport concret et possiblement profitable au produit final qu'est l'expérience des festivaliers. Nous présenterons les différentes formes sous lesquelles l'innovation se manifeste dans les Francos de Montréal, en illustrant les

facteurs qui influencent la réalisation de ces innovations, notamment la collaboration dans le réseau d'acteurs et la compétition dans l'industrie des festivals.

6.2.3.2 Collaboration entre acteurs du réseau

La collaboration, que nous avons pu constater dans d'autres sections de cette analyse empirique, s'avère aussi un élément central de l'innovation dans le cas des Francos, puisque les acteurs du réseau des Francos sont impliqués dans le fonctionnement du festival de manière à mettre de l'avant la créativité des artistes et à transformer l'expérience des festivaliers. Nous présenterons comment ces innovations collaboratives se manifestent dans l'activation des partenaires privés et comment elles ont tendance à être planifiées en amont dû à l'ampleur du festival.

A) 'Activations'

La mise en place d'activités financées par les partenaires privés et mises en place dans les Francos, nommées 'activations', offre une occasion où les artistes et les festivaliers sont invités à s'impliquer dans l'innovation dans les Francos.

« Tout ce qui a trait à l'originalité des activations des commanditaires, qui entrent en quelque part dans la programmation... comment les Francos activent leurs commanditaires, ça fait partie de l'innovation. » (E13, Partenaire parapublic)

Ce répondant affirme que l'innovation dans les Francos passe par la mise en place d'activités commanditées par des partenaires privés et chapeautées par l'organisation à la tête du festival. Ces activités s'insèrent dans la programmation musicale du festival dans l'objectif de bonifier l'offre des Francos et donc l'expérience des festivaliers : « Les Francos poussent leurs partenaires à avoir une offre créative et à divertir les festivaliers » (E1, Partenaire média). Comme affirme ce répondant, c'est l'organisation à la tête du festival qui incite les partenaires privés à dynamiser leur présence sur le terrain afin de contribuer à l'offre du festival, ce qui va de pair avec l'évolution des activations privées qui ajoutent plus de valeur au festival (voir 6.2.1.3 Partenaires privés) ainsi qu'avec la notion de cohérence dans les collaborations dans le réseau des Francos (voir B) Cohérence).

Nous présentons deux exemples concrets de l'innovation collaborative telle que manifestée par des activations privées.

D'abord, l'idée d'un partenaire privé des Francos de transformer sa présence sur le terrain pour permettre aux festivaliers d'interagir avec l'art musical illustre une activation innovante. L'entreprise a « mis un mini studio dans leur kiosque qui servait à enregistrer des *beats* et faire du *freestyle* » (E1, Partenaire média). Il s'agit d'un kiosque d'activation de commanditaire, où l'entreprise a décidé de mettre en valeur la musique plutôt que sa marque en offrant la possibilité aux festivaliers de créer la musique. Ce kiosque a aussi invité des artistes pour faire des démonstrations en interagissant avec les festivaliers.

« Ce qu'on veut comme présence c'est de bonifier l'expérience des festivaliers, et ce n'est pas en étant plate qu'on va faire ça. Donc, c'est vraiment important de se démarquer dans notre offre sur le terrain, d'être créatif, de ne pas toujours revenir avec les mêmes choses d'année en année. La créativité et la *coolness* du festival sur laquelle on peut surfer est super intéressante aussi... C'était différent d'une journée à l'autre, mais entre autres il y avait des démonstrations de danse urbaine et de hip-hop, d'autres journées c'était du *beat box*, d'autres journées il y avait des *rap battles*... on fait vraiment partie de la fête. » (E3, Partenaire privé)

Ce partenaire privé, qui était responsable de l'activation en question, explique qu'il est important pour son entreprise d'avoir une présence créative dans les Francos et d'ajouter de la valeur à l'expérience des festivaliers. En effet, la clientèle est au cœur de cette activation, notamment puisque cela s'avère également une stratégie efficace de mise en valeur de la marque de l'entreprise de manière plus subtile et festive. Il s'agit en effet d'une stratégie commerciale de l'entreprise, et nous ne pouvons ignorer la mention implicite que fait ce répondant vis-à-vis la volonté de se démarquer des autres partenaires privés des Francos en mettant en place une activation créative. De plus, dans cette activation, un processus de collaboration entre l'organisation à la tête du festival et le partenaire privé, en amont du festival, a été nécessaire pour réaliser cette activation. Lors de la réalisation de l'activation lors du festival, la collaboration a lieu entre le partenaire privé, les artistes invités et, surtout, les festivaliers : l'objectif d'une activation de commandite étant d'abord de vendre une marque privée, l'activation de ce partenaire

présente l'occasion de connecter avec la clientèle des Francos, qui est aussi la clientèle réelle ou potentielle de l'entreprise en question, en mettant de l'avant l'image d'une marque *cool*, créative et qui soutient la musique et les artistes francophones.

Ensuite, une autre activation privée dans les Francos a été nommée de nombreuses fois par les répondants comme un exemple d'innovation collaborative. Il s'agit du Studio des Francos, un espace de création et de production musicale qui s'est bâti à partir de l'initiative d'une artiste connue et qui a été mis en place par un partenaire privé en collaboration avec les Francos. Le partenaire a offert les ressources nécessaires pour la réalisation de cette activité et il a montré une volonté à stimuler la collaboration entre artistes, dans l'objectif d'offrir une plateforme aux artistes qui s'est également traduite par une nouvelle expérience festivalière.

« Chaque équipe de musiciens avait 24 heures pour créer sur place, donc on avait mis des caméras et les festivaliers pouvaient aller voir en *live*, sur le site, les artistes faire les arrangements musicaux. Donc, ils (les artistes) avaient 24 heures pour composer et on prenait des capsules de contenu qu'on mettait sur le web pour expliquer comment ça fonctionnait, après, chaque équipe diffusait (leur musique)... Finalement, on a permis aux gens de comprendre que ce n'est pas si simple que ça faire de la musique... Pour nous, l'activation sur le terrain passe par l'innovation et par la diffusion de contenu en ligne. » (E6, Partenaire privé)

Ce partenaire privé explique en quoi consiste le Studio des Francos en tant qu'activité collaborative entre artistes à partir de laquelle la clientèle peut témoigner du processus créatif musical. Les artistes sont réellement au centre de cette activité où la collaboration artistique est stimulée au niveau du processus de création et de production musicale. Le Studio représente aussi une opportunité pour les artistes de mettre en valeur leur talent et leur travail, et de diffuser aux festivaliers des chansons écrites et produites sur place. Cet aspect collaboratif permet donc de générer une certaine forme d'innovation au niveau musical, car des artistes qui ne sont pas habitués à travailler ensemble se retrouvent dans un même studio pour créer une nouvelle chanson. Du côté des festivaliers, il s'agit plutôt d'une expérience de visionnement qui leur permet de mieux comprendre et d'apprécier davantage le processus de création et de production musical – on ne peut donc pas

considérer la clientèle comme réellement collaboratrice dans cette activation, mais on peut qualifier cette activation d'innovante au niveau de l'expérience festivalière.

« Il (partenaire privé) a organisé un studio mobile qui était là pour la collaboration entre artistes. Ils invitaient des artistes différents chaque jour, chaque jour il y avait une nouvelle *tune* qui se faisait produire dans ce studio. Ils ont fait des capsules vidéo, ils ont sorti les *tunes*, et le studio avait des fenêtres donc le monde pouvait voir, donc c'était très créatif, très *cool*. » (E8, Industrie de la musique, artiste)

Ce répondant explique qu'il a perçu cette activation sur le terrain comme une expérience créative et innovante du point de vue des festivaliers, bien que ce répondant n'ait pas participé directement au Studio des Francos en tant qu'artiste. Nous pouvons en constater que cette activation est perçue comme innovante par les acteurs du réseau des Francos et qu'elle génère une collaboration musicale entre artistes ainsi qu'une bonification de l'offre pour les festivaliers. De plus, cela a pour conséquence d'immerger les acteurs qui participent aux Francos dans un environnement créatif, artistique et festif : les Francos réussissent donc à jumeler les ressources de partenaires privées et la créativité des artistes pour innover de manière à offrir une expérience festivalière unique et de qualité.

B) Planification

La planification est un facteur déterminant dans la réalisation de l'innovation collaborative dans les Francos, puisque l'ampleur du festival fait en sorte que les collaborations doivent être planifiées plutôt qu'improvisées. En effet, la plupart des activités innovantes des Francos, comme l'activation des partenaires privés, passent par une grande planification entre les acteurs, en amont du festival, notamment puisque l'équipe qui gère les Francos est large et doit suivre une même vision alignée et cohérente.

« C'est un festival qui a une expertise développée... Le nombre de personnes qu'ils ont dans l'équipe de Spectra leur permet d'être innovants dans leur façon de faire... Ils sont très novateurs au niveau de l'intégration des commandites, il y a un service à l'interne qui travaille pour les propositions d'activation de commandites... C'est une particularité des Francos, sur le domaine public ça

amène un événement beaucoup mieux construit, plus contrôlé. » (E12, Acteur de l'industrie des festivals)

Tel qu'explique ce répondant, il existe un département de L'Équipe Spectra qui a le mandat de gérer les différentes activations des partenaires privés sur le site des Francos. Ceci favorise la mise en place d'activations créatives et innovantes, mais cela ajoute également une couche de relations où la collaboration est nécessaire pour planifier et mettre en place des activités collaboratives. De plus, la collaboration entre l'organisation à la tête du festival et ses partenaires externes, dans le but de planifier des activités innovantes qui convient à toutes les parties impliquées, nécessite des discussions et une planification « beaucoup à l'avance » du festival (E16, Partenaire public).

Le Studio des Francos illustre bien la collaboration en amont entre les parties prenantes pour planifier l'activation innovante sur le terrain. En fait, le Studio pourrait être considéré comme une activité qui se caractérise par la collaboration improvisée, plutôt que planifiée, entre artistes, puisque ceux-ci créent de la musique ensemble de manière spontanée dans le Studio. Toutefois, il s'agit d'une activation privée qui a été planifiée bien à l'avance de la date du festival. En effet, la conception et la mise en place structurelle et technique du Studio des Francos se sont développées au courant de discussions qui se sont étalées sur plusieurs mois entre le partenaire privé, l'organisation à la tête du festival et l'artiste. Ainsi, nous considérons le Studio des Francos comme ayant été planifié par le biais de la collaboration entre des acteurs du réseau des Francos, mais nous notons également que la réalisation de cette activité est caractérisée par l'improvisation musicale de la part des artistes.

6.2.3.3 Compétition dans l'industrie des festivals

La compétition grandissante qui existe au sein de l'industrie des festivals influence en grande partie la réalisation de l'innovation dans les Francos de Montréal, puisque le festival doit continuellement trouver des façons de se différencier des autres festivals et de renouveler son produit festivalier afin d'améliorer d'année en année l'expérience des festivaliers. Nous aborderons dans cette section comment la différenciation et le

renouveau, des facteurs découlant de la concurrence croissante dans l'industrie des festivals, influencent la réalisation de différentes formes de l'innovation dans les Francos.

A) Différenciation

La différenciation désigne la nécessité des Francos d'innover pour se démarquer vis-à-vis d'autres festivals, afin de demeurer compétitif dans l'industrie, ce qui se manifeste à deux niveaux : l'aspect technique et l'identité francophone du festival.

Technique

Un aspect qui différencie les Francos de ses concurrents est la technique innovante du festival. Ceci est possible grâce à la capacité et à l'expérience de l'organisation à la tête du festival : « Aux Francos il y a une certaine attention qui est apportée à la technique, il y a de l'effort qui est mis en éclairage, en scénographie... » (E1, Partenaire média). C'est donc une différence qui est notable vis-à-vis d'autres festivals, et qui peut être considérée comme une forme d'innovation au niveau technique et même technologique des Francos.

« Dans la sonorisation, les Francos sont très innovantes comparativement à la majorité des festivals, dans la directivité du son, de façon à ce que le festival en profite, mais que le voisinage n'en subisse pas les conséquences négatives. » (E12, Acteur de l'industrie des festivals)

Tel qu'explique ce répondant, les Francos réussissent à jumeler praticité et bon voisinage lorsqu'ils implémentent des technologies qui dirigent le son des spectacles de musique qui ont lieu à l'extérieur – qui peut être très fort dans ce genre de spectacle – de manière à moins déranger les résidents du quartier, tout en permettant aux festivaliers de profiter de la musique en contexte de festival. Les Francos mettent donc en place des pratiques innovantes au niveau technique, permettant au festival de se démarquer vis-à-vis d'autres festivals ainsi que de plaire à sa clientèle et aux parties prenantes impliquées.

Identité

L'identité des Francos en tant que diffuseur et promoteur de musique francophone est le facteur de différenciation le plus important, selon les répondants, permettant aux Francos de se démarquer au sein de l'industrie des festivals. L'aspect francophone est

effectivement un facteur de différenciation des Francos dans l'industrie des festivals et même en comparaison à d'autres festivals de musique – l'analyse empirique renforce donc notre constat sur l'importance de la caractéristique francophone des Francos dans l'analyse de la typologie des festivals québécois d'envergure internationale (voir 6.1.1

Les Francos parmi tant d'autres). Le fait que l'identité des Francos soit conservée au courant de la croissance du festival fait en sorte que son ancrage local est respecté.

« Clairement, ce qui différencie les Francos des autres festivals c'est une dimension fondamentale qui est liée à la chanson d'expression française... Ça vient chercher un côté identitaire très fort. » (E7, Acteur de l'industrie des festivals)

Tel qu'explique ce répondant, la programmation artistique des Francos, qui reste fidèle à la musique francophone, renforce les liens entre les Francos et la communauté et la culture locales. De plus, cela aussi pour conséquence de favoriser l'ouverture internationale du festival envers d'autres communautés et cultures francophones du monde, puisque « c'est un festival qui sert à mettre de l'avant les talents francophones, autant québécois qu'internationaux » (E1, Partenaire média). En effet, le festival peut être considéré comme un symbole de résistance linguistique et culturelle vis-à-vis la possibilité de disparition de la culture et de l'art francophone, dans le contexte québécois en particulier, mais aussi dans un contexte de mondialisation où les spécificités locales sont parfois oubliées : « J'espère que les Francos vont rester, parce que si on n'a pas les Francos, il nous reste quoi? » (E15, Industrie de la musique, artiste). Ce répondant exprime le fort sentiment d'appartenance que les Francos représentent et la peur qui dégage de la possibilité de disparition des Francos ou de la possibilité d'une ouverture de la programmation des Francos vers l'inclusion d'une musique non francophone.

Certains répondants affirment que les Francos sont « la plus grande manifestation francophone de musique offerte au Québec » (E14, Partenaire public), alors que d'autres croient que c'est « le seul festival qui a une programmation 100% francophone au Canada » (E4, Partenaire privé), et d'autres affirment encore que c'est le seul « événement de cette taille-là qui est dédié uniquement à la chanson francophone dans le monde » (E9, Organisation à la tête du festival). Malgré les contradictions au niveau de l'ampleur

géographique de l'originalité des Francos, les opinions des répondants convergent vers le fait que les Francos sont un festival d'envergure internationale qui maintient l'entièreté de sa programmation francophone. Ceci est tout à fait unique dans l'industrie des festivals, donc la fidélité du festival à son identité et à sa mission peut même être considérée comme un aspect de la différenciation des Francos vis-à-vis d'autres festivals.

À première vue, le maintien de la mission des Francos en tant que festival entièrement francophone peut sembler comme un frein à l'innovation, dans la mesure où l'ancrage du festival dans son identité et sa vision originales pourrait limiter l'implémentation d'idées innovantes notamment au niveau de la programmation musicale. Toutefois, à partir de l'analyse, nous constatons qu'il ne s'agit pas réellement d'un frein à l'innovation, mais plutôt d'un levier d'innovation pour les Francos au sein de l'industrie spécialisée de la musique francophone. En effet, l'esprit d'innovation est reflété dans la programmation des Francos, notamment via l'inclusion de styles de musique très variés, mais toujours francophones, provenant des quatre coins du monde. La programmation des Francos démontre ainsi qu'il est possible de se démarquer des concurrents et d'innover dans l'industrie des festivals en restant fidèle à son identité et à sa mission originales.

« Ce qui différencie (les Francos) de tous les autres festivals au Québec c'est aussi qu'il y a une ouverture vers tous les styles de musique. Souvent tu vas avoir festival de country, un autre de ci et un autre de ça... Mais la variété de musiques francophones est vraiment mise de l'avant dans les Francos. » (E15, Industrie de la musique, artiste)

Comme mentionne ce répondant, les Francos démontrent une réelle ouverture envers la transformation de la musique francophone qui est reflétée dans l'évolution de la programmation musicale du festival. Ainsi, les Francos innover et se diversifient au niveau des genres et des origines des musiques francophones qui sont mises de l'avant, tout en respectant la « nature même du festival qu'est d'être francophone » (E9, Organisation à la tête du festival). De cette manière, le fait que les Francos maintiennent une programmation totalement francophone tout en la transformant chaque année peut être considéré comme une forme d'innovation par laquelle les Francos réussissent à se différencier dans l'industrie des festivals. Ceci est surtout vrai dans l'ère de la

mondialisation, où les festivals ont tendance à perdre leur identité unique et leurs liens avec la culture locale afin d'attirer une clientèle de plus en plus internationale.

B) Renouveau

Le renouvellement désigne le besoin continu d'innover pour apporter des améliorations à chaque cycle des Francos, dans l'objectif de maintenir sa part de marché dans un contexte de compétition grandissante. « Les gens sont à la recherche de nouveauté tout le temps, puis il y a de plus en plus de festivals, donc c'est super important de se renouveler » (E11, Partenaire public). Tel qu'explique ce répondant, le besoin de renouvellement dans les Francos part de la concurrence accrue dans l'industrie des festivals, qui se traduit par une clientèle de plus en plus exigeante. Puisque les Francos se situent dans une industrie où il existe un cycle événementiel annuel, le festival cherche à implémenter des transformations à valeur ajoutée à chaque édition annuelle du festival dans l'objectif de surprendre et de plaire à sa clientèle. Toutefois, le renouvellement du festival ne doit pas nécessairement être radical, cela peut représenter des changements légers qui contribuent de manière subtile à bonifier l'offre du festival d'année en année – on parle donc de l'innovation incrémentale. Nous pouvons constater à partir de l'analyse des données que le renouvellement est considéré comme important et même nécessaire par de nombreux acteurs du réseau des Francos ainsi que par les organisateurs du festival.

« Dans une réalité aujourd'hui où le festivalier est stimulé et bombardé d'informations, de logos, d'*apps*, de pubs et tout ça, il faut se renouveler et il faut offrir un produit unique, intéressant, qui fait vivre des émotions... Si on ne se renouvèle pas, on passe à côté et on ne sera pas un événement en croissance, au contraire. » (E2, Organisation à la tête du festival)

Ce répondant exprime l'importance majeure du renouvellement festivalier dans un contexte où la clientèle a de plus en plus d'options au niveau des expériences de loisir et de culture qui leur sont offertes. Ainsi, l'innovation incrémentale via le renouvellement de l'offre festivalière se présente comme une opportunité de croissance pour les Francos de Montréal. Le renouvellement se manifeste en grande partie à travers la programmation artistique des Francos, la programmation étant un pilier de l'expérience festivalière qui y

est offerte. Un répondant affirme que la programmation des Francos doit « osciller avec les tendances... pour que le festival reste jeune, intéressant et en vie » (E0, Partenaire média). Selon ce répondant, « les Francos ont pu garder leur identité, qui est d'un festival de musique de tous genres, mais francophone », tout en accompagnant les « tendances » mondiales et québécoises de la musique francophone et en renouvelant la programmation chaque année (E0, Partenaire média). Ainsi, le renouvellement de la programmation musicale est nécessaire pour que les Francos continuent d'occuper une place importante dans l'industrie, mais le respect de l'identité du festival est tout aussi important.

En effet, l'innovation incrémentale qui est mise en place de manière continue par le renouvellement de la programmation des Francos consiste en un respect de l'identité francophone du festival jumelée avec la mise en valeur de la diversité des musiques francophones québécoises et mondiales : « On s'adapte avec ce qui se passe (dans l'industrie de la musique), mais il faut que ça (la programmation) reste fidèle à notre ADN » (E2, Organisation à la tête du festival). Tel qu'affirme ce répondant, il est important pour les Francos de respecter la mission originale du festival, mais il est aussi essentiel de s'adapter selon les tendances de l'industrie de la musique (francophone) et de renouveler son offre pour demeurer compétitif aux yeux de la clientèle et de l'industrie des festivals.

« (Ce) qui est important pour nous c'est (que) les Francos, en tant que festival 100% francophone bien implanté dans sa communauté, continuent à le faire de cette façon-là... Ils n'ont pas de plan de changer... (Mais) ils ont encore un travail à faire en innovation et en créativité parce qu'ils ne veulent pas dénaturer ce qu'ils font. » (E6, Partenaire privé)

Ce partenaire privé des Francos exprime l'importance de conserver l'identité des Francos ainsi que l'importance d'innover, ce qui illustre le besoin de trouver un équilibre entre innover et rester fidèle à sa mission. Les Francos trouvent cet équilibre notamment au niveau du renouvellement de la programmation, qui consiste en suivre les tendances de l'industrie de la musique et d'offrir une expérience francophone et unique aux festivaliers.

« Les Francos réussissent à rester à l'affût de ce qui se passe et des tendances dans le monde de la musique francophone, et les Francos se sont montrés capables de se réimaginer en accord avec l'évolution de la demande, ce qui assure leur place

en tant que festival majeur... Le fait qu'il y ait une scène dédiée au rap aux Francos, ce n'était pas acquis au début, puis vers 2009 un nouveau public plus jeune a commencé à être attiré, il y a eu un changement de paradigme au festival, qui donne une plus grande importance à ce genre musical là, toujours francophone, qui remplit la grosse scène maintenant, alors qu'avant c'étaient les petites salles. »
(E0, Partenaire média)

Ce répondant explique que les Francos ont su se renouveler au courant des années en suivant les tendances de l'industrie de la musique, mais aussi en étant avant-gardistes en instaurant par exemple des scènes dédiées à un genre musical de plus en plus populaire chez les clientèles jeunes. Ainsi, le renouvellement de la programmation est accompagné d'une évolution de la clientèle du festival, ce qui représente une stratégie permettant au festival de demeurer compétitif. Comme mentionne le partenaire média cité ci-dessus, il s'agit d'une évolution dans la programmation qui s'est étalée pendant des années, et non pas un changement apporté d'un jour à l'autre de manière radicale. Ceci permet d'illustrer la caractéristique incrémentale du renouvellement de la programmation des Francos.

6.2.4 Internationalisation

En abordant l'internationalisation dans les Francos de Montréal, nous serons en mesure d'analyser comment ce festival, qui demeure ancré localement tout en s'ouvrant mondialement, fonctionne en tant que grappe temporaire. L'internationalisation désigne, dans le cadre de cette analyse, les différentes manières par lesquelles le festival s'ouvre vers le monde, que ce soit au niveau de l'arrivée d'acteurs internationaux ou au niveau du départ d'acteurs locaux vers l'international. Ainsi, dans cette section, nous regarderons de plus près comment l'internationalisation se manifeste dans les Francos tout en analysant le rôle que le réseau d'acteurs du festival occupe dans ce mouvement d'ouverture mondiale, adressant ainsi la quatrième question de recherche de ce mémoire : Sous quelles formes l'internationalisation se manifeste-t-elle dans les festivals et de quelles manières le réseau d'acteurs constitue-t-il un levier international pour les festivals?

Puisque l'analyse empirique révèle que l'internationalisation se manifeste dans les Francos de Montréal principalement à deux niveaux, cette section sera divisée en deux parties : nous présenterons d'abord en quoi l'attractivité touristique des Francos est une dimension importante de l'internationalisation dans le festival, générée grâce à l'implication de partenaires publics visant le développement touristique et économique, ensuite nous aborderons la participation des Francos et des acteurs de son réseau dans des canaux mondiaux d'échanges artistiques spécialisés dans la musique francophone.

6.2.4.1 Attractivité touristique

L'attractivité touristique est une importante manifestation de l'internationalisation dans les Francos de Montréal, car le festival attire des visiteurs de l'étranger. Ceci est rendu possible par la participation financière et stratégique de partenaires publics du festival. Ces partenaires contribuent au rayonnement international des Francos dans l'objectif de générer des retombées économiques locales découlant de l'export de services touristiques.

Les Francos font partie d'un ensemble d'événements et d'établissements qui contribuent à l'image de Montréal en tant que destination mondiale pour le tourisme culturel. Plusieurs répondants mentionnent le tourisme comme une importante dimension internationale des Francos, reliée à la saison estivale où des scènes extérieures de Montréal sont remplies de spectacles : « Dire que c'est la fête sur le domaine public avec des événements de grand déploiement, c'est un attrait international. » (E12, Acteur de l'industrie des festivals) Ce répondant affirme que l'aspect festif des festivals montréalais contribue à l'attractivité touristique de la ville, et les Francos font partie de ces festivals qui attirent une clientèle internationale. Toutefois, les Francos n'attirent pas autant de touristes internationaux que d'autres festivals montréalais.

« Aux Francofolies, compte tenu de la nature même de leur mandat, peu de touristes internationaux anglo-saxons viennent, mais il y a un certain nombre de Français, de Belges et de Suisses, des gens de la francophonie au sens plus large qui viennent, des touristes. » (E7, Acteur de l'industrie des festivals)

En effet, puisque l'offre des Francos consiste en la mise en valeur d'artistes et de musiques francophones, le festival attire naturellement la clientèle mondiale francophone, faisant en sorte que les voyageurs internationaux non francophones ont moins tendance à se déplacer pour le festival. C'est pourquoi certains répondants argumentent que l'aspect francophone, qui est fondamental à la mission des Francos, a pour conséquence de freiner l'internationalisation du festival. D'autres répondants affirment toutefois que la spécialisation francophone des Francos est positive et permet au festival d'être internationalement reconnu dans son créneau, ce qui se traduit par une grande attractivité touristique envers la clientèle mondiale provenant de pays francophones.

« Ce n'est pas le festival qui attire le plus (de touristes internationaux)... Mais ce n'est pas négligeable non plus, dans le sens où ce n'est pas facile d'attirer 15% de touristes comme les Francos le font... Il y a peut-être une perception de barrière de la langue... (mais) les Francos ont quand même sa notoriété, (le festival) fait partie d'un circuit de festivals qui mettent en valeur les francophonies et il a quand même une visibilité internationale. » (E13, Partenaire parapublic)

Ce répondant explique que, bien que les Francos attirent moins de touristes venant de l'étranger que d'autres grands festivals montréalais, les Francos réussissent tout de même à atteindre une clientèle internationale qui est intéressée aux divers genres de musique francophone. De plus, ce répondant mentionne que le festival participe à un circuit mondial des festivals de musique francophone : les Francos ont une réputation mondiale au niveau des événements francophones ainsi qu'au niveau de la mise en valeur de la diversité qui existe parmi les cultures et les musiques du monde francophone. Ceci fait en sorte que les Francos se sont développées au courant des années de manière cohérente avec son identité et mission initiale, tout en étant capables d'occuper une place importante dans l'industrie des festivals ainsi que dans l'industrie mondiale de la musique francophone. Ceci contribue à l'image de marque de Montréal comme ville francophone, créative et culturelle : les Francos sont un événement qui « met en valeur notre francophonie », contribuant à « positionner Montréal comme ville francophone » à l'international (E13, Partenaire parapublic). De cette manière, les Francos sont un festival montréalais profondément ancré dans sa ville, par le biais de l'expression culturelle et musicale francophone, tout en ouvrant son offre vers le monde.

L'attractivité touristique des Francos et la place qu'occupe le festival dans un circuit mondial de festivals de musique francophone découle de l'implication d'acteurs du réseau des Francos dans l'internationalisation touristique du festival. Concrètement, des partenaires publics des Francos investissent dans l'attractivité touristique en mettant en œuvre des objectifs et stratégies publiques reposant sur le rayonnement culturel de Montréal ainsi que sur la croissance économique de la ville, de la province et du pays.

« Le tourisme étranger (est comptabilisé) dans les exportations et on veut augmenter les exportations, donc l'objectif est d'accroître le nombre de touristes étrangers (dans les Francos)... On aide (les Francos) parce qu'ils sont capables de faire venir du tourisme international ici, ils sont capables de faire une vitalité économique et un rayonnement de Montréal. » (E5, Partenaire public)

Ce partenaire public nomme les multiples facettes qui sont à la base du raisonnement stratégique public vis-à-vis l'attraction touristique, se traduisant par une contribution financière de ce partenaire aux Francos en échange de résultats concrets. Ce raisonnement est motivé par le fait que les retombées économiques découlant des festivals en général et des Francos en particulier sont dues à l'attraction de touristes étrangers. Il s'agit donc d'un enchaînement d'objectifs et de résultats, où les Francos attirent des touristes de l'étranger, ceux-ci investissent dans l'économie locale, puis la croissance économique locale permet une amélioration de l'offre culturelle et touristique, permettant d'attirer davantage de touristes internationaux. Ainsi, des stratégies publiques qui visent le développement touristique et économique contribuent financièrement aux Francos, considérant le festival comme un moyen d'attraction pour le tourisme culturel.

« On finance la commercialisation à l'étranger (des Francos) parce que de cette façon on va accroître les retombées économiques. C'est donc l'attraction de touristes étrangers qu'on finance dans les Francos... Il y a des touristes étrangers qui arrivent ici, ce qui veut dire des nuitées dans les hôtels, des dépenses qui vont se faire ici... Quand on investit dans le rayonnement à l'international du festival, il attire plus de touristes internationaux. » (E11, Partenaire public)

Ce partenaire public explique pourquoi il investit dans les Francos et précise que les touristes venant de l'étranger permettent de générer des retombées économiques pour

Montréal, en illustrant ainsi la logique qui motive les contributions financières gouvernementales envers l'attractivité touristique du festival. Plus précisément, ce partenaire finance des activités de commercialisation des Francos à l'international, notamment la création d'« outils de communication à l'international » et différentes formes de « promotion du festival sur des marchés internationaux » comme l'envoi de représentants des Francos de Montréal qui vont « présenter le festival dans des congrès et des foires touristiques à l'international » (E11, Partenaire public). Il s'agit donc de détails de l'entente partenariale entre l'organisation à la tête du festival et le partenaire public qui stipulent que le financement doit être dirigé envers des activités de promotion qui aboutiront en des résultats concrets en lien avec les objectifs du partenaire.

« On travaille avec des agences internationales, des gens qui font la promotion des Francos en France, on a des liens de communications et mise en marché. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Ce répondant de l'organisation à la tête du festival affirme effectivement que, pour attirer des touristes internationaux, il est nécessaire d'investir dans des outils de publicité qui ciblent certains marchés spécifiques, comme la France, pour permettre aux Francos de se faire connaître dans ces marchés afin d'attirer éventuellement des touristes au festival. Similairement, une autre entente partenariale sert à favoriser l'attractivité touristique des Francos en investissant dans la promotion médiatique du festival : « On demande aux Francos de faire rayonner Montréal à travers le placement média, des campagnes marketing qui ciblent les touristes. » (E13, Partenaire parapublic). Tel qu'explique ce répondant, des stratégies sont développées par le partenaire ainsi que par l'organisation à la tête du festival afin d'accomplir les résultats et remplir les objectifs demandés en ce qui concerne l'attraction de touristes internationaux aux Francos. De cette manière, la participation d'acteurs publics qui visent le développement touristique et économique dans les Francos a pour conséquence de contribuer à l'internationalisation du festival et au rayonnement culturel de Montréal.

Effectivement, l'attraction touristique est une dimension clé de l'internationalisation des Francos de Montréal, stimulée par la participation autant financière que stratégique de partenaires publics du festival qui visent l'exportation touristique, la croissance

économique et le positionnement culturel de Montréal en tant que ville francophone internationale. Ceci n'est pourtant pas le cas pour tous les partenaires : plusieurs partenaires privés des Francos qui visent un marché local ou national affirment que l'ouverture internationale et l'attraction touristique du festival ne sont « pas importantes » pour leurs entreprises (E6, Partenaire privé). C'est pourquoi ce sont majoritairement les partenaires publics des Francos ayant des vocations touristiques et économiques qui servent de levier international pour le festival, par le biais de l'attractivité touristique.

6.2.4.2 Échanges artistiques spécialisés

Les échanges artistiques mondiaux spécialisés dans l'industrie de la musique francophone constituent une dimension importante de l'internationalisation dans les Francos de Montréal. Ces échanges sont possibles grâce aux interactions et aux rencontres entre les acteurs de l'industrie de la musique francophone, organisées par les Francos, qui créent des relations professionnelles qui peuvent dépasser les frontières géographiques et temporelles du festival. Ces relations se traduisent par la participation d'acteurs du réseau des Francos dans de canaux mondiaux qui favorisent le partage de connaissances ainsi que la mobilité d'artistes et de professionnels impliqués dans la création, la production et la diffusion de musiques francophones. Ainsi, l'industrie de la musique joue un rôle clé dans l'internationalisation dans les Francos, autant au niveau du départ d'acteurs des Francos vers le monde qu'au niveau de l'accueil d'acteurs internationaux aux Francos. Ceci est expliqué par la mission des Francos, qui inclut une volonté de soutenir et de promouvoir l'industrie québécoise et mondiale de la musique francophone.

« Ce n'est pas un événement qui s'est bâti avec un objectif de simple divertissement, on était vraiment dans une mission culturelle très spécifique dès le début, et c'est un événement avec le temps qui est devenu un moteur touristique de rayonnement international, mais à l'origine c'était vraiment concentré sur aider la croissance de cette industrie et son développement. Je parle ici de l'industrie de la musique francophone de tous genres. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Tel qu'exprime ce répondant, la dimension culturelle des Francos est à la base de la raison d'être du festival; sa dimension touristique a développé avec le temps. Il ne faut d'ailleurs

pas oublier que les Francos sont nées d'une collaboration internationale entre des producteurs de musique et le fondateur du festival des Francofolies de La Rochelle. À partir de ce moment-là, les Francos ont gardé une relation avec ce festival français et ont développé d'autres « partenariats inter-festivals internationaux solides en lien avec la musique des pays francophones du monde » (E0, Partenaire média). En plus des partenariats avec d'autres festivals, « l'équipe de programmation des Francos se déplace partout dans le monde pour développer la programmation artistique » du festival, créant des liens avec de nombreux acteurs mondiaux de l'industrie de la musique francophone (E16, Partenaire public). Ceci fait en sorte que les Francos organisent et participent activement à des échanges internationaux spécialisés qui visent le développement de l'industrie de la musique francophone.

« Les Francofolies ont comme mission de faire rayonner la musique francophone d'ici, mais d'ailleurs aussi. Les Francos sont le plus grand festival de musique francophone au monde, donc on a beaucoup de collaborations avec les pays francophones, de l'Afrique, de l'Europe, de partout, pour célébrer la culture musicale francophone. » (E2, Organisation à la tête du festival)

Comme explique ce répondant, la stimulation de collaborations internationales, dans le domaine artistique spécialisé de la musique francophone, demeure au cœur de la mission des Francos. La musique francophone vient donc intrinsèquement avec l'internationalisation dans le cas des Francos; le festival agit comme un espace local et temporaire d'interactions intenses entre des acteurs œuvrant dans un domaine qui existe au niveau mondial et de manière permanente. Ainsi, les Francos sont un espace de rencontres offrant des opportunités à des acteurs locaux ainsi qu'internationaux dans une logique d'échanges artistiques spécialisés. Le réseau des Francos est ainsi largement impliqué et responsable en partie de l'internationalisation dans le festival. Ceci se manifeste notamment lors d'activités organisées par l'organisation à la tête du festival en collaboration avec d'autres acteurs, comme les Rendez-vous Pro – activité visant à favoriser les rencontres entre artistes et professionnels de l'industrie de la musique.

« Il y a des programmes qui existent pour développer les volets qui servent à faire de l'exportation pour nos artistes d'ici... Je travaille avec des bailleurs de fonds

de là-bas (de la France), par exemple la SACEM qui est l'équivalent de la SOCAN d'ici pour les droits d'auteur, donc ces gens-là ont des missions d'accompagner aussi le rayonnement d'artistes à l'étranger, donc pour eux on est une plateforme utile pour leur rayonnement étranger donc on collabore avec des entités comme ça... Les Rendez-vous Pro (sont) donc vraiment une plateforme importante d'export et d'échanges. » (E9, Organisation à la tête du festival)

Tel que mentionne ce répondant, la SACEM est un exemple d'acteur international de l'industrie de la musique qui fait partie du réseau des Francos et qui se présente aux Rendez-vous Pro chaque année en vue de favoriser la création de liens artistiques entre le Québec et la France. Ce répondant explique que les Rendez-vous Pro présentent une occasion d'exportation pour les artistes québécois et il affirme qu'il s'agit d'une plateforme d'échanges réciproques, puisque les rencontres favorisées dans cette activité permettent aux acteurs français de développer des liens au Québec et vice-versa.

De plus, les partenaires publics des Francos qui suivent des stratégies publiques visant le développement de carrières artistiques et l'augmentation d'échanges artistiques mondiaux sont impliqués dans l'internationalisation artistique des Francos. Ces partenaires mettent en œuvre des initiatives publiques visant à propulser la carrière des artistes canadiens et québécois à l'international ainsi que des initiatives soutenant la « réciprocity des échanges internationaux » (E10, Partenaire public). C'est-à-dire, les échanges artistiques spécialisés dans l'industrie de la musique francophone sont régis par le principe de réciprocité, où l'internationalisation d'artistes nationaux est perçue comme étant complémentaire à l'accueil d'artistes internationaux puisque les deux côtés contribuent ensemble à la croissance de l'industrie mondiale, canadienne, québécoise et montréalaise de la musique francophone. C'est pourquoi ces partenaires des Francos financent des activités d'accueil d'artistes et de professionnels de l'industrie mondiale de la musique francophone ainsi que des activités pour « la participation d'acteurs d'ici dans des événements internationaux » (E14, Partenaire public).

A) Vers l'international

Les Francos présentent de nouvelles opportunités aux artistes québécois et canadiens qui veulent « faire de la *business* ailleurs dans la francophonie » (E3, Partenaire privé), par le biais de rencontres organisées et d'activités prévues par les Francos. Ainsi, le festival aide les artistes à s'internationaliser en stimulant des rencontres avec des acteurs mondiaux.

« Ça arrive des fois que des professionnels d'autres festivals ou de l'industrie de la musique en général fassent des découvertes (d'artistes) aux Francofolies et leur offrent des contrats à l'étranger... des artistes ont été découverts aux Francos à Montréal et par la suite se sont fait offrir des *bookings* en Europe ou ailleurs dans la francophonie. » (E7, Acteur de l'industrie des festivals)

Comme explique ce répondant, les professionnels de l'industrie qui se déplacent pour participer aux Francos ont des objectifs précis, comme de connaître des artistes québécois. Les Francos représentent ainsi un lieu de possibilités au niveau de la création de relations professionnelles qui peuvent jouer un rôle clé dans l'internationalisation des carrières d'artistes québécois. Par exemple, un artiste québécois a pu internationaliser ses activités grâce au choix des Francos d'envoyer cet artiste à une performance en France, dans le cadre d'un partenariat entre les Francos de Montréal et les Francofolies de La Rochelle : « Les Francos ont choisi trois artistes pour représenter Montréal aux Francos de La Rochelle, donc à cause de mon show aux Francos j'ai pu aller faire un show à La Rochelle » (E15, Industrie de la musique, artiste). Comme explique cet artiste, sa participation aux Francos lui a permis de représenter l'industrie montréalaise de la musique francophone et de se faire connaître en France. Ceci a été clé dans la carrière de cet artiste, qui a créé des liens de qualité avec des professionnels en France. Par ailleurs, l'exemple d'un groupe de musique québécois, dont la participation d'un des artistes du groupe à la Traversée a permis au groupe de percer le marché français, illustre le rôle que les Francos ont joué dans l'internationalisation de ce groupe. La Traversée est une activité organisée par les Francos de Montréal, en collaboration avec des partenaires français, qui constitue en la présentation de spectacles collaboratifs entre artistes français et québécois.

« Quand il (un des artistes du groupe) a fait le show en France dans le cadre de la Traversée il y avait beaucoup de *bookers* et de maisons de disque... Puis, on a

signé en France et on va y aller quatre fois cette année. On a signé un contrat de *booking*, un contrat de distribution, un contrat de management et des contrats de relations de presse, et ça découle en partie des Francos et de la Traversée. » (E8, Industrie de la musique, artiste)

Dans ce cas, la participation d'un membre d'un groupe de musique dans la Traversée a été l'élément déclencheur ayant permis à son groupe d'être vu et connu en France. L'entrée dans un nouveau marché n'est pas toujours facile, donc le fait de créer des relations professionnelles dans le cadre d'un festival spécialisé en musique francophone pour percer le marché français a été clé dans l'internationalisation de l'offre artistique de ce groupe montréalais. Le rôle des Francos dans l'orchestration de rencontres est donc important dans la création de liens durables permettant l'exportation de l'offre artistique québécoise et canadienne, notamment en ce qui concerne les échanges avec la France.

B) De l'international

L'offre de contrats de performance aux Francos à des artistes venant d'ailleurs est une stratégie employée par le festival pour diversifier leur programmation musicale ainsi que pour améliorer la possibilité que ces artistes internationaux développent des relations d'affaires avec des acteurs québécois de l'industrie de la musique.

« Pour les marchés (musicaux) internationaux, c'est la France, la Belgique, la Suisse, d'Afrique et de pays francophones d'Amérique centrale, la Martinique et des territoires français insulaires. Donc on touche pas mal ce qui est la représentativité de la musique francophone internationale dans la programmation (des Francos). » (E9, Organisation à la tête du festival)

Tel qu'explique ce répondant, la représentativité de francophonie mondiale, qui dépasse largement le Québec et la France, est recherchée dans la programmation des Francos afin d'avoir une « diversité au niveau de l'offre » artistique du festival (E1, Partenaire média) et afin d'offrir à des artistes venant de pays divers la possibilité de s'établir dans le marché québécois. La représentativité artistique est également un des objectifs articulés dans certaines ententes partenariales des Francos.

« Les Francos c'est la plus grande manifestation de musique francophone offerte au Québec, et c'est un incontournable de l'industrie... Les Francos rencontrent très bien nos critères en matière de... mise en valeur des artistes qui chantent en français et qui viennent du monde francophone. » (E14, Partenaire public)

Ce répondant explique qu'un des résultats attendus de leur entente avec les Francos repose sur la réciprocité des échanges artistiques internationaux. Ainsi, ce partenaire finance des activités qui favorisent autant l'export que l'import de prestations musicales francophones, comme la Traversée. Ceci a pour conséquence de stimuler des échanges qui favorisent le développement des carrières artistiques dans toute la francophonie, ce qui est complémentaire à la stimulation de rencontres professionnelles au sein d'activités comme les Rendez-vous Pro. Ensemble, les deux côtés des échanges artistiques mondiaux permettent aux Francos d'encourager l'internationalisation du festival et auprès des acteurs du réseau du festival œuvrant à l'industrie de la musique francophone. Ainsi, nous pouvons constater que l'industrie de la musique francophone est un acteur important dans l'internationalisation dans les Francos. Ceci permet aux Francos et aux acteurs de l'industrie québécoise et mondiale de la musique francophone de participer et de contribuer à des canaux mondiaux d'échanges artistiques spécialisés.

6.3 Sommaire

L'étude de cas que nous avons présentée dans ce sixième chapitre a répondu à notre objectif d'analyser la structure et le fonctionnement d'un festival spécifique, les Francos des Montréal, en tant que grappe temporaire. Le Tableau 5 ci-dessous résume les résultats que nous avons obtenus à travers l'analyse empirique.

Tableau 5: Synthèse de l'analyse empirique

Dimensions	Principaux résultats
Acteurs et rôles	<p>Le réseau des Francos de Montréal est composé des acteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Industrie de la musique - Partenaires publics et parapublics - Partenaires privés - Organisation à la tête du festival - Clientèle - Industrie des festivals - Communauté locale - Partenaires médias <p>Les sources de motivation qui mènent ces acteurs à participer aux Francos sont diverses, mais se basent surtout sur des échanges commerciaux selon les intérêts de chaque partie prenante.</p> <p>Les rôles que jouent ces acteurs dans les Francos sont différents selon ce que chacun peut apporter au festival en termes de valeur ajoutée.</p> <p>Il existe une relation d'interdépendance entre l'organisation à la tête du festival et ses partenaires : d'un côté, la participation de ces acteurs dans les Francos est clé au fonctionnement du festival, de l'autre côté, ces acteurs retirent des résultats de leur participation aux Francos qui contribuent concrètement à la vocation de leur organisation.</p>
Interactions et collaboration	<p>Les interactions qui ont lieu lors des Francos se font sous forme de rencontres, planifiées ou non, entre plusieurs acteurs du réseau du festival, entre les partenaires du festival et la clientèle festivalière, et entre différents acteurs de l'industrie de la musique.</p> <p>Ces interactions ne sont pas nécessairement affectées de manière positive par la proximité géographique qu'offre la délimitation spatiale des Francos et certains acteurs affirment que cela amène des enjeux au fonctionnement du festival.</p> <p>En revanche, ces interactions sont grandement influencées par la proximité temporelle du festival, car celle-ci fait en sorte que les acteurs interagissent de manière intensifiée au sein des Francos, ce qui se traduit par la création de relations fructueuses.</p> <p>La collaboration, un élément central du fonctionnement des Francos, est régie par divers mécanismes et dynamiques relationnelles.</p> <p>La complémentarité entre les festivals amène ces compétiteurs à travailler ensemble pour faire grandir les ressources financières publiques accordées à l'industrie comme un tout. La complémentarité entre les stratégies et objectifs des pouvoirs publics fait en sorte que ceux-ci collaborent pour bâtir une structure institutionnelle qui finance et qui accompagne des festivals, mais cela fait aussi en sorte que les Francos doivent organiser leur montage financier selon les résultats attendus par chaque partenaire public afin de demeurer pertinents pour tous.</p> <p>Par ailleurs, la collaboration dans les Francos est caractérisée par la cohérence de l'implication de différents acteurs au fonctionnement du festival, ce qui est rendu possible grâce à la coordination assurée par l'organisation à la tête du festival et à l'existence d'une vision globale que tous les acteurs du réseau du festival sont invités à suivre.</p>

	<p>De plus, la réciprocité est au cœur des collaborations entre l'organisation à la tête du festival et ses partenaires, ce qui fait en sorte que les relations partenariales respectent les intérêts de toutes les parties impliquées et des gains partagés peuvent découler des partenariats.</p> <p>Enfin, la négociation est utilisée comme un outil de collaboration dans les Francos, notamment sur les sujets de la configuration spatiale et de l'offre gratuite du festival, pour apaiser des tensions entre des parties prenantes qui ont des intérêts divergents ainsi que pour arriver à des solutions qui conviennent à tous et qui suivent la vision du festival.</p>
Innovation	<p>L'innovation est difficile à cibler et à mesurer dans les Francos de Montréal, puisqu'elle est perçue et elle se manifeste de manières diverses.</p> <p>L'innovation se fait souvent par le biais de la collaboration planifiée entre les acteurs du réseau des Francos, telle que manifestée dans les activations de partenaires privés sur le terrain, qui visent à bonifier l'expérience des festivaliers.</p> <p>De plus, l'innovation dans les Francos est influencée par la compétition croissante dans l'industrie des festivals. Ceci fait en sorte que les Francos doivent se différencier pour se démarquer, ce que le festival fait dans la mise en place technique du festival et dans le respect de l'identité du festival en tant que promoteur de musique francophone. La compétition fait également en sorte que les Francos doivent renouveler continuellement leur produit festivalier, ce que le festival fait en innovant de manière incrémentale leur programmation artistique, en suivant les tendances mondiales en termes de genres musicaux et en agissant comme chef de file au niveau de la diversité musicale francophone, tout en maintenant son identité francophone et son ancrage culturel local.</p>
Internationalisation	<p>L'internationalisation dans les Francos, qui se manifeste au niveau de l'attractivité touristique et au niveau des échanges artistiques, découle de l'implication d'acteurs du réseau du festival qui ont des intérêts internationaux.</p> <p>En effet, l'attractivité touristique du festival est favorisée par des contributions financières et stratégiques de la part de partenaires publics du festival qui visent le développement touristique et économique. Les échanges artistiques se manifestent dans le festival par la participation d'acteurs du réseau des Francos à des canaux d'échanges artistiques mondiaux spécialisés dans la musique francophone, ce qui fait en sorte que le festival s'insère dans un circuit mondial de l'industrie de la musique francophone.</p>

Source : développé par moi-même

7. Discussion des résultats

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté l'étude de cas qui visait à analyser la structure et le fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire à partir de quatre dimensions clés : le réseau d'acteurs, la collaboration, l'innovation et l'internationalisation. En nous basant sur les résultats de l'analyse empirique du cas des Francos, nous avons pu répondre aux questions posées dans le cadre de cette recherche dans l'objectif de répondre à la problématique principale : *Quelles sont les dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires?*

Le présent chapitre consiste en une discussion où nous situerons les résultats de l'analyse empirique dans la recherche existante, en confrontant ces résultats avec les conclusions tirées de la littérature. Nous commencerons en abordant en quoi les connexions, les interactions et la collaboration entre les acteurs qui composent le réseau des Francos servent comme base pour comprendre les dynamiques de fonctionnement du festival en tant que grappe temporaire. Ensuite, nous discuterons de comment l'innovation et l'internationalisation, générées de ces interactions et ces collaborations, sont des dimensions fondamentales pour comprendre le fonctionnement des Francos en tant que grappe temporaire ancrée localement et ouverte mondialement.

7.1 Phénomène collaboratif

Dans l'objectif d'analyser la structure et le fonctionnement des Francos de Montréal en tant que grappe temporaire, nous avons abordé les questions de recherche suivantes :

Q1. Quelle est la composition du réseau d'acteurs des festivals, et quels sont les rôles et les motivations de chaque acteur pour y participer?

Q2. De quelles manières les acteurs des festivals interagissent-ils et collaborent-ils dans un réseau de relations?

Nous avons pu constater, à partir des résultats de l'analyse, que ces deux questions se rejoignent. En effet, la structure du réseau d'acteurs des Francos joue un rôle clé dans les

interactions et les collaborations qui définissent les dynamiques de fonctionnement du festival en tant que grappe temporaire. Nous aborderons comment les réponses à ces questions dans le cas des Francos, en lien avec les constats de la littérature, nous aident à comprendre comment les festivals peuvent fonctionner en tant que grappes temporaires.

Tout d'abord, l'analyse démontre que les Francos de Montréal n'existent pas en isolement : le festival est né et se développe en constante interaction avec l'environnement dans lequel il opère. C'est pourquoi son réseau est si important. Ce constat renforce l'idée que les grappes temporaires sont intrinsèquement collaboratives (Power et Jansson, 2008) et soutient l'argument que la stratégie d'un festival réussi repose sur des processus de collaboration continue entre le festival et son entourage (Karlsen et Nordstrom, 2009). En effet, les acteurs externes à l'organisation à la tête du festival sont des parties prenantes fondamentales au fonctionnement des Francos, non seulement en tant que contributeurs financiers de taille, mais aussi en tant que collaborateurs à plusieurs niveaux de la mise en place et du développement du festival. Certes, les acteurs qui participent aux Francos sous forme d'un réseau de relations ont des motivations différentes pour le faire, dépendamment des objectifs de chacun. Cependant, ils ont tous des rôles importants et complémentaires dans le fonctionnement des Francos, selon ce qu'ils peuvent apporter au festival et selon les besoins du festival. Ainsi, le réseau des Francos de Montréal s'est bâti au courant des années pour devenir ce qu'on a repéré dans l'édition de 2019 (voir Figure 6) : bien que les réseaux puissent évoluer en suivant la reproduction cyclique des festivals (Power et Jansson, 2008), le réseau des Francos change peu d'année en année, car il est plutôt basé sur des relations de longue durée. Ces relations perdurent dans le temps puisqu'elles sont construites à partir de rapports réciproques dont la confiance ainsi que l'égalité sont des aspects clés : tel qu'explique Larson (2009), les relations partenariales entre les acteurs du réseau d'un festival ne peuvent être réellement collaboratives que si la confiance est consolidée et que le rapport de pouvoir est affaibli.

De plus, les relations qui relient les acteurs du réseau des Francos sont de nature professionnelle, comme des contrats commerciaux entre les organisations, et de nature sociale, comme des rapports entre les personnes qui représentent ces organisations. Des chercheurs stipulent que les relations interpersonnelles et inter-organisationnelles sont au cœur du fonctionnement des festivals (Harvey et al., 2012), et que ces relations se

développent souvent de manière informelle dans le contexte des festivals (Zhu et al., 2018; Podesta et Richards, 2018). Toutefois, dans le cas des Francos, les relations entre les acteurs du réseau reposent surtout sur des ententes partenariales formelles et ont lieu dans le cadre professionnel, malgré l'occurrence d'échanges informels et sociaux, comme lors des 5 à 7 des Francos, où différentes personnes qui représentent les acteurs du réseau se rencontrent pour « jaser » (E0, Partenaire média) dans un endroit « moins formel » (E16, Partenaire public). Dans cet ordre d'idées, nous remarquons une divergence entre les constats de la littérature, qui insiste sur l'aspect informel des relations entre les acteurs d'un réseau festivalier, et les résultats de notre étude de cas, qui démontrent que les acteurs des Francos sont surtout connectés par des relations formelles. Cette divergence pourrait être due à la grande ampleur des Francos, car il s'agit d'un festival d'envergure internationale auquel de nombreuses parties prenantes participent, faisant en sorte qu'un certain degré de formalité est nécessaire aux relations collaboratives afin de mettre en place un festival cohérent et réussi.

Effectivement, la participation active des partenaires des Francos de Montréal dans les décisions stratégiques qui régissent le fonctionnement du festival fait en sorte que cette grappe temporaire se construit et se développe en concertation perpétuelle avec son réseau. Ceci est vrai même dans des situations où les intérêts des parties prenantes semblent être opposés : la négociation est utilisée comme un outil de collaboration entre les acteurs du réseau des Francos et est coordonnée par l'organisation à la tête du festival. L'offre gratuite des Francos est un exemple qui illustre comment des intérêts conflictuels de partenaires des Francos sont négociés par le biais d'une collaboration continue, initiée par l'organisation à la tête du festival, permettant ainsi aux Francos de bâtir un festival cohérent dont la vision commune suivie par les différents acteurs est clé à sa réussite. Ceci démontre la pertinence d'évaluer les tensions générées par la protection d'intérêts divers dans les réseaux festivaliers, afin de mieux comprendre comment les festivals fonctionnent de manière collaborative (Larson, 2009). De plus, l'étude de cas des Francos illustre que des solutions communes peuvent être trouvées par moyen d'une collaboration continue entre les acteurs de réseaux festivaliers.

Également, la complémentarité est à la base de la collaboration entre les acteurs des Francos. En effet, les Francos collaborent avec d'autres festivals afin d'assurer une

certaine complémentarité dans l'industrie vis-à-vis le financement public. Aussi, les partenaires publics des Francos collaborent pour que leur contribution et leurs objectifs soient complémentaires dans le fonctionnement du festival. Ainsi, ces collaborations, propulsées par la complémentarité en termes des ressources financières publiques, sont motivées par le potentiel d'augmenter la valeur économique de l'industrie des festivals au Québec. Ceci va de pair avec les notions de « coopération » et de complémentarité retrouvées dans la littérature sur les grappes industrielles classiques, qui stipule que des acteurs industriels colocalisés sont interdépendants à de ressources communes, favorisant ainsi la formation d'une grappe industrielle visant la coopération menant à des gains économiques partagés (Porter, 2000; Michael, 2003). Dans le cas des Francos, plusieurs festivals collaborent, notamment par le biais du REMI, dans l'objectif de mettre en œuvre des stratégies visant à augmenter le budget public disponible à l'industrie des festivals ainsi qu'à augmenter les retombées économiques de l'industrie des festivals comme un tout. En plus, le cas des Francos illustre un exemple empirique du concept d'écologie, désignant l'existence d'une structure institutionnelle de collaboration entre pouvoirs publics reliés à une localité visant à soutenir et à accompagner l'industrie des festivals dans son ensemble (Uriarte et al., 2019). Dans le cas des Francos, les pouvoirs publics collaborent de manière écosystémique pour que leurs ressources soient complémentaires pour le fonctionnement réussi du festival. Nous pouvons ainsi constater que la complémentarité favorisant la coopération entre compétiteurs au sein des grappes industrielles classiques favorise également la collaboration dans la grappe temporaire des Francos.

De plus, les interactions qui ont lieu entre les acteurs des Francos sont caractérisées par des rencontres momentanées, pouvant devenir des relations sociales et professionnelles fructueuses et durables. Les interactions au sein des Francos sont influencées par la proximité autant géographique que temporelle dans laquelle existe le festival. La notion de « proximité géographique temporaire », désignant la coordination de canaux de communication ayant pour conséquence d'intensifier les échanges ainsi que le partage de connaissances entre des acteurs appartenant à un réseau de relations (Rallet et Torre, 2004), est observée dans le cas des Francos, où les rencontres entre différents acteurs du réseau sont stimulées dans des activités planifiées par l'organisation à la tête du festival.

Ces rencontres favorisées par les Francos deviennent des relations collaboratives qui dépassent les limites spatiales et temporelles du festival. Par exemple, les Rendez-vous Pro, une activité organisée par les Francos visant à stimuler des échanges entre des acteurs de l'industrie de la musique francophone, sont à l'origine de nouvelles relations entre artistes et professionnels de l'industrie, contribuant ainsi au développement des carrières artistiques ainsi qu'aux échanges mondiaux dans l'industrie. Ainsi, le cas des Francos illustre comment des relations nées d'interactions dans une grappe temporaire peuvent évoluer pour devenir durables dans le temps et être soutenues à distance (Bathelt et Schuldt, 2008), surtout lorsque ces interactions sont intensifiées au sein d'un espace prévu pour la stimulation de rencontres et d'échanges (Rychen et Zimmermann, 2008).

Enfin, le cas des Francos illustre l'importance d'un réseau formé d'acteurs connectés dont les relations sont collaboratives. En effet, la formation d'un réseau dont les relations entre acteurs sont basées sur la réciprocité fait en sorte que les intérêts de chaque acteur impliqué sont partagés et respectés dans un processus collaboratif. De plus, la mise en place d'activités cohérentes visant à générer des rencontres à valeur ajoutée fait en sorte que les interactions ayant lieu au festival représentent la possibilité de créer des relations fructueuses. Cela aboutit en un phénomène collaboratif dont le fonctionnement dépend de l'implication d'acteurs divers et dont les résultats sont bénéfiques pour tous les acteurs qui y participent.

7.2 Ancrage local, ouverture mondiale

L'innovation et l'internationalisation sont deux dimensions fondamentales au fonctionnement des grappes temporaires s'insérant dans un contexte de concurrence internationale accrue. Nous avons donc répondu aux questions de recherche relatives à ces dimensions dans l'étude de cas des Francos de Montréal.

Q3. Comment l'innovation se manifeste-t-elle dans les festivals et quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation de ces innovations?

Q4. Sous quelles formes l'internationalisation se manifeste-t-elle dans les festivals et de quelles manières le réseau d'acteurs constitue-t-il un levier international pour les festivals?

Dans cette section, nous discuterons conjointement des résultats de l'analyse relatifs à l'innovation et l'internationalisation dans les Francos, puisque la compréhension de ces deux dimensions interreliées nous permet de discuter des dynamiques de fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires. D'une part, l'innovation et l'internationalisation sont connectées dans la mesure où les deux sont motivées par des gains économiques partagés et, dans le cas des Francos, les deux sont caractérisées par une implication amplement collaborative des acteurs du réseau festivalier. D'autre part, l'innovation et l'internationalisation découlent toutes les deux d'une réalité mondiale où la concurrence dans l'industrie des festivals est désormais étendue à l'échelle planétaire. Ceci fait en sorte que les festivals doivent innover pour se démarquer vis-à-vis ses compétiteurs et qu'ils doivent également assurer une présence internationale pour que ces événements ainsi que les acteurs de leurs réseaux réussissent à se positionner favorablement dans le marché mondial. Nous discuterons des résultats de l'analyse relatifs à ces dimensions tout en abordant les liens avec les constats de la littérature, ce qui nous aidera à comprendre en quoi l'innovation et l'internationalisation, générées de manière collaborative, jouent un rôle clé dans le fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires.

Tout d'abord, l'innovation est difficile à cibler dans les Francos, notamment à cause de sa définition qui ne fait pas l'unanimité ainsi que des diverses formes sous lesquelles elle se manifeste. Ceci n'est pas surprenant, puisque la littérature stipule que la définition de l'innovation est souvent floue et évolutive (Bathelt et al., 2004), surtout dans les secteurs créatifs et culturels où le produit final est intangible (Pratt, 2004). Dans le cas des Francos, dont l'offre consiste principalement en des expériences artistiques et culturelles, l'innovation se manifeste par la mise en place d'activités, planifiées de manière collaborative, visant à stimuler la création artistique ainsi qu'à bonifier l'expérience des festivaliers. Par exemple, le Studio des Francos, une activation d'un partenaire privé des Francos planifiée avec des artistes et avec l'organisation à la tête du festival, vise à offrir aux artistes un espace de création et à la clientèle un sujet d'observation. Cet exemple

illustre les constats de la littérature : dans le contexte des festivals de musique, où il existe un échange d'idées plutôt que de matériaux physiques, l'innovation peut désigner simplement la possibilité de création (Hjalager, 2009), c'est-à-dire l'existence d'un espace qui stimule la création de nouvelles idées et de nouveaux projets (Podesta et Richards, 2018) ou la mise en place d'un environnement favorable à l'ouverture et au partage de connaissances (Zhu et al., 2018). Le Studio des Francos est un espace organisé par un partenaire privé, les Francos et des artistes où ces derniers sont amenés à créer ensemble : le Studio en soi est une activité innovante qui contribue à l'offre du festival en permettant aux festivaliers de témoigner du processus collaboratif de création musicale. Ainsi, l'innovation dans les Francos passe par des collaborations planifiées qui se traduisent par la mise en place d'espaces propices au partage et à la création, contribuant à une ambiance festivalière de créativité et d'innovation artistique. Ceci illustre l'idée suivante amenée par Bathelt et Schuldt (2008) : dans les grappes temporaires, l'innovation n'a pas un seul auteur, mais elle est plutôt créée par la collaboration entre des acteurs du réseau.

L'internationalisation dans les Francos est également générée à partir de la collaboration, notamment entre l'organisation à la tête du festival et l'industrie de la musique, dans l'objectif de stimuler la création de relations promouvant des échanges artistiques mondiaux spécialisés en musiques francophones. En effet, la spécialisation des Francos dans les musiques francophones du Québec et du monde permet au festival de se positionner dans un circuit mondial spécialisé. Ceci va de pair avec le constat de la littérature que l'insertion des grappes temporaires dans des circuits internationaux composés d'événements interreliés permet à ces grappes ainsi qu'aux acteurs de leurs réseaux de s'internationaliser efficacement (Power et Jansson, 2008). En effet, Hjalager (2009) souligne que l'intégration des festivals de musique dans des canaux d'échanges internationaux facilite la création de liens durables, permettant aux festivals de jouer un rôle clé dans le développement de l'industrie mondiale, en plus de positionner le festival et son lieu à l'international. Ainsi, les Francos s'insèrent dans un circuit mondial spécialisé dans la musique francophone en assurant une représentation artistique internationale dans le festival et en investissant dans la présence artistique québécoise à l'international. De ce fait, les Francos contribuent à la croissance de l'industrie québécoise et mondiale de la

musique francophone ainsi qu'au positionnement du festival dans cette industrie spécialisée.

Effectivement, l'exemple des Rendez-vous Pro, organisés dans le cadre des Francos de Montréal, illustre l'insertion du festival dans des canaux d'échanges artistiques internationaux. Cette activité stimule des rencontres et des échanges entre acteurs de l'industrie québécoise et mondiale de la musique francophone, ce qui a pour conséquence de faire parler des Francos dans le monde de la musique francophone. Cette activité peut donc être interprétée comme un « hub » temporaire stimulant les échanges créatifs entre acteurs spécialisés provenant de diverses localités (Podesta et Richards, 2018). Ceci crée un « global buzz », une attention internationale accrue sur la grappe temporaire grâce à l'intensité des interactions spécialisées qui y ont lieu (Bathelt et Schuldt, 2008; Zhu et al., 2018). De plus, ces interactions spécialisées au sein de la grappe temporaire créent des relations professionnelles durables ainsi que des canaux mondiaux de partage de connaissances, nommés respectivement « glocal networks » (Karlsen et Nordstrom, 2009) et « global pipelines » (Bathelt et al., 2004; Zhu et al., 2018). Dans le cas des Francos, les échanges qui ont lieu au sein des Rendez-vous Pro se développent en relations professionnelles transnationales qui se traduisent en des opportunités d'échanges artistiques mondiaux, au niveau du partage de connaissances, du développement professionnel des artistes et de la croissance de l'industrie de la musique francophone.

Bien que l'innovation et l'internationalisation dans les Francos soient motivées par des gains économiques partagés entre les acteurs, elles aboutissent en l'insertion du festival dans un engrenage de compétition entre des destinations et des festivals mondiaux. Ainsi, la compétition est un facteur menant à l'innovation et à l'ouverture internationale des Francos. Des chercheurs affirment que l'attraction de la clientèle internationale est nécessaire à la réussite des festivals canadiens, car ceux-ci se situent dans une industrie mondiale de plus en plus innovante et compétitive (Etemad et Motaghi, 2018). Ceci s'observe dans le cas des Francos, dont le réseau d'acteurs s'attend à retirer des gains économiques de leur participation, car l'analyse démontre que le renouvellement de l'offre festivalière et l'ouverture vers une clientèle internationale sont perçus par les acteurs du réseau comme un élément important pour la croissance du festival. Cela se manifeste surtout par l'innovation incrémentale qui se traduit par un renouvellement de la

programmation artistique des Francos où de nouveaux styles de musique francophone y sont intégrés; ceci se reflète dans la popularité du festival qui est de plus en plus accrue parmi la clientèle internationale. Ceci illustre l'argument d'Etamad et de Motaghi (2018) sur l'importance de la créativité progressive dans les festivals qui se traduit par le renouvellement du produit festivalier ainsi que par l'attraction touristique générant de gains économiques accrus. D'autres chercheurs stipulent également que l'innovation est générée de manière incrémentale plutôt que radicale dans les grappes industrielles, puisqu'elle est réalisée par l'entremise de processus collaboratifs impliquant de nombreux acteurs (Porter, 2000; Breschi et Malerba, 2001). Dans le cas des Francos, plusieurs acteurs, comme les partenaires publics, s'impliquent dans les stratégies de renouvellement du produit festivalier et de promotion de ce produit à l'international dans l'objectif d'attirer une clientèle plus mondiale et de générer des retombées économiques accrues partagées entre le festival et des acteurs locaux.

Par ailleurs, l'ancrage local des Francos est relié à la culture et à l'identité francophone québécoise ainsi que montréalaise (voir 4. Portrait de l'industrie des festivals). Cet ancrage se reflète dans la musique du festival, qui demeure francophone, différenciant ainsi les Francos des autres festivals québécois d'envergure internationale (voir 6.1.1

Les Francos parmi tant d'autres). Il s'agit également d'un élément clé de l'innovation et de l'internationalisation dans les Francos, dans la mesure où l'innovation se fait tout en maintenant son identité culturelle ainsi que linguistique et où l'internationalisation se manifeste surtout par la création de liens avec d'autres cultures et pays francophones. Le cas des Francos démontre donc comment l'ancrage local d'un festival, jumelé avec son ouverture internationale, peut apporter une valeur ajoutée artistique ainsi qu'économique au festival (Glow et Caust, 2010; Freire-Gibb et Lorentzen, 2011; Comunian, 2017). En effet, les Francos démontrent qu'il est possible pour un festival de demeurer ancré dans sa culture et sa communauté locale, tout en s'ouvrant mondialement.

8. Conclusion

L'objectif de ce mémoire était d'approfondir l'étude des festivals ainsi que d'élargir la recherche empirique sur les grappes (industrielles) temporaires, en analysant la structure et le fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires. Nous l'avons accompli en quatre temps. En premier, la revue de la littérature nous a permis d'établir les bases théoriques au niveau des approches des grappes industrielles classiques et des grappes temporaires ainsi que de l'étude des festivals. Cela a mis en évidence l'applicabilité théorique du cadre des grappes temporaires sur l'étude des festivals. En deuxième, le portrait de l'industrie mondiale, canadienne, québécoise et montréalaise des festivals nous a permis de comprendre le contexte global dans lequel se situe le festival qui a fait l'objet de notre étude de cas, notamment l'importance de la culture francophone et québécoise. En troisième, l'analyse empirique portant sur le cas des Francos de Montréal nous a permis d'examiner, à partir de sources primaires, les dynamiques de fonctionnement de ce festival à partir de quatre dimensions clés : la composition du réseau d'acteurs, les interactions et collaborations dans ce réseau de relations, l'innovation ainsi que l'internationalisation dans le festival. En dernier, le chapitre de discussion a mis en perspective les résultats de l'analyse empirique et nous a permis de démontrer comment l'étude de cas des Francos se situe dans la recherche globale sur les festivals et sur les grappes (industrielles) temporaires.

Ce dernier chapitre consiste en une conclusion, où nous discuterons des contributions théoriques et pratiques de ce mémoire, nous présenterons les limites de cette recherche et nous proposerons de nouvelles pistes de réflexion pour les recherches futures.

8.1 Contributions

Ce mémoire présente des contributions d'ordre théorique ainsi qu'empirique et pratique. D'abord, bien que l'étude de cas unique sur les Francos de Montréal ne soit pas représentative de tous les festivals montréalais, québécois, canadiens ou mondiaux, nous pouvons en retirer des apprentissages qui contribuent à la théorie et qui serviront aux

recherches futures. Notamment, nous constatons à partir de la revue de littérature approfondie et de l'analyse empirique qu'il est pertinent d'employer l'approche théorique des grappes (industrielles) temporaires pour analyser le fonctionnement d'un festival. Concrètement, l'analyse des Francos dans le cadre de ce mémoire nous a révélé que le fonctionnement de ce festival en tant que grappe temporaire repose sur quatre dimensions interreliées : la composition du réseau d'acteurs, les interactions et la collaboration qui ont lieu dans ce réseau, les diverses manifestations de l'innovation dans le festival et le rôle du réseau en tant que levier d'internationalisation au sein du festival. En effet, l'analyse des Francos comme grappe temporaire nous a permis d'analyser des aspects du festival qui n'avaient pas été adressés dans les recherches précédentes et qui sont aussi peu analysés dans d'autres festivals. Cela nous a également permis de remarquer la primauté de l'ancrage local de ces événements et l'importance grandissante de leur ouverture vers l'international. De plus, l'étude de cas a dévoilé comment les Francos sont structurées à partir d'un réseau d'acteurs connectés par des relations sociales et professionnelles dont les interactions et la collaboration amènent à la réalisation d'innovations et à l'internationalisation accrue, contribuant ainsi à la réussite commerciale du festival et à l'aboutissement de gains économiques partagés au sein du réseau. Ces apprentissages, bien qu'issus d'une étude de cas unique, résonnent dans la littérature existante et pourraient être utiles dans la recherche future sur le fonctionnement des festivals et sur les interactions complexes entre les festivals et leur environnement externe.

De plus, ce mémoire apporte des nuances à l'applicabilité du cadre des grappes temporaires dans la mesure où nous employons ce cadre pour analyser un cas empirique peu étudié dans le domaine des grappes temporaires, soit celui d'un événement à vocation de loisir qui offre un produit final intangible et qui œuvre dans l'industrie des festivals ainsi que dans les secteurs de la musique, de l'art, de la culture et du tourisme. En plus, le cas étudié se situe dans un contexte spécifique, car il s'agit d'un festival de musique francophone situé dans une province canadienne majoritairement francophone où le sentiment d'appartenance identitaire et culturelle à la province, plutôt qu'au pays, est fortement manifesté. Bien que non généralisable, notre analyse empirique contribue à l'élargissement de l'étude des grappes temporaires aux événements créatifs, artistiques,

culturels et touristiques comme un tout et à l'industrie de la musique en particulier. Également, ce mémoire contribue à illustrer le Québec dans la littérature mondiale sur les festivals et sur les grappes temporaires par la représentation de l'importance de l'ancrage local des Francos, par sa mission, la promotion la musique francophone, et par son existence dans une communauté qui tient à cœur la culture francophone.

Par ailleurs, ce mémoire peut servir de document de base qui peut être consulté par des chercheurs et des praticiens œuvrant dans le domaine des festivals, de la musique, de la culture, du tourisme, de la stratégie d'affaires et de l'économie géographique. Effectivement, notre recherche peut servir à ceux qui désirent mieux comprendre comment les festivals s'insèrent dans les économies locales et mondiales. Notre recherche peut aussi montrer aux chercheurs dans le domaine des grappes industrielles et temporaires qu'il est pertinent d'inclure dans leurs analyses l'étude de phénomènes qui œuvrent dans des industries moins traditionnelles, afin de comprendre les multiples applications possibles des grappes ainsi que les adaptations qui sont nécessaires dépendamment des industries et des contextes étudiés. Au niveau pratique, ce mémoire peut offrir aux acteurs impliqués dans les Francos, une meilleure compréhension des dimensions qui affectent le fonctionnement du festival. Cette recherche peut également agir comme document de consultation pour les acteurs participant aux Francos, comme les pouvoirs publics, qui désirent acquérir une vision globale sur les mécanismes de fonctionnement du festival dans son environnement local et dans un monde en mutation.

8.2 Limites de la recherche

La première limite de ce mémoire est l'impossibilité de généraliser les résultats de l'étude de cas des Francos de Montréal, notamment dû à la nature de l'étude de cas unique qui vise à comprendre un phénomène en profondeur dans son contexte spécifique. Nous devons toutefois noter que cela n'efface pas la pertinence de l'étude de cas des Francos, car celle-ci permet de démontrer comment le festival se structure et fonctionne en tant que grappe temporaire dans son contexte social, culturel et économique. Cependant, une étude de cas unique présente tout de même d'importantes limites au niveau de la généralisation des résultats, car ces résultats ne sont pertinents que lorsqu'ils sont compris dans le

contexte particulier des Francos de Montréal en 2019. C'est-à-dire, les résultats ne sont pas représentatifs de tous les festivals montréalais québécois et ils ne sont pas nécessairement représentatifs de toutes les éditions des Francos de Montréal, d'autant plus que la pandémie du Coronavirus qui a éclaté au Canada au début de l'année 2020 affecte déjà négativement les Francos, qui offrent une programmation numérique gratuite (diffusée en ligne par les plateformes Facebook et Youtube) pour son édition de 2020, ainsi l'industrie des festivals comme un tout (Veille tourisme, 2020; Newswire, 2020; Francos Montréal, 2020). En effet, nous avons pu témoigner d'une année 2020 qui se montre déjà très différente de 2019 au niveau du fonctionnement des festivals et plus précisément des Francos, mais nous n'avons pas pu intégrer ce sujet dans cette recherche de manière significative, puisque la pandémie a éclaté lorsque notre recherche était presque finalisée. Nous jugeons toutefois que cette recherche demeure pertinente dans le monde des festivals, malgré les bouleversements que la pandémie amène dans ce secteur, car le cadre d'analyse des grappes temporaires pourra permettre d'étudier l'évolution de la structure et du fonctionnement des festivals à travers les changements ayant lieu localement et mondialement.

Par ailleurs, une limite de l'analyse empirique conduite dans ce mémoire repose sur l'usage d'une seule méthode (entrevues semi-dirigées) pour collecter les données ainsi que sur la nature de ces données qui sont strictement qualitatives. La recherche qualitative est une méthode permettant de développer une compréhension profonde du sujet étudié, ce qui est nécessaire dans des domaines en émergence et dans des domaines caractérisés par les relations entre personnes et entre organisations, comme celui sur les festivals (Wilson et al., 2017). Cependant, la recherche uniquement qualitative présente des angles morts. Nous aurions donc pu utiliser des méthodes complémentaires à notre collecte de données qualitatives pour enrichir notre recherche et pour que nos résultats soient davantage représentatifs de la réalité. Par exemple, nous aurions pu collecter des données quantitatives primaires en développant un questionnaire afin de rejoindre plus de répondants et de cibler des questions spécifiques à des acteurs spécifiques, pour confirmer ou compléter les résultats des entrevues comme le font Podesta et Richards (2018) dans leur étude de cas d'un festival de littérature italien. Cependant, les limites de temps, entre autres, imposées dans le cadre d'un mémoire de maîtrise ont fait en sorte que nous devions

choisir une seule méthode de collecte de données primaires et les entrevues semi-dirigées représentaient la meilleure option afin de bâtir une étude de cas permettant d'illustrer le fonctionnement d'un festival dans lequel le réseau de relations s'avère significatif.

Une importante limite dans la recherche sur les festivals en général et dans ce mémoire en particulier est le défi que présente le manque de disponibilité des données quantitatives secondaires. Les festivals, en tant qu'activité économique, sont comptabilisés différemment selon le gouvernement ou l'organisation internationale qui les étudient, en plus de présenter des connexions profondes à d'autres secteurs économiques. C'est pourquoi il est parfois difficile de trouver des informations spécifiquement sur l'industrie des festivals, car celle-ci n'est pas étudiée en isolement et il n'existe pas de code industriel international qui évalue cette industrie précise. Dans le cadre de ce mémoire, ceci a présenté une limite dans le chapitre du portrait de l'industrie des festivals et surtout dans le chapitre de l'analyse empirique. Notamment, il aurait été pertinent d'inclure des données quantitatives dans la typologie des festivals – les montants que les partenaires publics et privés investissent dans chaque festival, les retombés économiques locales et régionales des festivals, les pays d'origine de la clientèle et des artistes présents aux festivals... – mais la plupart de ces informations ne sont pas disponibles publiquement ou n'existent tout simplement pas, dû au chevauchement des activités économiques partagées entre l'industrie des festivals et des industries connexes. L'obtention de telles informations nous aurait permis de bâtir une typologie davantage complexe, qui aurait pu englober plus de données quantitatives. Ceci nous aurait permis de mieux comparer les festivals québécois au niveau de la taille des budgets, de la provenance des fonds et des origines des festivaliers ainsi que des artistes. De plus, nous avons tenté d'obtenir ces informations quantitatives dans le cadre de l'étude de cas des Francos de Montréal, en demandant directement aux répondants qui représentaient l'organisation à la tête du festival s'ils pouvaient nous fournir de telles informations. Nous avons toutefois témoigné d'un manque de transparence au niveau de l'accès aux données quantitatives relatives aux Francos, puisque les répondants nous ont informés que les montants des contributions financières des partenaires aux Francos, le budget du festival, les informations concernant les artistes et les festivaliers, et les données quantitatives permettant de mesurer les

retombées économiques du festival sont des informations sensibles et confidentielles qui ne peuvent pas être partagées avec des chercheurs.

Finalement, l'illustration d'un cas reposant sur un festival occidental situé dans un pays dit développé représente une autre limite de ce mémoire. Des chercheurs argumentent que les résultats d'analyses empiriques sur les festivals reposent en très grande partie sur des cas provenant de pays développés et occidentaux (Zhu et al., 2018, 2), ce qui contribue à une tendance où les pays en voie de développement et non occidentaux sont exclus de la recherche scientifique. Pour contrer cette tendance, nous aurions pu conduire notre recherche empirique sur un festival d'un pays en voie de développement et non occidental, ou alors nous aurions pu conduire une étude de cas comparative entre plusieurs festivals situés dans des localités et des contextes différents, ce qui nous aurait permis de présenter une vue d'ensemble plus proche de la réalité mondiale. Toutefois, le budget et le temps limités qui ont été investis dans ce mémoire nous ont obligés à demeurer à Montréal, près de l'institution à partir de laquelle cette recherche a été conduite.

8.3 Recherches futures

Les recherches futures devront approfondir le domaine d'études en émergence qui crée des ponts entre l'analyse des festivals et le développement de l'approche théorique des grappes (industrielles) temporaires. Ces recherches s'avéreront clé dans l'évolution de l'étude des festivals en tant qu'événements culturels et économiques complexes dont le fonctionnement diffère selon le secteur économique et le contexte géographique dans lesquels ils se situent. Ce sera également important d'observer et d'analyser d'un point de vue scientifique comment les festivals réagissent face aux nombreux défis qui leur sont imposés par le biais de la pandémie mondiale du Coronavirus, puisque les festivals devront s'adapter afin de survivre à une période de crise sanitaire et économique, et ils devront certainement innover au niveau de leurs modèles d'affaires afin de demeurer pertinents dans une nouvelle réalité sociale, économique et technologique qui suivra la fin de cette pandémie. Il s'agit ainsi d'une occasion d'enrichir l'étude des festivals et de tester l'applicabilité du cadre d'analyse des grappes (industrielles) temporaires au sein de contextes industriels et socio-économiques divers afin de mieux comprendre comment

ces phénomènes collaboratifs, ancrés localement et ouverts mondialement, se manifestent et évoluent dans un monde en changement.

Bibliographie

- ADISQ. « Lettre ouverte : Notre musique est menacée à haute vitesse, agissons ! »
<https://adisq.com/actualite/lettre-ouverte-notre-musique-est-menacee-a-haute-vitesse-agissons/>
- Andersson, Tommy et Donald Getz (2009). « Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals. » *Tourism Management*, vol. 30, p. 847–856, doi:10.1016/j.tourman.2008.12.008
- Andersson, Tommy et Donald Getz (2010). « Festival stakeholders: Exploring relationships and Dependency through a four country comparison. » *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 34, no 4, p. 531-556, DOI: 10.1177/1096348010370862
- Archives de Radio Canada (2004). « Le scandale des commandites. »
http://archives.radio-canada.ca/sports/partis_chefs_politiques/clips/11647/
- Audet, Claudine et Diane Saint-Pierre (2013). « Les festivals de musique du Québec : contexte et mise en perspective ». Chapitre dans la Seconde partie du livre *Festivals de musique : un monde en mutation*, par Emmanuel Négrier, Michel Guérin et Lluis Bonet. Éditions Michel de Maule, p. 252-262.
- Batchelder, Xela Ann Pollock (2006). « The world's largest festival, the Edinburgh festival fringe : mechanics, myth and management. » *PhD Dissertation : School of the Ohio State University*.
- Bathelt, Harald et Nina Schuldt (2008). « Between Luminaires and Meat Grinders: International Trade Fairs as Temporary Clusters. » *Regional Studies*, vol. 42, no 6, p. 853-868, DOI: 10.1080/00343400701543298
- Bathelt, Harald, Anders Malmberg et Peter Maskell (2004). « Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. » *Progress in Human Geography*, vol. 28, no 1, p. 31–56
- Bilan de l'université de Sherbrooke (2004). « Le scandale des commandites. »
<http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/23489.html>
- Boschma, Ron (2005). « Proximity and Innovation : A Critical Assessment. » *Regional Studies*, vol. 39, no 1, p. 61-74, DOI: 10.1080/0034340052000320887
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B (1996). « Co-opetition. » New York: Currency/Doubleday.
- Breschi, Stefano et Franco Malerba. 2001. « The Geography of Innovation and Economic Clustering: Some Introductory Notes. » *Industrial and corporate change*, vol. 10, no 4, p. 817-833, DOI: 10.1093/icc/10.4.817
- Bulletin de la recherche et de la statistique (2015). Survol statistique sur les festivals de musique au Québec.
https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Survol_mars_2015_-_Les_festivals_de_musique_du_Quebec..pdf
- Cantwell, John (2017). « Innovation and international business. » *Industry and Innovation*, vol. 24, no 1, p. 41-60, DOI: 10.1080/13662716.2016.1257422
- Carnaval de Québec. Partenaires. <https://carnaval.qc.ca/fr/partenaires/partenaires>
- Cermakova, Eva et Monica Miranda (2009). « L'impact de l'événementiel dans le développement touristique des villes : typologies, effets spatiaux et

- représentation des territoires. » *Bulletin de l'Association de géographes français*, vol. 86, no 3, p. 388-397, doi : <https://doi.org/10.3406/bagf.2009.2683>
- Cervenán, Amy Martina (2017). Placing the Festival : A Case Study of the Toronto International Film Festival. *University of Toronto*. Thèse de doctorat.
- Chaney, Damien et Drew Martin (2017). « The Role of Shared Values in Understanding Loyalty over Time: A Longitudinal Study on Music Festivals. » *Journal of Travel Research*, 2017, vol. 56, no 4, p. 507–520, DOI: 10.1177/0047287516643411
- Chesbrough, Henry (2006). « Open Innovation : A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. » Dans le livre *Open Innovation : Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, édité par Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke et Joel West, p. 1-12.
- CMM - Communauté métropolitaine de Montréal (2004). Grappe Tourisme. http://observatoire.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/gm_tourisme.pdf
- CMM - Communauté métropolitaine de Montréal (2005). Grappe Culture. http://observatoire.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/gm_culture.pdf
- Comediha. Partenaires. <https://comediha.com/partenaires/>
- Comunian, Roberta (2017). « Temporary Clusters and Communities of Practice in the Creative Economy: Festivals as Temporary Knowledge Networks. » *Space and Culture*, vol. 20, no 3, p. 329– 343, DOI: 10.1177/1206331216660318.
- Corridor Canada. Francofolies. <https://corridorcanada.ca/resource/francofolies/>
- Coupe Rogers. Partenaires. <https://www.couperogers.com/fr/partenaires-daffaires/nos-partenaires/>
- Cowen, Tyler (2009). *Creative destruction: How globalization is changing the world's cultures*. Princeton University Press.
- Cummins-Russell, Thomas A. et Norma M. Rantisi (2012). « Networks and Place in Montreal's Independent Music Industry. » *The Canadian Geographer / Le géographe canadien*, vol. 56, no 1, p. 80-97. DOI: 10.1111/j.1541-0064.2011.00399.x
- De Klerk, Saskia et Melville Saayman (2012). « Networking as key factor in Artpreneurial success. » *European Business Review*, vol. 24, no 5, p. 382-399, DOI 10.1108/09555341211254490
- Deschenaux, Frédéric et Sylvain Bourdon (2005). « Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0 » *Association pour la recherche qualitative*. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/Cahiers%20pedagogiques/nvivo-2-0.pdf>
- Desjardins études économiques (2020). Le secteur des arts, des spectacles et des loisirs : un acteur économique peu connu. <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/per0320f.pdf>
- Destination Canada (2019). Collection d'expériences canadiennes distinctives. <https://www.destinationcanada.com/fr/programmes#signatureexperiences>
- Diaz-Garcia, Cristina, Ángela González-Moreno & Francisco J. Sáez-Martínez (2015). Eco-innovation: insights from a literature review. *Innovation : Management, Policy and Practice*, vol. 17, no 1, p. 6-23, DOI: 10.1080/14479338.2015.1011060

- Dicken, P., and Malmberg, A. (2001). « Firms in territories: A relational perspective. » *Economic Geography*, vol. 77, p. 345–63.
- Dicken, P., Kelly, P., Olds, K., and Yeung, H. (2001). « Chains and networks, territories and scales: Towards a relational framework for analyzing the global economy. » *Global Networks*, vol. 1, p. 89–112.
- Doloreux, David, Diane-Gabrielle Tremblay, Juan-Luis Klein, Steve Dionne et Tarek Ben Hassen (2011). « Intervention publique sur le développement de grappes industrielles au Québec. » *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, vol. 55, no 4, p. 426–438, DOI: 10.1111/j.1541-0064.2011.00386.x
- Dumez, Hervé (2013). « Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas? » *Le Libellio d'AEGIS*, vol 9, no 2, p. 13-26.
- Dunning, John (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*. 9. 163-190. 10.1016/S0969-5931(99)00035-9.
- Edler, Jakob (2017). « Innovation Policy: What, Why, and How. » *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 33, no 1.
- Eisenhardt, K.M. (1989). « Building theory from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4.
- Emploi Québec. Arts, spectacles et loisirs (SCIAN 71).
http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg322_des_crsecteur_01.asp?lang=FRAN&Porte=3&cregncmp1=06&PT4=53&cregn=06&PT1=8§typeprin=04§ypesec=12&PT2=21&PT3=16§csect=38&asect=11
- Enright M.J (2000). The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies towards Regional Clustering. In: Hood N., Young S. (eds) *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*. Palgrave Macmillan, London. DOI doi.org/10.1057/9780230599161_13
- Équipe Spectra - Francofolies.
<https://www.equipespectra.ca/evenements/francofolies.aspx>
- Équipe Spectra. <https://www.equipespectra.ca/equipe-fr/qui-nous-sommes.aspx>
- Erez, Miriam et Efrat Gati (2004). « A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. » *Applied Psychology - An International Review*, vol. 53 , no 4, p. 583 - 598.
- Etemat, Hamid et Hamed Motaghi (2018). « Internationalization Pattern of Creative-Cultural Events : Two Cases from Canada. » *International Business Review*, vol. 27, p. 1033-1044. Science Direct.
- Everfest. <https://www.everfest.com/>
- Export Québec (2016). Stratégie sectorielle : marché culturel.
[https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/exporter/strategie-exportation/page/strategies-22072/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1\[mode\]=single](https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/exporter/strategie-exportation/page/strategies-22072/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single)
- Fabry, Nathalie (2009). « Le “Cluster Touristique”: Pertinence du concept et enjeu pour les destinations. » *Revista de Comunicación de la SEECI*, vol. 20, p. 108-131, DOI: <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2009.20.108-131>

- Facebook. La Traversée, événement. 2019. <https://www.facebook.com/events/francos-de-montr%C3%A9al/la-travers%C3%A9e-francos-de-montr%C3%A9al/458629154941248/>
- Fagerberg, Jan (2003). *Innovation: A guide to the Literature*. Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- FAME (2018a). Annual report. http://fame-feem.ca/2018/wp-content/uploads/2016/05/Annuel_Report_2018_FAME_double_ENG.pdf
- FAME (2018b). Plan. http://fame-feem.ca/2018/wp-content/uploads/2018/08/plan_FAME_environnement_2018_aout2018.pdf
- Fédération culturelle canadienne-française. Au cœur des arts et de la culture. <http://www.fccf.ca/projets/>
- FEQ. Partenaires. <https://www.feq.ca/FEQ/Partenaires>
- Festival de Lanaudière. Partenaires. <https://www.lanaudiere.org/fr/festival/partenaires/>
- Festival de mode et design. Partenaires. <https://festivalmodedesign.com/partenaires-2019/>
- Festival de montgolfières de Gatineau. Partenaires. <https://www.montgolfieresgatineau.com/fr/info/partenaires>
- Festival du nouveau cinéma. Partenaires. <https://nouveaucinema.ca/en/partners>
- Festival Go Vélo. <https://www.velo.qc.ca/categorie-evenement/festival-go-velo-mtl/>
- Festival international de jazz de Montréal. Partenaires. <https://www.montrealjazzfest.com/fr-CA/About/Commanditaires>
- Festival western de St-Tite. Partenaires. <https://www.festivalwestern.com/le-festival/partenaires/>
- Festivent. <https://festivent.ca/partenaires/>
- Festivoix. <https://festivoix.com/fr/>
- Fêtes de la Nouvelle France. <https://nouvellefrance.qc.ca/partenaires/>
- Fierté Montréal. Partenaires. <https://fiertemtl.com/festival/partenaires/>
- Florida, Richard, Patrick Adler et Charlotta Mellander (2017). « The city as innovation machine. » *Regional studies*, 2017, vol. 51, no 1, p. 86–96, <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2016.1255324>
- Francos de Montréal. Sessions Bell. <https://www.francosmontreal.com/fr-CA/SessionsBell>
- Francos Montréal. Commanditaires et partenaires. <https://www.francosmontreal.com/fr-CA/Francos/CommanditairesPartenaires>
- Francos Montréal. <https://www.francosmontreal.com/>
- Freire-Gibb, Lucio Carlos et Anne Lorentzen (2011). « A Platform for Local Entrepreneurship: The Case of the Lighting festival of Frederikshavn. » *Local Economy*, vol. 26, no 3, p. 157–169, DOI: 10.1177/0269094211404124
- Frisby, Wendy et Donald Getz (1989). « Festival Management : A Case Study Perspective. » *Journal of Travel Research*. doi <https://doi.org/10.1177/004728758902800102>
- Gallouj, Faïz et Maria Savona (2009). « Innovation in Services: A Review of the Debate and a Research Agenda. » *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 19, no 2, ISSN: 0936-9937.
- Gavard-Perret, M. L. et Helme-Guizon, A. (2012). « Chapitre 7 : Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. » In : Gavard-Perret, M. L.,

- Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (Éditeurs). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil, France : Pearson Education France, pages 275-308 de 415 pages. ISBN : 978-2-7440-7604-6
- Getz, Donald (2008). « Event tourism: Definition, evolution, and research. » *Tourism Management*, vol. 29, p. 403–428, doi:10.1016/j.tourman.2007.07.017
- Getz, Donald (2010). « The nature and scope of festival studies. » *International Journal of Event Management Research*, Volume 5, Number 1. <http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/Getz.pdf>
- Glow, Hilary et Jo Caust (2010). « Valuing Participation: Artists and the Adelaide Fringe Festival. » *The International Journal of the Humanities*, vol. 8, no 2, <http://www.Humanities-Journal.com>, ISSN 1447-9508
- Gordin, Valery et Marina Matetskaya (2011). « Culture and Local Development: the Interaction of Cultural Heritage and Creative Industries. » *National Research University Higher School of Economics*, no 43.1, doi:10.3846/coactivity.2011.14
- Gouvernement du Canada (2011). Évaluation du Programme des manifestations touristiques de renom. https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_03423.html
- Gouvernement du Canada (2019a). Budget fédéral. <https://www.budget.gc.ca/2019/docs/plan/toc-tdm-en.html>
- Gouvernement du Canada (2019b). Communiqué CM1901952. Les 31e Francos donnent le coup d'envoi à l'été à Montréal.
- Gouvernement du Canada (2019c). Créer des emplois pour la classe moyenne : Une stratégie fédérale pour la croissance du tourisme. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/134.nsf/fra/00003.html>
- Gouvernement du Canada. Rechercher les subventions et des contributions : Francofolies. https://rechercher.ouvert.canada.ca/fr/gc/?sort=score%20desc&page=1&search_ext=francofolies&gc-search-orgs=D%C3%A9veloppement%20%C3%A9conomique%20Canada%20pour%20les%20r%C3%A9gions%20du%20Qu%C3%A9bec|Patrimoine%20canadien&gc-search-year=2019|2018|2017|2016
- Gouvernement du Québec (2019). Communiqué de presse. Le gouvernement du Québec accorde près de 1.3 M \$ aux Francos de Montréal.
- Gouvernement du Québec (2020). Aide financière aux festivals et aux événements touristiques. <https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/aide-financiere/tenue-festivals-evenements/festivals-evenements-touristiques/>
- Grabher, Gernot (2002). « Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. » *Regional Studies*, vol. 36, no 3, p. 205-214, DOI: 10.1080/00343400220122025
- Grands feux Loto-Québec. <https://lesgrandsfeux.com/partenaires/>
- Han, Jing, Wenhui Wang, Chunhui Zheng et Jie Zhang (2017). « Host perceptions of music festival impacts: time and space matter? » *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, vol. 22, no 11, p. 1156-1168, DOI: 10.1080/10941665.2017.1374986
- Harfield, Toby (1998). « Strategic Management and Michael Porter: A Postmodern Reading. » *Electronic Journal of Radical Organisation*, vol. 4, no 1.

- Harvey, David C., Harriet Hawkins et Nicola J. Thomas (2012). « Thinking creative clusters beyond the city: People, places and networks. » *Geoforum*, vol. 43, p. 529–539, doi:10.1016/j.geoforum.2011.11.010
- Hassink, Robert et Yong-Sook Lee (2018). « Exploring international film festivals from a co-evolutionary perspective: the cases of Berlin and Busan compared. » *European Planning Studies*, vol. 26, no 5, p. 933-949, DOI: 10.1080/09654313.2018.1446912
- Hjalager, Anne-Mette (2009). « Cultural Tourism Innovation Systems – The Roskilde Festival. » *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, no 2-3, p. 266-287. DOI: 10.1080/15022250903034406
- Hofstede, Geert (2011). « Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. » *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no 1, <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- IBISWorld (2019). Industry Report 71133CA : Concert and Event Promotion in Canada. *Accès par la bibliothèque de HEC.*
- Igloofest. Partenaires. <https://igloofest.ca/partenaires/>
- Institut de la statistique du Québec (2008). Méthode de qualification des grappes industrielles québécoises. Novembre.
- Institut de la statistique du Québec (2018a). Dépenses de l'administration publique québécoise au titre de la culture selon le domaine et le secteur d'activité pour 2016-2017. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/comp_interreg/tableaux/depenses.htm
- Institut de la statistique du Québec (2018b). Statistiques principales des représentations payantes en arts de la scène pour 2018. https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/comp_interreg/tableaux/arts.htm
- Institut de la statistique du Québec (2019a). Le Québec chiffres en main. https://www.stat.gouv.qc.ca/quebec-chiffre-main/pdf/qcm2019_fr.pdf
- Institut de la statistique du Québec (2019b). Panorama des régions du Québec. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/panorama-regions-2019.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (2019c). Produit intérieur brut régional par industrie au Québec. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/comptes-economiques/comptes-production/pib-regional-2019.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. Fréquentation des spectacles. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/arts-scene/frequentation-spectacles/index.html>
- International de montgolfières de Saint-Jean-sur-Richelieu. Partenaires. <https://www.montgolfieres.com/partenaires/>
- ITC & UNWTO (2015). Tourism and Trade, A Global Agenda for Sustainable Development. http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Tourism_and_Trade__low%20res_2014-2015-335.pdf
- Jones, Christopher (2006). « Francophone Popular Music : A Report from Les Francofolies de Montréal. » Liverpool University Press : *Contemporary French Civilization*, vol. 30, no 2, DOI : doi.org/10.3828/cfc.2006.13
- Juste pour rire. <https://www.hahaha.com/fr>

- Karlsen, Sidsel et Caroline Stenbacka Nordstrom (2009). « Festivals in the Barents Region: Exploring Festival-stakeholder Cooperation. » *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, no 2-3, p. 130-145, DOI: 10.1080/15022250903157447
- KPMG-REMI (2015). Faits saillants du rapport KPMG avec le REMI sur le développement de l'industrie et le financement des festivals. <http://remi.qc.ca/remi.qc.ca/wp-content/uploads/2016/05/REMI-Faits-saillants-KPMG.pdf>
- KPMG-REMI (2018). Retombées économiques consolidées de 17 événements membres du REMI. http://remi.qc.ca/rapport-final-2018/http://remi.qc.ca/remi.qc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Retomb%C3%A9es-%C3%A9conomiques-consolid%C3%A9es-R%C3%89MI_Format-rapport_18-mai-2018.pdf
- Krammer, Éva (2006). « Usages et représentations de l'espace public urbain dans le contexte du Festival international de jazz de Montréal. » *Université du Québec à Montréal. Mémoire de maîtrise.*
- L'Encyclopédie Canadienne (2007). Par Claude Couture. Québec. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/quebec>
- L'international des Feux Loto Québec. <https://www.laronde.com/fr/larondefr/linternational-des-feux/programmation>
- LaPresse (2011). Par Vincent Larouche. Scandale des commandites. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201107/20/01-4419670-scandale-des-commandites-grandes-depenses-faibles-gains.php>
- LaPresse (2015). FrancoFolies: un «outil de rayonnement» québécois. Par Benoite Labrosse. <https://www.lapresse.ca/arts/festivals/francofolies/201506/20/01-4879769-francofolies-un-outil-de-rayonnement-quebecois.php>
- LaPresse (2018a). Par Vincent Brousseau-Pouliot. FIJM - Le Festival de jazz, champion des retombées économiques devant la F1. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/201804/13/01-5160995-le-festival-de-jazz-champion-des-retombees-economiques-devant-la-f1.php>
- LaPresse (2018b). Par Vincent Brousseau-Pouliot. Quel festival génère le plus de retombées au Québec? <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/quebec/201807/03/01-5188054-quel-festival-genere-le-plus-de-retombees-au-quebec.php>
- LaPresse (2019a). Lettre de Jacques André Dupont : Le volet gratuit des festivals en péril. http://plus.lapresse.ca/screens/dbdecf23-a14e-4a8d-9a2a-8b7dcf5d455b__7C__0.html
- LaPresse (2019b). Par Mario Girard. Les Festivals sonnent l'alarme. <https://www.lapresse.ca/actualites/201902/24/01-5215964-les-festivals-sonnent-lalarme.php>
- LaPresse (2019c). Par Raphael Pirro. Tourisme: « Montréal n'a jamais été aussi international depuis l'Expo ». <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/201908/09/01-5236927-tourisme-montreal-na-jamais-ete-aussi-international-depuis-lexpo.php>
- LaPresse Plus (2013). Par Denis Lessard et Vincent Brousseau-Pouliot. Evenko achète Spectra. http://plus.lapresse.ca/screens/407a-f7bc-51a8b6b1-b899-08b0ac1c606a__7C__0.html

- LaPresse Plus (2018). Par Marie-Claude Lortie. Les festivals, le beurre et l'argent du beurre. http://plus.lapresse.ca/screens/3a92ceb7-fe05-4c88-b6e3-27e98214f9f1__7C__0.html
- Larson, Mia (2009). « Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction. » *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, no 2-3, p. 288-307, DOI: 10.1080/15022250903175506
- Le Stingray Blog (2019a). 31e édition des Francos de Montréal, prix étoiles Stingray et panel. https://blog.stingray.com/31e-edition-des-francos-de-montreal-prix-etoiles-stingray-et-panel?fbclid=IwAR1_G2ge9TbquG2oId9TN7pJ6EpZJLZyFLiI2PkdQN_NpqxMDqjIUUQj9o
- Le Stingray Blog (2019b). Les Francos de Montréal 2019 sous le signe de l'éclectisme. <https://blog.stingray.com/les-francos-de-montreal-2019-sous-le-signe-de-lelectisme>
- LeDevoir (1989). Francofolies de Montréal – une programmation sans risques. <https://www.ledevoir.com/culture/musique/380468/francofolies-de-montreal-une-programmation-sans-risques>
- LeDevoir (1997). Commandite d'événements sportifs et culturels - Imperial Tobacco reprend ses billes. Par Serge Truffaut. <https://www.ledevoir.com/non-classe/285064/commandite-d-evenements-sportifs-et-culturels-imperial-tobacco-reprend-ses-billes>
- LeDevoir (2013). Le Groupe CH achète Spectra. <https://www.ledevoir.com/economie/394226/le-groupe-ch-acheterait-spectra>
- Lemmi, Enrica, Pier Luigi Sacco, Alessandro Crociata et Massimiliano Agovino (2018). « The Lucca Comics and Games Festival as a platform for transformational cultural tourism: Evidence from the perceptions of residents. » *Tourism Management Perspectives*, vol. 27, p. 162–173, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.06.005>
- Les Affaires (2015). FrancoFolies de Montréal : sortir les grosses peintures avant Noël. <https://www.lesaffaires.com/dossier/le-quebec-des-grands-evenements/francofolies-de-montreal--sortir-les-grosses-peintures-avant-noel/579660>
- Lopez-Bonilla, Jesús Manuel, Luis Miguel Lopez-Bonilla et Borja Sanz-Altamira (2010). « Designated Public Festivals of Interest to Tourists. » *European Planning Studies*, vol. 18, no 3, p. 435-447, DOI: 10.1080/09654310903497728
- Lundvall, Bengt-Åke. (2005). « Innovation system research and policy. Where it came from and where it should go. » *Aalborg University*.
- Martin, Ron et Peter Sunley (2003). « Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? » *Journal of Economic Geography*, vol. 3, p. 5-35.
- Maskell, Peter, Harald Bathelt et Anders Malmberg (2006). « Building Global Knowledge Pipelines: The Role of Temporary Clusters. » *European Planning Studies*, vol. 14, no 8, p. 997-1013, DOI: 10.1080/09654310600852332
- Mcdonald, Frank, Qihai Huang, Dimitrios Tsagdis et Heinz Josef Tüselmann (2007). « Is There Evidence to Support Porter-type Cluster Policies? » *Regional Studies*, vol. 41, no 1, p. 39-49.

- McKinsey Global Institute (2019). Globalization in Transition. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains#part1>
- Menzel, Max-Peter et Dirk Fornahl (2009). « Cluster Life Cycles : Dimensions and Rationales of Cluster Evolution. » *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, no. 1, pp. 205-238, doi:10.1093/icc/dtp036
- Michael, Ewen (2003). « Tourism micro-clusters. » *Tourism Economics*, vol. 9, no 2, p. 133–145
- Miles, Matthew et Michael Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives, Traduction de 2nd Édition américaine, par Martine Hlady Rispal; révision de Jean-Jacques Bonniol*. Bruxelles: De Boeck Université, Belgique.
- Ministère du Tourisme du Québec (2018-2019). Rapport annuel de gestion. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/tourisme/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/RA-rapport-annuel-tourisme-2018-2019.pdf?1580152611>
- Montréal complètement cirque. <https://montrealcompletementcirque.com/fr/partenaires/>
- Montréal en lumière. Partenaires. <https://www.montrealenlumiere.com/Home/Commanditaires>
- Mossberg, Lena et Donald Getz (2006). « Stakeholder Influences on the Ownership and Management of Festival Brands. » *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 6, no 4, p. 308-326, DOI: 10.1080/15022250601003273
- Musicaction (2019). Les rendez-vous pros des Francos, destination chanson francophone.
- Négrier, Emmanuel, Michel Guérin et Lluís Bonet (2013). « Festivals de musiques, un monde en mutation : une comparaison internationale », *Éditions Michel de Maule*.
- Newswire (2018). Les Francos de Montréal et Bell annoncent une entente historique pour soutenir le plus grand festival de la chanson francophone au monde. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/les-francos-de-montreal-et-bell-annoncent-une-entente-historique-pour-soutenir-le-plus-grand-festival-de-la-chanson-francophone-au-monde-682943871.html>
- Newswire (2019a). Bilan touristique estival : Montréal attire les touristes internationaux. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/bilan-touristique-estival-montreal-attire-les-touristes-internationaux-880486101.html>
- Newswire (2019b). Nouvelles de Tourisme Montréal. Le taux de satisfaction des touristes en hausse - Gastronomie, sécurité et convivialité : les forces de Montréal aux yeux des touristes. https://www.newswire.ca/fr/news-releases/le-taux-de-satisfaction-des-touristes-en-hausse-gastronomie-securite-et-convivialite-les-forces-de-montreal-aux-yeux-des-touristes-885037738.html?fbclid=IwAR12x2_SmIYk-UboJaokzN9hL9kG71S3eczU0g3rifW1KK66q2GFalu-oe0
- Newswire (2020). Pandémie de la COVID-19 - Le gouvernement du Québec demande l'annulation des festivals et événements prévus au cours de l'été. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/pandemie-de-la-covid-19-le-gouvernement-du-quebec-demande-l-annulation-des-festivals-et-evenements-prevus-au-cours-de-l-ete-854561998.html>

- Nicholson, Peter (2018). « Facing the Facts: Reconsidering Business Innovation Policy in Canada. » *IRPP*. <http://irpp.org/wp-content/uploads/2018/10/Facing-the-Facts-Reconsidering-Business-Innovation-Policy-in-Canada.pdf>
- Noel, Alain (2011). *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur*. Montréal, Éditions JFD.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). « The Knowledge Creating Company. » *Oxford: Oxford University Press*.
- Observatoire de la culture et des communications du Québec – OCCQ (2002). Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels du Québec. Gouvernement du Québec.
- Observatoire de la culture et des communications du Québec – OCCQ (2019). Par Claude Fortier. *Optique culture*, no 68. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-68.pdf>
- OCDE (2017). Grands événements: des moteurs du tourisme. *Études de l'OCDE sur le tourisme*, <http://dx.doi.org/10.1787/0855d510-fr>
- OCDE/Eurostat (2018). Oslo Manual 2018 : Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, *Éditions OCDE*, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- OECD (2018). Recommendation on Global Events and Local Development. <https://www.oecd.org/cfe/leed/global-events-recommendation.htm>
- Osheaga. Partenaires. <https://www.osheaga.com/fr/partenaires>
- Passport Euromonitor International (2017). Montreal City Review. *Accès par la bibliothèque de HEC*.
- Passport Euromonitor International (2019). Tourism Flows in Canada. *Accès par la bibliothèque de HEC*.
- Patton, Michael Quinn (2001). Exhibit 7.2 - Variations in interview Instrumentation. Extrait de «Qualitative Research & Evaluation Methods», 3e Ed., p. 349, Sage Publications, ISBN 9780761919711
- Patton, Michael Quinn (2002). « Qualitative Interviewing », chap. 7, p. 339-422 in « Qualitative Research and Evaluation Methods », Newbury Park: Sage
- Piknic Électronik. Partenaires. <https://piknicelectronik.com/montreal/partenaires/>
- Podesta, Maria et Greg Richards (2018). « Creating knowledge spillovers through knowledge-based festivals: the case of Mantua, Italy. » *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, vol. 10, no 1, p. 1-16, DOI: 10.1080/19407963.2017.1344244
- Porter, Michael E. (1990). « The Competitive Advantage of Nations. » *Harvard Business Review*.
- Porter, Michael E. (2000). « Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. » *Harvard Business School*.
- Porter, Michael E. (2003). « The economic performance of regions. » *Regional Studies* vol. 37, no 6-7, p. 549-578.
- Power, Dominic et Johan Jansson (2008). « Cyclical Clusters in Global Circuits: Overlapping Spaces in Furniture Trade Fairs. » *Economic Geography*, vol. 84, no 4, p. 423-448, DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2008.00003.x>

- Pozzebon, M.; Rodriguez, C. & Petrini, M. (2014). « Dialogical Principles for Qualitative Research: A Nonfoundational Path. » *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 3, p. 293-317.
- Pratt, Andy C. (2004). « Creative clusters: Towards the governance of the creative industries production system? » *Media International Australia*, vol. 112, p. 50-66.
- Qu, Sandy Q. et John Dumay (2011). « The qualitative research interview. » *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 8, no 3, p. 238-264.
- Quartier des spectacles (2019). Les Francos en 7 moments magiques. https://www.quartierdesspectacles.com/fr/blogue/782/les-francos-en-7-moments-magiques?utm_medium=publications_commanditees&utm_content=20190603_francos_fr&utm_campaign=2019_marque&utm_source=facebook&fbclid=IwAR0FFBjgUQ8GslDWqgQv--KQ0dJzTBCxH-arCwDqKzHtHDnmWgYL8OQYdIE#
- Quartier des Spectacles. À propos. <https://www.quartierdesspectacles.com/fr/a-propos/histoire-et-vision/>
- Quinn, Bernadette (2005). « Arts Festivals and the City. » *Urban Studies*, vol. 42, no 5-6, p. 927-943, DOI: 10.1080=00420980500107250
- Quinn, Bernadette (2006). « Problematising ‘Festival Tourism’: Arts Festivals and Sustainable Development in Ireland. » *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14, no 3, p. 288-306, DOI: 10.1080/09669580608669060
- Radio Canada (2004). La Commission Gomery est en marche. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/197785/commission-gomery>
- Radio Canada (2018). Des fonds pour les arts et la culture des communautés francophones minoritaires. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1140349/francophonie-melanie-joly-entente-developpement-arts-culture>
- Rallet, Alain et André Torre (2004). « Proximité et localisation. » *Économie rurale*, vol. 280, p. 25-41, doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5470>
- Régates de Valleyfield. Partenaires. <https://hrlhydroplane.com/valleyfield/partenaires/>
- Registre des entreprises du Québec. L’Équipe Spectra Inc. <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>
- Registre des entreprises du Québec. Les Francofolies de Montréal. <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>
- REMI (2017). Politique de développement culturel 2017-2022 de la Ville de Montréal. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEM_REMI_20170323.PDF
- REMI (2018). Rapport annuel. <http://remi.qc.ca/rapport-annuel-2018/>
- REMI (2019). Budget fédéral. <http://remi.qc.ca/budget-federal-2019-fame-et-le-remi-applaudissent-les-mesures-touchant-les-festivals-et-evenements-canadiens/>
- REMI (2020). Demande du Gouvernement du Québec d’annuler les festivals et événements jusqu’au 31 août 2020 : Réaction du REMI. 10 avril 2020. <https://remi.qc.ca/annulation-et-report-devenement-majeurs-internationaux-2/>
- REMI. Critères d’admissibilité. <https://remi.qc.ca/criteres-dadmissibilite/>
- REMI. Membres. <http://remi.qc.ca/membres/>

- Richards, Greg (2018). « Cultural tourism: A review of recent research and trends. » *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 36, p. 12-21, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>.
- Romelaer, P. (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche. » In : *Méthodes & Recherches*. De Louvain-La-Neuve, Belgique : Boeck Supérieur, pages 101-137 de 440 pages, ISBN : 9782804147112
- Rychen, Frédéric et Jean-Benoît Zimmermann (2008). « Clusters in the Global Knowledge-based Economy: Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity. » *Regional Studies*, vol. 42, no 6, p. 767-776, DOI: 10.1080/00343400802088300
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (2vol), New York: McGraw-Hill.
- Shearmur, Richard (2015). « Far from the Madding Crowd: Slow Innovators, Information Value, and the Geography of Innovation. » *Growth and Change*, vol. 46, no 3, p. 424–442, DOI: 10.1111/grow.12097
- Silverman, David (2006). *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text, and interaction*. 3^{ème} édition. London: SAGE.
- Silverman, David (2011). *Interpreting qualitative data : A guide to the principles of qualitative research*. London: SAGE.
- Simard, Emilie Julie (2010). Montréal, ville des festivals, entre culture et tourisme culturel : le cas de Montréal en lumières. *Université du Québec à Montréal*. Octobre 2010. Mémoire de maîtrise.
- Smits, Florence (2009). « L'événement au coeur de la politique touristique : L'exemple de Montréal. » *Bulletin de l'Association de géographes français*, 86e année, 2009-3 (septembre). L'événementiel et les villes touristiques. p. 358-366, DOI : <https://doi.org/10.3406/bagf.2009.2680>
- SOCAN (2019). La SOCAN toujours présente auprès de ses membres pour les appuyer dans leurs efforts d'exportation. Communiqué. https://www.francosmontreal.com/Content/Documents/affaires_gouv/2019/SOCAN.pdf
- Speck, Stefano (2015). « Les grands festivals urbains comme vecteurs de développement durable : le cas des Francofolies de Montréal et du festival international de jazz de Montréal. » *Université du Québec à Montréal*. Janvier 2015. Mémoire de maîtrise.
- Spencer, Gregory M., Tara Vinodrai, Meric S. Gertler et David A. Wolfe (2010). « Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance. » *Regional Studies*, vol. 44, no 6, p. 697-715.
- Stake, R.E. (2005). « Qualitative Case Studies », dans *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3^e ed., chapitre 17, p. 443-466.
- Statista (2019a). Music in Canada. *Accès par la bibliothèque de HEC*.
- Statista (2019b). Travel and Tourism in Canada. *Accès par la bibliothèque de HEC*.
- Statistique Canada (2019). From far and wide, people are travelling to Canada! <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2019042-eng.htm>
- Stejskal, J. et Hajek, P. (2012). « Competitive Advantage Analysis: A Novel Method for Industrial Clusters Identification. » *Journal of Business Economics and Management*, vol. 13, no 2, p. 344–365.

- Swords, Jon (2013). « Michael Porter's Cluster Theory as a Local and Regional Development Tool : The Rise and Fall of Cluster Policy in the UK. » *Local Economy*, vol. 28, no 4, p. 369-383, DOI: 10.1177/0269094213475855
- The Canadian Encyclopedia (2006). Par Stephen Azzi. Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities.
<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/sponsorship-program-and-advertising-activities-gomery-inquiry-commission-of-inquiry-into>
- UNWTO (2018). City Tourism Performance Research. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419616>
- UNWTO (2019). Faits saillants du tourisme. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421251>
- UNWTO (2020). Soutenir l'emploi et l'économie grâce aux voyages et au tourisme : Appel à l'action pour atténuer l'impact socioéconomique de la COVID-19 et accélérer le redressement. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19_Recommandations%20-%20FR.pdf
- Uriarte, Yesim Tonga, Robert DeFillippi, Massimo Riccaboni et Maria Luisa Catoni (2019). « Projects, institutional logics and institutional work practices: The case of the Lucca Comics & Games Festival. » *International Journal of Project Management*, vol. 37, p. 318– 330,
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.001>
- Veille tourisme (2020). L'industrie touristique face à la crise.
<https://veilletourisme.ca/2020/04/14/lindustrie-touristique-face-a-la-crise-2-de-3/>
- Ville de Montréal (2017). Cadre stratégique des relations internationales : La diplomatie urbaine au service de la collectivité montréalaise et du monde.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/strategie_relations%20internationales_administratif_tableau_hr_vf.pdf
- Ville de Montréal (2019). Communiqué. 31e Francos de Montréal : L'été montréalais démarre sur les chapeaux de roue avec les Francos de Montréal.
- Ville de Montréal (2020). Budget 2020 – PTI 2020-2021.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/service_fin_fr/media/documents/budget_2020_pti_2020_2022_fr.pdf
- Ville de Montréal. Subventions octroyées pour la culture par habitant – Vue sur les indicateurs de performance.
<http://ville.montreal.qc.ca/vuesurlesindicateurs/index.php?kpi=2653>
- West, Joel et Marcel Bogers (2013). « Leveraging External Sources of Innovation : A Review of Research on Open Innovation. » *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no 4, p. 814-831, DOI: 10.1111/jpim.12125
- Wilson, Juliette, Norin Arshed, Eleanor Shaw et Tobias Pret (2017). « Expanding the Domain of Festival Research: A Review and Research Agenda. » *International Journal of Management Reviews*, vol. 19, p. 195–213, DOI: 10.1111/ijmr.12093
- World Economic Forum – WEF (2019). Travel and Tourism Competitiveness Report.
<https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>
- World Economic Forum – WEF (2020). This is how coronavirus could affect the travel and tourism industry. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/world-travel-coronavirus-covid19-jobs-pandemic-tourism-aviation>

- Yin Robert K. (1981). « The case study crisis: some answers. » *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no 1, p. 58-65.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. 2^e ed., Beverly Hills: Sage.
- Yin, Robert K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York : Guilford Press.
- Yin, Robert. K (2014). *Case study research: Design and methods*. 5^e ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 282 p.
- Zhu, Huasheng, Kebi Chen et Yunlong Lian (2018). « Do Temporary Creative Clusters Promote Innovation in an Emerging Economy?—A Case Study of the Beijing Design Week. » *Sustainability*, 2018, vol. 10, no 767, DOI: 10.3390/su10030767

Annexes

Annexe 1 : Typologie des 27 festivals et événements membres du REMI

Nom du festival	Date de création	Saison	Type	Lieu	Partenaires privés majeurs	Partenaires publics et parapublics
Carnaval de Québec	1955	Hiver	Activités familiales hivernales	Québec (ville)	Loto Québec, Christie, SAQ, Hydro Québec, Vidéotron	Ville de Québec, Office du tourisme de Québec, Gouvernement du Québec, Gouvernement du Canada
ComédieHa! Fest	1999	Été	Humour	Québec (ville)	Loto Québec, Québecor, Discount, Fairmount, Boréale	Ville de Québec, Office du tourisme de Québec, Gouvernement du Québec, Gouvernement du Canada
Coupe Rogers	1981	Été	Sport	Montréal	Rogers, Banque Nationale, Aviva, BMW, Emirates flights, IGA, Iris, Motorola	Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, Tourisme Montréal
Festival d'été de Québec - FEQ	1968	Été	Musique	Québec (ville)	Bell, Coors light, Desjardins, Loto Québec, Hydro Québec, SiriusXM, Lait, Ford, SAQ, Alex Coulombe, Rio tinto, Charton Hobbs, Groupe voyages Québec, YQB, Hilton	Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, Ville de Québec, Office du tourisme de Québec, Commission de la capitale nationale, Parcs Canada, Musicaction
Festival de Lanaudière	1977	Été	Musique classique	Joliette	Hydro Québec, 98.5fm, Desjardins, Yamaha, FSAB, Tourisme Lanaudière, Place des arts, Minimal, Fondation JA DeSève, Azrieli, Joliette Subaru, Fonds FTQ	Gouvernement du Québec, Gouvernement du Canada, Ville de Joliette, Saint Charles Borromée, Ville de Notre-Dame des Prairies
Festival de montgolffères de Gatineau - FMG	1988	Été	Activités familiales et musique	Gatineau	Loto Québec, Desjardins, SAQ, Hydro QC, Quesnel, Coors light	Ville de Gatineau, Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, Tourisme Outaouais

Festival d'été de Tremblant	1998	Été	Activités familiales et musique	Mont Tremblant	n/a	n/a
Festival du nouveau cinéma - FNC	1971	Automne	Cinéma	Montréal	Québecor, BNP paribas, Fondation Daniel Langlois, Cineground, Mels, Ottoblix, Postmoderne, Riverbend, La Vitrine, Brian Bronfman family foundation, Vidéotron	Telefilm Canada, Ville de Montréal, Conseil des arts du Canada, Tourisme Montréal, Conseil des arts de Montréal, Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec
Festival Go Vélo	n/a	Été	Activités familiales sportives	Montréal	Lait, Desjardins, Sports exports, Parc olympique	Tourisme Montréal, Ville de Montréal, Gouvernement du Québec
Festival international de jazz de Montréal	1980	Été	Musique	Montréal	TD, RioTinto, Loto Québec, Hyundai, SAQ, Heineken, CBC Radio Canada, Sephora	Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, Ville de Montréal, Tourisme Montréal, Fondation musicaction, Verdun
Festival mode et design	n/a	Été	Mode et design	Montréal	Cominar, Chandon, Cadillac, Collège Lasalle, Destination centre-ville, Place Montreal trust, Centre eaton, Loews hotel, Matrix	Gouvernement du Québec, Gouvernement du Canada, Ville de Montréal, Tourisme Montréal
Festival western de St-Tite	1967	Été	Musique country et rodéo	Saint-Tite	Coors original, Desjardins, Loto QC, Coca cola, Ford, Case IH, Wrangler, SAQ, Voyages a rabais, Cogeco, Hydro QC, Boulet, Lafleur, Le géant motorisé, Les marchés tradition, Lait	Commission scolaire de l'énergie, MRC Mékinac, Gouvernement du Québec, Mauricie, ViaRail, Ville de Saint-Tite, Sûreté du Québec, Gouvernement du Canada
Festivent	1982	Été	Musique	Lévis	Loto Québec, Ville de Lévis, Hydro Québec, Ammeublements Tanguay, Tim Hortons, Budweiser	Gouvernement du Québec, Tourisme Chaudière Appalaches

Festivoix	1993	Été	Musique	Trois Rivières	Loto Québec, Bell, Hydro Québec, SAQ, Rythme 100.1, 94.7 Rouge	Ville de Trois Rivières, Gouvernement du Québec, Gouvernement du Canada
Fêtes de la Nouvelle France	1996	Été	Célébrations historiques	Québec (ville)	TD, Brunet, Coaticook, Microbrasserie pirate, Ungava	Québec cité, Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec
Fierté Montréal	2007	Été	Fierté LGBTQ+	Montréal	TD, Casino de Montréal, Fido, Pepsi, Coors light, Fugues, Bell média, Trojan	Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, Ville de Montréal
Les Francos de Montréal	1989	Été	Musique francophone de tous genres	Montréal	Bell, Loto Québec, Desjardins, Brasseur de Montréal, SiriusXM, Lait, Chevrolet, Hydro Québec, SAQ	Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, Ville de Montréal, Tourisme Montréal, Fondation musicaction, Fondation SOCAN, SACEM
Grands feux Loto-Québec	1995	Été	Feux d'artifice et musique	Québec (ville)	Loto Québec, RBC, Ocean, Croisières AML, Port Québec, Telus	Gouvernement du Québec, Ville de Québec, Office du tourisme de Québec, Ville de Lévis, Commission de la capitale nationale, Tourisme Chaudière Appalaches
Igloofest	2006	Hiver	Musique électronique	Montréal	Sapporo, Vidéotron, Solotech, Banque nationale, SAQ, Poppers, Casino Montréal, Red Bull, Jack Daniels, Coca cola, STM	Tourisme Montréal, Vieux Port Montréal, Vieux-Montréal SDC, SOCAN, Gouvernement du Québec, Gouvernement du Canada
International de montgolffières de Saint-Jean-sur-Richelieu	1984	Été	Activités familiales et musique	Saint-Jean sur Richelieu	Tim Hortons, SAQ, Chevrolet, Hydro Québec	Ville de Saint-Jean sur Richelieu, Gouvernement du Québec, Gouvernement du Canada
Juste pour rire	1982	Été	Humour	Montréal	La Capitale, Loto Québec, Tangerine,	Gouvernement du Canada, Tourisme

					Bell, Sleeman, Le groupe maurice, Sirius XM, Tim Hortons	Montréal, Ville de Montréal, Gouvernement du Québec
L'international des Feux Loto Québec	1984	Été	Feux d'artifice et musique	Montréal	Loto Québec, Tim Hortons, TVA, Agropur, Intercontinental, La Ronde Six Flags	Tourisme Montréal, Gouvernement du Québec
Montréal complètement cirque	2010	Été	Cirque	Montréal	Cirque du soleil, Loto Québec, Radio Canada, Desjardins, LaPresse+	Gouvernement du Québec, Ville de Montréal, Gouvernement du Canada, Quartier des spectacles
Montréal en lumière	2000	Hiver	Activités familiales et musique	Montréal	Bell, RBC, Lait, Casino de Montréal	Gouvernement du Canada, Gouvernement du Québec, Tourisme Montréal, Quartier des spectacles, Ville de Montréal, Conseil des arts de Montréal, Consulat général des États-Unis
Osheaga	2005	Été	Musique	Montréal	Bell, Coors Light, Banque Nationale, Honda, Bacardi, Perrier, Casino de Montréal, Coca cola, Monster, Oh Henry, American express	STM, Parc Jean Drapeau, Gouvernement du Québec, Tourisme Montréal
Piknic Électronik	2003	Été	Musique électronique	Montréal	Sapporo, Red bull, Pioneer dj, Poppers, Tito's, Consignaction, Lonetree, Romeo's gin	Parc Jean Drapeau, Tourisme Montréal, Gouvernement du Québec
Régates de Valleyfield	1938	Été	Sport	Salaberry-de-Valleyfield	SAQ, Bell, Loto Québec, Coors light	Ville de Salaberry-de-Valleyfield, Gouvernement du Québec

Source : développé par moi-même

Annexe 2 : Guide d'entretien final

Étape 1 : présentation

Je suis étudiante à la maîtrise au HEC. Je conduis mon mémoire de maîtrise sur l'étude des festivals en tant que des grappes temporaires, c'est-à-dire des événements concentrés dans l'espace et dans le temps qui rassemblent des acteurs socio-économiques qui travaillent ensemble pour la réussite du festival au sens large. Lorsqu'on parle des acteurs on parle de tous ceux qui contribuent directement ou indirectement au festival : ça peut désigner les artistes, les visiteurs, les organisateurs du festival, les partenaires publics, les partenaires privés comme les commanditaires et fournisseurs, les médias, et plus. Je conduis une étude de cas qui vise à mieux comprendre les dynamiques de fonctionnement des Francos de Montréal. L'objectif de cette entrevue est de mieux comprendre l'implication de votre organisation au sein des Francos.

Étape 2 : explication du procédé de l'entrevue

L'entrevue va se dérouler de façon informelle et la plupart des questions posées seront ouvertes. Sentez-vous libre d'y répondre spontanément de la manière qui vous semble la plus appropriée, selon vos connaissances, expériences et opinions. N'hésitez pas à me demander de clarifier ou de reformuler au besoin. Je vous remercie de participer à cette étude et je reste complètement disponible pour répondre à vos questions et doutes vis-à-vis les renseignements dont nous allons discuter, et ce même après l'entrevue.

Étape 3 : lecture, compréhension et signature du formulaire de consentement

Étape 4 : phrase d'entame

(Avant d'embarquer dans les questions de l'entrevue, discuter de façon informelle pour mettre le participant à l'aise à répondre ouvertement aux questions ainsi qu'à me poser des questions)

Étape 5 : entrevue

- 1) Pouvez-vous me parler du rôle de votre organisation dans les Francos?
 - a. Quelles sont les motivations de votre organisation pour être partenaire des Francos, et vice-versa?
- 2) Quelle est votre expérience par rapport aux interactions et relations entre les organisations impliquées dans les Francos?

- a. Comment est votre relation avec l'organisation à la tête du festival?
 - b. Avez-vous eu l'occasion de travailler ou de collaborer avec d'autres organisations dans le cadre des Francos? Si oui, lesquelles, et dans quel contexte?
 - c. Selon vous, quel est l'impact de la proximité géographique et temporelle sur les interactions entre les acteurs impliqués dans les Francos?
- 3) Selon vous, quel est le rôle de l'innovation ou de la créativité aux Francos?
- a. Qu'est-ce qui différencie les Francos des autres festivals?
- 4) Selon votre perception, quelles sont les dimensions internationales des Francos?

Étape 6 : remerciement

Annexe 3 : Courriel de contact aux participants

Bonjour Mme, M.,

J'ai le plaisir de vous inviter à participer à un projet de recherche d'envergure de l'université HEC Montréal.

Il s'agit d'une étude qui vise à analyser le fonctionnement des festivals en tant que grappes temporaires. Plus spécifiquement, je conduis une étude de cas sur l'édition de 2019 des Francos de Montréal. C'est une recherche qui contribuera au développement des connaissances dans le domaine d'étude des festivals et votre implication joue un rôle important dans cette recherche. De plus, je suis certaine que votre organisation gagnera d'y participer. C'est pourquoi j'aimerais vous inviter à un entretien en personne d'environ 30 à 60 minutes, à un moment et à un endroit de votre choix.

Je vous remercie de considérer de contribuer à la recherche et je reste disponible pour répondre à toutes questions.

Bonne journée,

Luisa Kraft

Candidate à la M.Sc. en Affaires Internationales

HEC Montréal