

# **Les festivals musicaux :**

## **des organisations temporaires pulsatoires ?**

### **Le cas du festival du Bout du Monde**

**Résumé :** Les festivals de musiques jouent un rôle important dans l'animation des territoires et leur apportent des retombées économiques non négligeables. Dès lors, la pérennisation de ces événements constitue un enjeu tant pour les organisateurs que pour les sites qui les accueillent. Dans cette optique, il est important de mieux comprendre ces organisations très particulières. Les festivals musicaux sont des structures paradoxales. Ils sont à la fois temporaires et durables. Inclus dans un projet de recherche qui porte sur la pérennisation des activités de production de services événementiels, cette communication propose de qualifier les festivals musicaux d'Organisations Temporaires Pulsatoires (OTP). Le fonctionnement de ces "organisations-événements" est étudié au travers d'une revue de littérature focalisée sur les structures en réseau et sur les organisations temporaires. Après avoir présenté une typologie d'organisations temporaires, un raisonnement par analogie permet d'établir un parallèle entre les structures déployées entre autres dans le cadre des jeux olympiques et celles des festivals musicaux. Un cycle organisationnel en quatre étapes est mis en lumière et s'articule autour de l'oscillation entre deux états de la structure permettant d'identifier deux phases transitoires. L'étude du cas du festival du Bout du Monde de Crozon (29) met en évidence une convergence entre les éléments théoriques et ceux issus du terrain. Elle permet d'apporter des éléments de réponses sur le caractère pulsatoire de l'organisation ainsi que sur les mécanismes qui régissent ces pulsations. Les données empiriques soulignent aussi le rôle central qu'occupe la logistique dans la phase transitoire entre un état dormant et un état activé de l'OTP qui apparaît comme l'un des principaux facteurs de réussite d'un festival. Si la recherche permet de mieux comprendre le fonctionnement des festivals musicaux et met en lumière les mécanismes qui semblent améliorer leur efficacité et garantir leur pérennité, les résultats obtenus mériteront d'être approfondis par d'autres études de cas complémentaires.

**Mots clés :** Festivals musicaux, Mécanismes pulsatoires, Organisations Temporaires Pulsatoires (OTP), Projets récurrents, Structures en réseau.

## Introduction

En 2012, selon le cabinet Ernst & Young (Lhermitte, 2013), le secteur de la culture a produit plus de 74 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France soit davantage que l'industrie du luxe ou de l'automobile. Parmi les grandes manifestations culturelles se trouvent les festivals musicaux. La France en compte près de 2.000 et chacun d'entre eux apparaît comme une opportunité économique à saisir par les territoires qui les accueillent. À elle seule, l'édition 2011 du festival des Vieilles Charrues, le principal événement de musiques actuelles en France, a généré plus de 4 millions d'euros de retombées économiques directes dans le centre Bretagne. Préserver ces externalités positives apparaît dès lors comme un enjeu majeur pour nombre de communes, départements ou régions.

Les festivals musicaux reposent sur des structures complexes (Stadler *et al.*, 2013) dont le management révèle de nombreux paradoxes. Ce sont des organisations commerciales qui mobilisent avant tout une main d'œuvre bénévole. Ils sont permanents, dans leurs capacités à reproduire un événement d'année en année, mais également temporaires, dans la durée de chacune de ses éditions. Ils sont une seule organisation aux yeux des festivaliers, mais peuvent mobiliser plus d'une centaine de partenaires privés et publics. Apporter une compréhension organisationnelle des festivals musicaux semble une gageure. Cependant, depuis les années 2000, la communauté scientifique s'intéresse de près au secteur de l'événementiel et les publications consacrées tout particulièrement aux festivals musicaux se sont multipliées. Toutefois, rares sont celles qui tentent d'aborder l'étude de ces phénomènes d'un point de vue holistique. Notons tout de même les travaux de Andersson et Getz (2008) qui mettent en avant le rôle prédominant des nombreuses parties prenantes ou ceux de Ballou *et al.* (2000) ou de Getz (2002) qui ont également mis en exergue le caractère fortement instable de l'environnement dans lequel évoluent les festivals musicaux.

L'ambition de notre communication est d'apporter des éléments de compréhension et de qualification du processus d'organisation d'un festival musical, en proposant un éclairage sur la nature de ce phénomène. Pour ce faire, la mobilisation des publications, notamment professionnelles, apparaît comme riche d'enseignement. Dechartre (1998, p. 14) précise que ces événements sont des "*manifestations ponctuelles et répétitives intervenant dans le domaine de la culture*". Cette définition met l'accent sur trois traits saillants de la notion de festival musical que sont : la brièveté de ce type d'événement (1), le caractère répétitif de l'organisation (2) et l'ancrage culturel (3). Cela est confirmé par Benito (2001) qui conçoit le festival musical comme "*une sorte de fête unique, de célébration publique d'un genre artistique dans un espace-temps réduit*". Enfin, Abfalter *et al.* (2012) rapportent trois

caractéristiques de la structure d'un festival musical : multi-acteurs (1), centralisée (2) et clignotante (3). À la lecture de ces différents apports, il semble possible de proposer la définition suivante pour caractériser les festivals musicaux : **un festival musical est une organisation réticulaire et centralisée, qui est à la fois permanente, dans sa capacité à reproduire un événement dans le temps, et temporaire, dans la durée de son action visible.**

Ainsi, afin d'étudier, d'un point de vue organisationnel, la nature de ce type d'événement et de proposer une description des mécanismes sous-jacents, cette recherche mobilise une littérature ayant trait aux structures en réseau et aux Organisations Temporaires (OT). Une première partie expose successivement les apports des travaux sur les structures en réseau et ceux sur les OT, puis propose une grille qui synthétise les différentes formes d'OT identifiées. Une deuxième partie, au travers d'un raisonnement par analogie, permet de proposer une caractérisation des festivals et fait émerger une série de questions portant sur le fonctionnement des festivals musicaux. Enfin, une troisième partie, fondée sur l'étude du cas du festival du Bout du Monde (BDM), confronte les éléments théoriques et empiriques et suggère des pistes de réflexions dans l'étude des OTP.

## **1. Des structures en réseau aux organisations temporaires (OT)**

Par construction, les festivals musicaux revêtent une dimension réticulaire forte. Il semble dès lors possible de les aborder au travers de l'abondante littérature ayant trait aux structures en réseau. Cependant, si ce champ répond aux besoins d'études portant sur des réseaux ayant des activités "continues", il n'a pas été élaboré pour aborder des structures telles que celles mises en place par les festivals musicaux, dont les activités apparaissent comme "ponctuelles". À la lumière de la littérature portant sur les structures en réseau (1.1), cette première partie s'attache à proposer une grille de lecture du phénomène étudié, avant de la compléter par une approche en termes d'OT (1.2). À l'issue de ces revues de littérature, une typologie d'organisations temporaires est suggérée.

### **1.1. Les structures en réseau, un apport nécessaire mais non suffisant**

Avec son article fondateur, "*the nature of the firm*", Coase (1937) se positionne comme l'un des premiers auteurs à ouvrir "la boîte noire" de l'entreprise. Si jusqu'alors les économistes s'étaient attachés à comprendre les mécanismes du marché, rares étaient ceux à s'être intéressés à ce qu'était réellement une entreprise. Pour Coase, deux formes d'organisations sont viables à long terme : le marché ou la hiérarchie. Encore fortement empreint des méthodes des économistes, le raisonnement proposé par l'auteur est purement

transactionnel et seules ces deux formes "extrêmes" sont à mêmes d'assurer un fonctionnement optimisé de la firme ; toute forme d'organisation intermédiaire n'est perçue que comme un état transitoire (Williamson, 1975). Il faudra attendre la fin des années 1980 pour qu'une forme hybride mêlant "marché" et "hiérarchie" soit reconnue comme une organisation volontaire et durable : les "structures en réseau" (Powell, 1990 ; Williamson, 2010).

La recherche portant sur les structures en réseau trouve son origine dans les années 1980 avec les travaux de Thorelli (1986) qui leur attribue trois principales caractéristiques (la division du travail entre plusieurs entités, l'existence de nœuds de décisions et l'interdépendance des organisations) ou ceux de Butera (1991) qui insiste sur la dynamique et la flexibilité des réseaux. Miles et Snow (1986) rapportent quant à eux quatre caractéristiques du réseau : la désintégration verticale, la mise en commun de ressources, un système d'informations total et la présence d'un *broker* au cœur de la structure. Cette notion de *broker* ou pivot est centrale dans l'étude des structures en réseau. Nombre de travaux ont porté sur la nature même de cet acteur central. Ainsi, Capraro et Baglin (2002) le caractérisent comme un chef de file qui mobilise autour de lui des partenaires à mêmes de fournir au réseau les ressources et compétences nécessaires à l'atteinte d'un objectif. Cette vision va dans le sens de Mariotti (2005) pour qui le pivot ne doit se focaliser que sur son cœur de métier et déléguer, via des partenariats, toutes les autres activités. Selon Fréry (2003), cet acteur possède trois compétences qui se résument en 3C : Conception, Coordination et Contrôle. Cette approche des trois "C" a d'ailleurs depuis été étendue à un quatrième "C" par Pellegrin-Romeggio (2011) qui inclut une compétence de Combinaison. De plus, Miles et Snow (1986) rapportent que l'entreprise centrale d'un réseau devra également occuper une fonction de gestionnaire des informations.

Au centre de cette logique d'assemblage, les auteurs s'accordent à dire que la focalisation de chaque entité sur son cœur de métier et sur le développement de compétences spécifiques permet, une fois la combinaison réalisée, d'obtenir une rente sur un marché. Granovetter (1985) introduit la notion de "*réseau encastré*" qu'il définit comme un ensemble d'entreprises associées dans un but commun et qui agissent dans un système continu de relation sociale. Ainsi, les fondements académiques du concept de structure en réseau caractérisent ces organisations comme des associations volontaires et durables de ressources et compétences issues d'organisations indépendantes dans le but d'obtenir une rente sur un marché donné. En guise de synthèse, Fulconis (2000, p. 118) définit la structure en réseau comme : "*la mise en œuvre d'un type particulier de stratégies de coopération*

*interentreprises (...). Elles comprennent des entités juridiquement et financièrement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur (...). Les structures en réseau sont le résultat d'accords, formels ou informels, qui s'inscrivent dans le long terme et impliquent une interaction entre deux ou plusieurs partenaires dans un but d'efficacité et d'efficacités. Les relations qui les caractérisent s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêt entre partenaires et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation".*

La littérature consacrée aux structures en réseau apparaît éclairante pour l'étude des festivals musicaux notamment afin d'en comprendre la centralisation sur un pivot et la dynamique des flux qui les animent. Cependant, comme le précise Fulconis (2000), les structures en réseau "*nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation*". Or, si le réseau à l'œuvre pour produire un festival doit être capable de perdurer, ses opérations, tout comme certaines relations inter-organisationnelles, sont temporaires. À la logique d'assemblage répond une logique de désassemblage de type *plug-and-play/unplug* comme dans les entreprises virtuelles (Fabbe-Costes, 2005). À ce stade, la littérature portant davantage sur la gestion de projet et sur les organisations temporaires semble plus pertinente pour prolonger l'étude du processus d'organisation d'un festival musical.

## **1.2. Organisations temporaires : des structures complexes et encadrées**

Dans un article qui fait aujourd'hui référence, Lundin et Soderholm (1995) suggèrent l'existence d'une forme organisationnelle intimement liée à la gestion de projet : l'Organisation Temporaire (OT). Toujours selon ces mêmes auteurs, ce type de structure peut se décrire au travers de quatre caractéristiques : *Team, Task, Time* et *Transition*. Ainsi, les OT se structurent autour d'une équipe (*Team*) formée pour la réalisation du projet et l'atteinte d'un objectif (*Task*), pour une durée donnée (*Time*), et qui engendrera une transition ; il y aura un avant et un après le projet, notamment en termes de connaissances et de compétences (*Transition*). Packendorff (1995) apporte un complément à cette analyse en donnant quatre particularités de l'OT : une action collective, une date de fin de l'organisation fixée dès le départ, des critères de performance et une structure complexe. Les deux définitions présentées ci-dessus laissent à penser qu'une OT est avant tout une structure en réseau ayant la particularité de s'inscrire dans une logique temporelle réduite et prédéterminée. Ce constat est renforcé par les conclusions de Turner et Müller (2003) qui précisent qu'une OT est soumise à la triple pression de l'incertitude, des risques d'intégration des partenaires et de l'urgence de l'action. Il est alors possible de considérer, *a priori*, une OT comme : **une forme**

**organisationnelle particulièrement adaptée à la gestion de projets et qui prend la forme d'une structure en réseau, évoluant dans un environnement incertain et dont l'action est contrainte dans le temps.**

Cependant, les travaux de Modig (2007) poussent à préciser cette définition. En effet, cette auteure suggère l'existence d'un continuum dont les polarités représentent les OT "pures", correspondant à la définition proposée précédemment, et les organisations "stationnaires", correspondant à l'entreprise "traditionnelle". Au centre de ce continuum se positionnent des organisations mêlant les caractéristiques des OT et des organisations *stationnaires*. Sans les nommer, Modig semble ici parler des structures en réseau telles que celles qui nous intéressent. Ce constat va aussi dans le sens des travaux de Starkey *et al.* (2000) et de Ebbers et Wijnberg (2009) qui supposent l'existence d'une organisation *latente* servant de support aux OT. Pérez-Nordtvedt *et al.* (2013) abondent dans le même sens en employant un terme différent en qualifiant cette organisation "support" de *réseau dormant*. Ainsi, les OT semblent être caractérisées par l'existence de deux états possibles pour la structure : un état dormant (latent) et un état activé (pendant l'action). Il nous est alors possible de proposer la conceptualisation suivante du phénomène : **une structure ayant deux états possibles dont un état de réseau dormant sert de "stock" de ressources et de compétences, et un état activé prenant la forme d'une organisation temporaire visant, pour deux ou plusieurs partenaires, à capter des opportunités en s'engageant dans la co-construction et la co-réalisation d'un projet, dans des conditions de délai fortement réduit et pré-déterminées dès la phase d'initiation de celui-ci.**

Si cette définition propose une synthèse des travaux portant sur la notion d'OT, des dissensions persistent dans la communauté scientifique. Söderlund (2000) a établi une première classification des OT autour de deux dimensions principales : la structure et les acteurs. Depuis, plusieurs nouvelles terminologies sont apparues et semblent rendre cette classification peu pertinente pour représenter la diversité des approches. Les paragraphes suivants s'attachent à proposer une description et une analyse de quatre ramifications de la recherche sur les OT.

La notion de structure pulsatoire (ou *pulsating structures*) est issue des travaux de Toffler (1970) pour décrire des organisations à mêmes de se développer rapidement en fonction de leurs besoins. Hanlon et Cuskelly (2002) définissent les organisations pulsatoires comme des "*structures capables de se dilater puis de se rétracter à un rythme régulier pour capter des opportunités*". Hanlon (2002) précise qu'une structure pulsatoire évolue dans un cycle en quatre étapes (avant l'opportunité, pendant l'opportunité, après l'opportunité et "le

reste du temps") et laisse à penser que les compétences développées durant un projet pourraient se "stocker" dans un espace qu'elle nomme "*le reste du temps*". Ainsi, à l'aune de ces différents travaux, il semble possible de définir une structure pulsatoire comme : **une forme organisationnelle centrée sur un pivot récurrent et qui évolue dans un cycle alternant des périodes d'activités et d'inactivité et qui est à même de développer ses propres routines et compétences.** Cette notion a émergé essentiellement de l'étude de l'organisation d'événements sportifs majeurs notamment les Jeux Olympiques. Elle répond à la nécessité de construire un projet de grande ampleur dont les contours temporels sont *a priori* parfaitement définis.

Proches de la notion de structure pulsatoire, les *Hastily Formed Networks* (HFN), ou réseaux formés à la hâte, présentent toutefois une distinction d'importance en ce qui concerne la simultanéité des "opportunités". En effet, si les structures pulsatoires ne semblent capables de traiter qu'un seul projet à la fois, les HFN peuvent être mobilisés sur plusieurs "terrains" en même temps. Comme le précisent Tatham et Kovács (2010), les réseaux formés à la hâte sont une forme de réponse à des situations de crise et se caractérisent par une forte pression quant au temps de réaction et par une auto-évolutivité. Nelson *et al.* (2011) illustrent d'ailleurs le fait que ces structures se retrouvent principalement dans les opérations militaires ou la gestion d'urgence liée à des catastrophes naturelles ou humaines. D'un point de vue organisationnel, l'un des enjeux principaux de cette structure réside dans la capacité de l'autorité dirigeante, lorsqu'il y en a une (Denning, 2006), à aider les acteurs à dépasser les clivages culturels et techniques ou technologiques entre les membres d'une même équipe. Les *Hastily Formed Networks* peuvent alors se définir comme : **une forme organisationnelle réticulaire centrée sur un pivot variable, qui se développe en réponse à la survenue d'une "crise" et qui est capable d'évoluer en fonction de son environnement.** Cette notion se retrouve principalement dans les travaux portant sur la gestion des conflits armés ou dans les réponses humanitaire d'urgence (Nelson *et al.*, 2011). Contrairement aux structures pulsatoires, cette forme organisationnelle répond au besoin d'organiser la projection rapide et coordonnée de moyens en réponse à un imprévu.

Peu développée (seulement quatre communications ou articles à notre connaissance), la notion de réseau-clignotant n'en est pas moins pertinente et directement liée à la recherche sur les OT. L'originalité de cette notion réside dans l'idée d'un clignotement et, comme le précise Amans *et al.* (2006, p. 2), "*le terme 'clignotant' permet de qualifier l'activation simultanée de nœuds en fonction de la participation des organisations correspondantes à différents projets/opportunités saisis*". De plus, il est important de noter que ce type

d'organisation agit dans un contexte de relations partenariales régulières au sein d'un "pool" d'entreprises ayant l'habitude de travailler ensemble sur des projets proches les uns des autres (Bruyère et Verlaque, 2009). Il semble possible de caractériser ces structures comme : **une forme organisationnelle réticulaire, encastrée dans un contexte de relations partenariales récurrentes et qui repose sur l'activation et la désactivation, coordonnées par un acteur, de liens entre des entreprises pour saisir des opportunités relativement similaires.** Principalement développées dans le milieu des expositions d'art, ces structures reposent sur la création d'un réseau permanent d'entreprises qui est à même d'activer certaines relations en fonction des besoins.

Enfin, une quatrième et dernière notion peut être ici rapportée : les réseaux-projets. Elle est apparue dans les années 1990 avec notamment les travaux de Lorterapong et Moselhi (1996) qui l'utilisent pour qualifier des structures en réseau où l'incertitude est forte et où le fonctionnement par projets est la norme. Définir le périmètre d'un réseau-projets n'est pas simple et ses frontières semblent se trouver dans les limites des ressources mobilisées (Taylor *et al.*, 2009). Chinowsky *et al.* (2010) positionnent le réseau-projets comme une organisation imbriquée dans un contexte social fort qui sera le réservoir de ressources et de compétences pour une ou plusieurs OT qui seront formée(s). Dès lors, il semble possible de définir les réseaux-projets comme : **une forme organisationnelle réticulaire centrée sur un pivot variable, encastrée dans un contexte de relations partenariales récurrentes et qui repose sur la mise en commun de ressources et compétences pour la réalisation de projets hétérogènes mais relevant de méthodes homogènes.** Issus notamment d'études portant sur le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP), les réseaux-projets semblent relever d'un besoin de mise en commun ponctuelle d'actifs spécifiques pour la réalisation de projets divers mais de même nature.

Les différentes formes d'OT qui viennent d'être exposées précédemment présentent des points de convergence et de divergence. Au fil de l'étude de la littérature, six caractéristiques de différenciation ont été identifiées : le degré d'incertitude de l'environnement et des flux, la permanence ou non des relations hors-projet, la capacité à piloter des projets parallèles, la variabilité du pivot, la réalisation de projets similaires et le degré de prévisibilité de l'action. Le tableau 1 en propose une synthèse et fait ressortir quatre "profils" d'OT proposant chacun une combinaison différente des caractéristiques. Dès lors, comment positionner les festivals musicaux par rapport à ces profils ? La partie 2 s'attache à répondre à la question de la place du festival dans cette grille et formule une série de questions à partir des constats réalisés.



**Tableau 1 - Convergences et divergences des types d'OT**

<i>Types d'OT</i>	<b>Structures pulsatoires</b>	<b>Hastily Formed Network</b>	<b>Réseaux-clignotants</b>	<b>Réseaux-projets</b>
<i>Caractéristiques</i>				
Degré d'incertitude des flux	++	+++	++	+++
Permanence des relations	++	++	+++	+++
Capacité à piloter plusieurs projets en même temps	+	++	+++	+++
Variabilité du pivot	+	++	+++	++
Récurrence de projets similaires	+++	++	+++	++
Degré de prévisibilité de l'action	+++	+	+++	++

Source : élaboration personnelle. + Faible ++ Moyen +++ Fort

## 2. Le festival musical : une Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP)

En s'appuyant sur le tableau 1, cette deuxième partie cherche à définir la nature organisationnelle des festivals musicaux. Tout d'abord, un premier point s'attache à caractériser les contextes dans lesquels ont émergé les différents profils d'OT et à apporter des éléments de contextualisation des festivals musicaux (2.1). Un second point propose une lecture du festival comme une Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP) et tente d'en définir les traits saillants (2.2).

### 2.1. Des OT émergentes en fonction de leurs industries d'origine

Comme précisé précédemment, les différents types d'OT présentés sont tous fortement ancrés dans une ou deux industries. Notons que les deux premières caractéristiques des OT (cf. *supra* tableau 1) présentent une forte similarité, quel que soit le "profil", et que les divergences se trouvent dans les quatre caractéristiques suivantes. Cela peut s'expliquer par le fait que les notions d'incertitude et de relation permanente sont intrinsèques à la nature même d'OT. Les quatre autres facteurs peuvent être qualifiés de "métier". En effet, comme précisé précédemment, chacun de ces "profils" est le fruit du travail de communautés de chercheurs spécialisés dans un domaine d'activité particulier : les structures pulsatoires dans la gestion des jeux olympiques, les *Hastily Formed Networks* dans le domaine militaire, les réseaux-clignotants dans le milieu de l'art et les réseaux-projets dans le BTP.

Ainsi, dans l'optique de définir le profil d'OT susceptible de correspondre aux festivals musicaux, il semble possible de raisonner par analogie. Le tableau 2 présente les caractéristiques "métier" des secteurs d'activités dans lesquels se sont développés les

différents types d'OT. Les différentes évaluations proposées sont issues de l'étude de travaux de recherche ou de la presse professionnelle<sup>1</sup>.

**Tableau 2** - descriptif des industries d'origine des profils d'OT

<i>Secteurs</i>	<b>Jeux Olympiques</b>	<b>Militaire / Humanitaire</b>	<b>Expositions d'art</b>	<b>BTP</b>
<i>Caractéristiques</i>				
Nombre d'opportunités simultanées	★	★★	★★	★★★
Existence d'acteurs dédiés au pilotage d'OT	★★★	★★	★	★★★
Probabilité de répétition d'un projet quasi-identique	★★★	★	★★	★★
Degré de prévisibilité du projet	★★★	★	★★★	★★

Source : élaboration personnelle. ★ Faible    ★★ Moyen    ★★★ Fort

Si les informations mobilisées pour réaliser les évaluations proposées dans le tableau 2 ne sont pas issues d'observations directes du terrain mais se fondent sur des données de "seconde main", elles permettent toutefois de préciser dans quel type d'industrie chacun des profils d'OT est susceptible d'émerger. Ainsi, l'étude du secteur des festivals musicaux et de ses caractéristiques semble à même, par analogie, de caractériser la nature organisationnelle de ces événements.

La réalisation d'observations participantes lors de la 15<sup>e</sup> édition du festival du Bout du Monde (BDM) de Crozon dans le Finistère par l'un des auteurs, ainsi qu'une revue de la littérature professionnelle, permet de décrire l'industrie des festivals musicaux autour des quatre caractéristiques du tableau 2. À l'heure actuelle, et à notre connaissance, aucune entreprise ou association, qui pilote deux festivals ou plus, ne réalise ces projets de manière simultanée. Le cas de la société Quai Ouest Musiques, organisateur du festival du BDM, est exemplaire sur ce point. Cette entreprise met en place depuis plus de dix ans le festival du BDM mais également le festival des Jeudis du Port (Brest, 29) et celui des Chants de Marins (Paimpol, 22). Si ces trois événements se déroulent tous durant la période estivale, ils ne se chevauchent jamais. Le nombre d'opportunités saisies simultanément semble donc très faible.

L'existence de cette même société, Quai Ouest Musique, témoigne également de la présence d'acteurs spécialisés dans le pilotage de tels projets. Il convient cependant de noter

<sup>1</sup> Sources principales : Jeux Olympiques (Allen *et al.*, 2011) ; Militaire / Humanitaire (Balcik *et al.*, 2008 ; Chandès et Paché, 2006) ; Expositions d'art (documents du syndicat national des antiquaires et du comité professionnel des galeries d'art) ; BTP (Harris et McCaffer, 2013).

que la nature de ces spécialistes peut toutefois varier. En effet, si dans le cas du festival du BDM c'est une entreprise, d'autres événements sont pilotés par des associations (comme le festival des Vieilles Charrues de Carhaix dans le Finistère qui est organisé par l'association éponyme) ou par des collectivités locales (dans le cas du festival Poulpaphone de Boulogne-sur-Mer dans le Pas-de-Calais dont l'organisateur est la communauté d'agglomération du Boulonnais). Si leurs formes légales peuvent varier, leurs expertises dans l'organisation et la conduite de tels projets semblent proches. Ce constat laisse à penser qu'il existe des experts de l'organisation de festivals musicaux.

Enfin, deux derniers constats peuvent être réalisés. D'une part, si les festivals tentent de se renouveler d'année en année pour leurs festivaliers (intégration de nouveaux services, de nouvelles animations, décors et identité visuelle modifiés dans le cas du festival du BDM entre l'édition 2013 et 2014), leurs structures restent relativement stables. Marie Clavier, responsable des partenariats pour le festival du BDM, dans une interview accordée à la presse précisait que 90 % des partenaires (79 entreprises partenaires, auxquelles s'ajoutent des sous-traitants) le sont depuis la première édition, soit depuis 15 ans (Euzen, 2014). La probabilité de répétition de projets relativement similaires est donc forte. D'autre part, le degré de prévisibilité dans la survenue du projet est également très élevé. En effet, les dates des éditions sont bien souvent communiquées entre 6 et 12 mois à l'avance. Dans le cas du festival du BDM, les dates 2015 ont été connues dès la fin de l'édition 2014.

Le tableau 3 synthétise les différents constats qui ont été réalisés quant aux caractéristiques de l'industrie des festivals musicaux. La comparaison avec les quatre autres secteurs exposés dans le tableau 2 met en avant une très forte similarité avec l'industrie des jeux olympiques. Par analogie, il semble donc légitime de penser qu'en ayant des caractéristiques sectorielles identiques, les deux industries déploieront des organisations proches. Comme indiqué dans le point 1.2., l'organisation de jeux olympiques s'accompagne de la mise en place d'une structure pulsatoire, qui serait donc aussi adaptée à l'organisation de festivals musicaux. La comparaison, dans un raisonnement par analogie isomorphe, permet de formuler la proposition théorique suivante :

**PT : Les festivals musicaux sont des Organisations Temporaires Pulsatoires (OTP).**

**Tableau 3** - Comparaison des industries avec le secteur des festivals musicaux

<i>Secteurs</i>	<b>Jeux Olympiques</b>	<b>Militaire / Humanitaire</b>	<b>Expositions d'art</b>	<b>BTP</b>	<b>Festivals musicaux</b>
Nombre d'opportunités simultanées	★	★★	★★	★★★	★
Existence d'acteurs dédiés au pilotage d'OT	★★★	★★	★	★★★	★★★
Probabilité de répétition d'un projet quasi-identique	★★★	★	★★	★★	★★★
Degré de prévisibilité du projet	★★★	★	★★★	★★	★★★

Source : élaboration personnelle. ★ Faible    ★★ Moyen    ★★★ Fort

## 2.2. Les festivals musicaux, des OTP au fonctionnement mal connu

Si, comme la proposition théorique le laisse à penser, les festivals musicaux reposent sur des structures pulsatoires, ils ont une forme organisationnelle centrée sur un pivot récurrent et évoluent dans un cycle alternant des périodes d'activité et d'inactivité et sont à mêmes de développer leurs propres routines et compétences. Ils évoluent dans un cycle en quatre temps (avant, pendant, après, et "*le reste du temps*") selon Hanlon (2002). Cependant, les structures pulsatoires sont avant tout des OT et sont donc ancrées dans un contexte qui peut s'apparenter à un réseau dormant. Celles qui seront désormais appelées Organisations Temporaires Pulsatoires (OTP) évoluent dans un cycle organisationnel qui voit alterner des périodes "relationnelles" (notamment avant et après le projet) et "opérationnelles" (pendant le projet). Le Project Management Institute (PMI) (2008) met quant à lui en avant également quatre phases dans la gestion d'un projet : le lancement (détection de l'opportunité et définition du pivot), la préparation (planification et recrutement des partenaires), l'implémentation (la réalisation) et la clôture (capitalisation des connaissances acquises).

La comparaison entre les cycles mis en lumière par le PMI (2008) et par Hanlon (2002) met en évidence une très forte convergence. Cependant, l'idée d'une étape "*le reste du temps*", présente chez Hanlon (2002) et non dans les propos du PMI (2008), s'accompagne d'une potentielle interruption ou réduction des relations entre les membres. Cette différence peut s'expliquer par le fait que le PMI se soit principalement intéressé à des projets uniques et non répétitifs, ce qui n'est pas le cas des festivals musicaux. Ce temps si spécial en dehors du déroulement même du projet pourrait être celui de l'assimilation des connaissances et compétences acquises. Dès lors, il semble possible d'émettre l'idée que les OTP évoluent non pas dans un cycle en quatre étapes mais en cinq : lancement, préparation, implémentation,

clôture et assimilation. Cependant, ces cinq étapes ne se déroulent pas dans le même état de l'OTP ; si le lancement, la préparation, la clôture et l'assimilation relèvent de l'état "dormant", l'implémentation, quant à elle, se fait durant l'état "activé". L'étude de terrain révèle que la phase d'implémentation semble relever avant tout d'une gestion de projet "traditionnelle" et que le l'état "dormant" s'apparente quant à lui à un management de structure en réseau. Cependant, les phases transitoires qui rendent possible l'oscillation entre les deux états de l'OTP (dormant et activé), n'ont été que peu, voire pas du tout, étudiées, ce qui nous amène à formuler la question suivante :

**Q1 : Comment se gère la transition entre l'état dormant et l'état activé ? Quelles sont les phases de la pulsation ?**

Au-delà de l'existence d'états et de phases transitoires, c'est également la question des mécanismes du fonctionnement pulsatoire qui se pose, et qui peut être formulée comme suit :

**Q2 : Quels mécanismes rendent possible le fonctionnement pulsatoire de l'OTP ?**

La partie 3 s'attache, au travers de l'étude du cas du festival du BDM, à confronter la proposition théorique ainsi que les deux questions émises plus haut aux faits empiriques.

### **3. Quels mécanismes pulsatoires ?**

Selon Johnson (2012), les structures pulsatoires sont "*des structures capables de se déployer rapidement dans un cadre de juste-à-temps*" (Johnson, 2012, p. 106). Stadler *et al.* (2014) vont dans le même sens et précisent que ce type d'organisation est à même de "*croître et se contracter rapidement par rapport à l'étape du cycle de vie de l'événement*" (Stadler *et al.*, 2014, p. 41). Si ces auteurs positionnent la capacité de changement d'état d'une OTP au cœur de leur fonctionnement, aucun n'apporte d'éléments quant à la compréhension des mécanismes qui sous-tendent ce phénomène. En se basant sur l'étude du cas du festival du BDM, cette dernière partie tente d'apporter quelques éléments de réponse. Un premier point atteste de la pertinence de qualifier les festivals musicaux d'OTP (3.1) puis un second point met en lumière plusieurs mécanismes de transition entre les différents états de l'OTP (3.2).

#### **Encadré 1 - Méthodologie de recherche**

Cette étude de cas s'appuie sur une triangulation de sources de données en combinant observation participante, entretiens semi-directifs et collectes de données secondaires issues des presses professionnelles et généralistes, et de documents web. Les observations ont été menées dans le cadre de la 15<sup>e</sup> édition du festival du Bout du Monde (août 2014) par un chercheur ayant occupé un poste de bénévole et ont été réalisées au travers d'une grille

d'observation en trois dimensions : écologique (quel environnement ? ), sociale (quelles interactions ? ) et institutionnelle (quel cadre ? ) (Journé, 2012). Les entretiens semi-directifs ont quant à eux été effectués "à froid" au mois de janvier 2015 auprès du directeur du festival (54 minutes), du responsable des bénévoles (1 heure et 18 minutes) et "à chaud" pendant l'événement avec quatre bénévoles (2 heures et 23 minutes au total). Ces entretiens se sont structurés autour de trois thématiques centrales : l'historique et l'évolution du festival, la gestion des flux et l'organisation générale pendant la manifestation en elle même et les relations avec les partenaires pendant et après la manifestation. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'un enregistrement, d'une retranscription complète puis de deux codages, l'un d'ordre descriptif, l'autre à visée analytique. Les données secondaires notamment issues d'articles de presse généraliste et professionnelle ont quant à elles donné lieu à une étude de contenu.

### **3.1. La confirmation de la nature pulsatoire du festival**

Selon la littérature, les OTP sont des organisations possédant deux "états". L'un est considéré comme "dormant", où il existe des relations permanentes et purement informationnelles entre les partenaires. L'autre peut être appelé "activé" et représente la phase d'implémentation du projet ; il se caractérise par un centrage du réseau sur un pivot et une implication physique des partenaires (rencontres récurrentes et échanges de flux physiques).

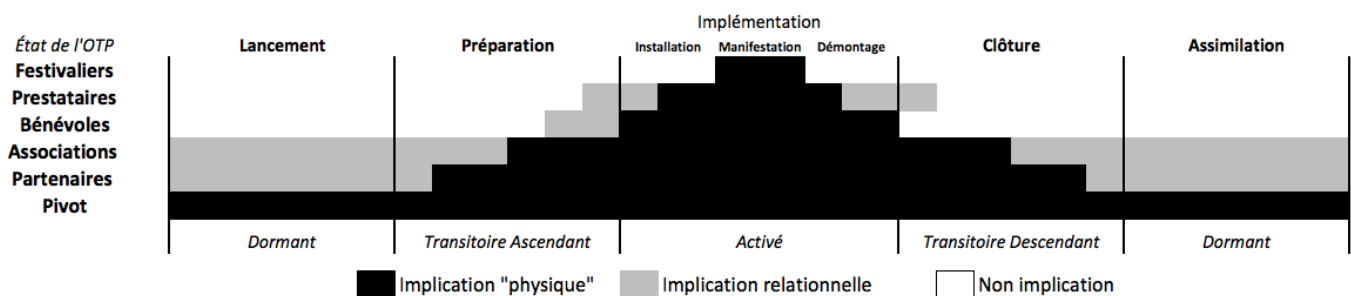
Les entretiens réalisés auprès des responsables de l'événement font ressortir une typologie de six participants à un événement : le pivot (dans ce cas Quai Ouest Musique avec ses cinq salariés ainsi que les responsables de postes bénévoles), les partenaires économiques et institutionnels (principalement des entreprises bretonnes et les collectivités publiques proches du festival), les associations locales (environs 70 associations qui gèrent le "*recrutement*" des bénévoles), les bénévoles, les prestataires, et les festivaliers. D'un point de vue sémantique, les notions de partenaire et de prestataire peuvent sembler proches mais revêtent deux réalités différentes pour le festival du BDM. Les partenaires sont des entreprises ou organisations engagées dans une relation durable et contractualisées à moyen terme avec Quai Ouest Musique. Jacques Guerin, le directeur du festival précise que : "*95 % c'est vraiment du partenariat sur trois ans*" et que la relation ne se limite pas à "*simplement quinze jours dans l'année*". À l'inverse, les prestataires sont des entreprises engagées ponctuellement et sur une tâche spécifique, comme la sécurité par exemple, leur relation avec QOM est de nature transactionnelle. Concernant les associations qui fournissent les bénévoles indispensables au fonctionnement du festival, le responsable du bénévolat confie que

"pendant l'année on garde des contacts avec les assos". La permanence des relations, tant avec les entreprises qu'avec les associations, démontre l'existence d'un état "dormant" du réseau où seules des informations sont échangées.

Lorsque l'on pose la question des grandes étapes du festival du BDM à ses responsables, leurs réponses sont invariables et s'articulent autour de sept phases : la programmation, la communication, les réunions préparatoires, la mise en place du site, les trois jours de festival, le démontage, puis les réunions de bilan. Ce constat renvoie directement au cycle de vie d'une OTP mis en avant précédemment : lancement (programmation et communication), préparation (réunions préparatoires), implémentation (mise en place du site, manifestation et démontage), clôture (réunions bilans) ; la phase d'assimilation est également présente dans les entretiens, notamment au travers de l'idée d'une professionnalisation croissante des équipes.

Dans ce "cycle de vie", le point d'orgue semble être la phase d'implémentation de la manifestation où l'ensemble des participants sont présents et ont une implication "physique" (pilotage d'un ou plusieurs flux de matériaux, gestion d'un espace alimentaire, etc.). Cependant, notons que l'engagement des participants est progressif et tous ne s'impliquent pas au même moment dans le projet. La figure 1 présente de manière schématique le rythme d'implication des participants dans le projet en fonction de l'étape du cycle de vie.

**Figure 1** - Diagramme d'implication des participants au festival du BDM<sup>2</sup>



La figure 1 permet de mettre en avant un engagement progressif des participants et marque une véritable distinction avec notamment les réseaux-clignotants qui sous-tendent un passage de l'état dormant à l'état activé de manière quasi instantanée. Ainsi, le festival du BDM présente bien un état "dormant", un état "activé" et est régi par un cycle progressif d'engagement des participants. Ce constat permet de conforter la proposition théorique formulée précédemment, qui qualifie les festivals musicaux d'OTP, et apporte des éléments de

<sup>2</sup> Les rythmes d'engagement des participants au festival du BDM sont ici présentés de manière schématique et illustrative. Le positionnement du début et de la fin de l'engagement physique peut varier en fonction des tâches affectées à chaque partenaire ou prestataire.

réponse à la question 1 en mettant en avant le cycle d'une pulsation : dormant, transitoire ascendant, activé, transitoire descendant puis à nouveau dormant.

### **3.2. Une agrégation progressive des partenaires dans une logique modulaire**

La notion de pulsation est une métaphore qui permet de mettre en lumière l'existence d'une structure possédant deux états distincts, mais elle recouvre surtout une réalité de terrain révélant une grande complexité d'organisation. Comme le résume très bien le directeur du festival du BDM, *"c'est une ville dans une ville (...) il faut savoir que sur le site quand on arrive il n'y a pas d'électricité, pas d'eau, pas de téléphone, tout est à faire"*. Cette "ville du bout du monde" c'est entre 15.000 et 20.000 habitants, quatre bars, une quinzaine de restaurants, un hôpital, un centre de secours, une garderie, près de 300 "gendarmes" (les agents de sécurité), trois espaces de spectacles, 1.600 "agents communaux" (les bénévoles), le tout sur un espace de 60 hectares et, surtout, qui doit sortir de terre en trois semaines et disparaître deux semaines plus tard. Au-delà de cette problématique technique et logistique, c'est aussi un enjeu d'intégration des participants qui semble préoccuper Quai Ouest Musique, et comme le précise le directeur du festival : *"à la rigueur l'étiquette importe peu, on est tous dans le même bateau"*. Intégration et management de flux physiques semblent donc être les axes centraux de la phase ascendante de la pulsation, et peuvent s'apparenter à du *supply chain management* qui comprend *"la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités relevant du management logistique. Cela inclut tout particulièrement la coordination et la collaboration entre les partenaires du canal, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. En soi, le SCM intègre donc le management de l'offre et de la demande, au sein et entre les entreprises"*<sup>3</sup> (CSCMP, 2013).

Au cours des entretiens et des observations, trois mécanismes centraux ont été remarqués comme étant *a priori* des facilitateurs de passage d'un état à l'autre. Le premier est l'anticipation. Cette notion est omniprésente dans le discours des plus hauts dirigeants du festival. Le temps d'action est court et les risques sont grands. Si certains sont ingérables, comme la météo, d'autres font l'objet d'une attention toute particulière. Les réseaux électriques sont doublés, comme l'explique le directeur du festival *"sur les scènes on tourne avec des*

---

<sup>3</sup> *"Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies. Supply Chain Management is an integrating function with primary responsibility for linking major business functions and business processes within and across companies"*.



*groupes électrogènes qui vont toujours par deux, l'un sert à alimenter la scène, et l'autre est là en secours, si le premier plante, un inverseur bascule sur le second qui met cinq minutes à démarrer".* Il en est de même pour les bénévoles où des équipes "de secours" sont prêtes à pallier les défaillances, *"j'ai une asso d'une quinzaine de personnes dont la mission est d'intervenir quand j'ai une personne qui manque ou qui ne s'est pas présentée (...) ou parce qu'il y a un coup de jus"* (Responsable bénévolat du festival). De plus, de nombreuses réunions préparatoires et thématiques sont organisées de janvier à août pour anticiper le plus possible les besoins en fonction des bilans de l'année passée.

Parallèlement à cette forte anticipation, le pivot du festival du BDM a mis en place une architecture organisationnelle fondée sur des cellules autonomes dédiées à une tâche prédéfinie. La gestion de ces modules est assurée par un organe central désigné sous le vocable de "responsable de poste". Le directeur du festival confie que ces responsables *"ont vraiment une marge de manœuvre sur chaque poste (...) toutes les équipes ont carte blanche"*. Les observations réalisées sur le terrain vont dans le même sens et mettent en lumière un fonctionnement très modulaire où il existe une décentralisation des décisions opérationnelles et tactiques, et où le pivot occupe une place de superviseur général et décideur en cas de soucis majeurs. Cette structure par modules semble rendre plus aisée l'intégration progressive des participants qui n'ont pas besoin d'être interfacés avec l'ensemble des parties prenantes mais simplement avec les membres de leur module. Au-delà du pilotage interne, c'est également la gestion de la cohérence inter-modulaire qui est assurée notamment à l'aide d'une forte standardisation. Tenue, objets de reconnaissance (badges par exemple), durée des périodes d'activités des bénévoles ou encore dimensionnement du dispositif de secours sont autant d'éléments qui ont fait l'objet d'une démarche de standardisation. Notons toutefois que les standards mobilisés peuvent avoir été conçus tant par le pivot lui-même, que par des syndicats ou des collectifs spécialisés dans l'événementiel, ou encore par des industries totalement extérieures au milieu du spectacle. À titre d'illustration, les fiches de liaison entre les bénévoles et leurs responsables ont été standardisées par Quai Ouest Musique, le dispositif de secours repose sur un guide national de référence créé par la sécurité civile et les échanges entre les équipes techniques du festival et les régisseurs des artistes utilisent des normes électriques. La structure de l'événement semble donc reposer sur une organisation modulaire, décentralisée et fortement standardisée afin de rendre possible un interfaçage rapide et progressif des différentes parties prenantes.

Enfin, un dernier élément facilitateur de changement d'état de l'OTP est ressorti des rencontres avec les responsables du festival : l'expérience. L'un des principaux points

communs constatés durant tous les entretiens a été la mise en avant de l'importance de la fidélité des partenaires et des bénévoles. En effet, chaque année ce sont environ 75 % des bénévoles qui en sont à leur deuxième édition ou plus (avec dans certains cas une présence depuis l'origine de l'événement), et 95 % des partenaires sont présents depuis près de 15 ans. Comme le note le responsable du bénévolat au festival du BDM : *"Je pense que si tous les ans on avait une nouvelle équipe à former de A à Z, même en ayant des gens compétents sur ces postes, ça serait très compliqué"*. Cela suggère une réflexion sur la capacité de mémorisation d'une OTP. Le cas du festival du BDM démontre clairement qu'il existe d'une part un apprentissage individuel et, d'autre part, un second apprentissage propre à la structure et qui favorise, d'année en année, une amélioration continue de la qualité de service.

Trois mécanismes semblent donc faciliter la transition de l'état "dormant" à l'état "activé". En début de réponse à la question 2, l'anticipation, la construction modulaire ainsi que l'expérience apparaissent en effet comme des facilitateurs de l'oscillation entre les états extrêmes d'une OTP.

Au-delà des discours, qui portaient plus sur les aspects organisationnels, les observations de terrain pendant les phases transitoires, et plus particulièrement pendant la phase ascendante, ont mis en évidence d'importants enjeux logistiques associés à ce type de festival. En effet, l'objectif de la phase transitoire ascendante est de rendre possible l'accroissement des flux physiques temporaires pour la durée de l'événement. Dans ce sens, plusieurs faits observés durant la 15<sup>e</sup> édition du festival du BDM démontrent l'importance des mesures logistiques mises en place. À titre d'exemple, le festival du BDM nécessite une modification radicale des plans de déplacement dans un rayon de cinq kilomètres autour de la manifestation (fermeture de routes, basculement à sens unique, etc.) et favorise les modes de transports alternatifs pour éviter la congestion des axes routiers (billets de train à tarif réduit en partenariat avec la SNCF) ou accès au festival par bateau (en partenariat avec la compagnie Azénor). Cela va dans le sens de ce que précise le directeur du festival : *"on met en place tous les moyens techniques et logistiques pour bien accueillir les gens"*.

Au-delà du plan de circulation, c'est également toute l'organisation du site qui semble construite pour une gestion optimale des différents flux physiques. Sur ce point, le directeur du festival confie que sa priorité a toujours été de *"fluidifier la circulation, et ce que j'ai toujours voulu c'est qu'il y ait de l'air"*. Cela se traduit notamment par un grand nombre de panneaux indicateurs sur toute l'emprise de l'événement et une omniprésence de bénévoles dédiés à la gestion du flux de festivaliers. Enfin, un dernier point peut-être rapporté quant à la gestion des flux alimentaires. Les livraisons ne pouvant être réalisées sur les heures

d'ouverture de l'espace scénique, l'organisation a mis en place des horaires dédiés aux livraisons et mène une réflexion sur les moyens permettant de limiter le besoin de réapprovisionnement. Un dirigeant du festival confiait sur ce point : "*là on travaille avec les brasseries Kronenbourg pour mettre en place des citernes*".

La phase transitoire ascendante de l'OTP semble donc consister avant tout en la mise en œuvre de schémas logistiques qui rendent possible la réalisation du projet durant l'activation de l'OTP, ce qui confèrerait à la logistique un rôle stratégique pour la réussite d'un festival comme le BDM.

## **Conclusion**

Les festivals musicaux sont des phénomènes particuliers qui révèlent une série de paradoxes organisationnels. Ces manifestations culturelles représentent de véritables enjeux économiques pour les territoires et sont de formidables diffuseurs de cultures. Bien souvent ces événements ont été conçus par des "copains", des groupes d'amis portés par une envie de dynamiser leurs communes ou leurs régions, et qui, au fur et à mesure, se sont professionnalisés. Un festival musical est avant tout une structure en réseau. Ceci étant, cette notion n'est pas suffisante pour aborder toute la complexité que revêtent ces "événements-organisations". L'apport d'une littérature issue de la gestion de projet et consacrée aux organisations temporaires permet d'obtenir une vision beaucoup plus holistique du phénomène. Cependant, au sein de ce champ académique, de nombreuses notions ont émergé comme les HFN ou les structures pulsatoires. Après une étude des différentes caractéristiques de chacune de ces notions, il est apparu que les festivals musicaux s'apparentent à des OTP.

Caractérisée par une organisation possédant deux états distincts, l'un "activé" (durant l'implémentation du projet) et l'autre "dormant" (le reste du temps), l'OTP est avant tout une structure en réseau centrée sur un pivot fixe et immuable. De plus, les OTP semblent présenter la particularité d'évoluer d'une manière globale en quatre phases : l'état dormant (1), une phase transitoire ascendante (2), l'état activé (3) et une phase transitoire descendante (4). L'OTP n'est pas un projet unique fini mais un processus réflexif et récursif. L'étude du cas du festival du BDM a permis de faire ressortir plusieurs mécanismes qui semblent à mêmes de faciliter la phase transitoire ascendante. Ainsi une construction modulaire et progressive combinée à un haut niveau d'anticipation et à la mise en valeur de l'expérience passée sont autant de lubrifiant facilitant la transition d'un état à l'autre. L'étude du terrain a également rendu possible la mise en lumière de l'importance de la logistique dans ce type d'événement.

À ce stade de la recherche, les résultats ouvrent de nouvelles perspectives. Cependant notons que les conclusions qui ont été tirées reposent sur l'étude d'un cas unique et particulier. Ces dernières doivent donc être prises comme élément de départ d'une réflexion plus large qui rendra possible une généralisation des résultats. En effet, le festival du BDM est mis en œuvre par une entreprise spécialisée dans la production de spectacles et d'événements de grande ampleur. Cette situation est certes représentative d'une partie de l'industrie des festivals en France, mais d'autres modèles existent. Il est possible de citer, à titre illustratif, le cas du festival des Vieilles Charrues, plus grand rassemblement de musiques actuelles en France, qui est piloté par une association. Aussi, cette recherche nécessite-t-elle la réalisation de nouvelles études de cas, qui feront varier la nature du pivot, afin de confirmer ou d'amender les différentes conclusions qui ont été réalisées ainsi que d'approfondir l'étude des mécanismes pulsatoires identifiés.

Une dernière question semble appeler des prolongements. S'il a été mis en évidence que la logistique occupe une place centrale dans la gestion d'un festival, les responsables d'événements n'ont souvent qu'une vision très opérationnelle et technique de la logistique et ne semblent pas formuler de stratégie logistique explicite et globale. Pourtant, gérer un flux de festivaliers, l'approvisionnement des espaces de restauration, le transport des artistes et des matériels pour les performances scéniques, la chaîne de secours ou encore le "stockage" des bénévoles dans un camping, relèvent bien du management logistique, voire du *supply chain management*. Dès lors, la logistique ne doit-elle pas être abordée comme une partie importante de l'ADN des pivots de ces événements ? Au delà de sa fonction artistique, le pivot n'est-il pas un logisticien avant tout ?

## Bibliographie

- Abfalter, D., Stadler, R. et Müller, J. (2012), "The organization of knowledge sharing at the Colorado Music Festival", *International Journal of Arts Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 4–15.
- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. et McDonnell, I. (2011), *Festival & special event management*, John Wiley & Sons Australia, Milton, Qld., 5<sup>e</sup> édition.
- Amans P, Ayed-Zambaa F, Descargues R et Loup S (2006) Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME: l'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant, 8<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Fribourg, Suisse.
- Andersson, T.D. et Getz, D. (2008), "Stakeholder Management Strategies of Festivals", *Journal of Convention & Event Tourism*, Vol. 9, No. 3, pp. 199–220.
- Balcik, B., Beamon, B.M. et Smilowitz, K. (2008), "Last Mile Distribution in Humanitarian Relief", *Journal of Intelligent Transportation Systems*, Vol. 12, No. 2, pp. 51–63.
- Ballou, B., Godwin, N.H. et Tilbury, V. (2000), "Riverfest: Managing Risk and Measuring Performance at Little Rock's Annual Music and Arts Festival", *Issues in Accounting Education*, Vol. 15, No. 3, pp. 483–512.
- Benito, L. (2001), *Les festivals en France : marchés, enjeux et alchimie*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Bruyère, C. et Verlaque, A. (2009), "Un élargissement du concept de réseau clignotant : proposition de

- lecture de deux formes de réseaux territorialisés”, *Management & Avenir*, Vol. 4, No. 24, pp. 178–195.
- Butera, F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Capraro, M. et Baglin, G. (2002), *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*, Presses Universitaires Lyon, Lyon, France.
- Chandes, J. et Paché, G. (2006), “La coordination des chaînes logistiques multi-acteurs dans un contexte humanitaire: quels cadres conceptuels pour améliorer l'action?”, *Logistique & Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 33–42.
- Chinowsky, P., Taylor, J.E. et Di Marco, M. (2010), “Project network interdependency alignment: New approach to assessing project effectiveness”, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 27, No. 3, pp. 170–178.
- Coase, R. (1937), The nature of the firm, *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386–405.
- Council of Supply Chain Management Professionals (2013) Supply chain management terms and glossary. Disponible sur : <http://cscmp.org> (consulté le 12/04/15).
- Dechartre, P. (1998), *Événements culturels et développement local*, Conseil économique et social.
- Denning, P.J. (2006), “Hastily formed networks: Collaboration in the absence of authority”, *Reflections : The SoL Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 1–8.
- Ebbers, J.J. et Wijnberg, N.M. (2009), “Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources”, *Human Relations*, Vol. 62 No. 7, pp. 987–1009.
- Euzen, R.-L. (2014), “Finistère. Les entreprises, alliées de la culture locale”, *Ouest-France*, publié le 7 décembre 2014, disponible à : <http://www.entreprises.ouest-france.fr/article/finistere-entreprises-alliees-culture-locale-07-12-2014-176066>. Consulté le 6 janvier 2015.
- Fabbe-Costes, N. (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, No. 156 - Mai/Juin, pp. 151-166.
- Fréry, F. (2003), *Benetton ou l'entreprise virtuelle. 2<sup>e</sup> édition*, Vuibert, Paris.
- Fulconis, F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau - Méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Nice, Université de Nice - Sophia Antipolis, Nice, Décembre.
- Getz, D. (2002), “Why Festivals Fail”, *Event Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 209–219.
- Granovetter, M. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481–510.
- Hanlon, C. (2002), *Managing the pulsating effect in major sport event organisations* (Thèse de doctorat en sciences de gestion), Victoria University of Technology, Victoria, Novembre.
- Hanlon, C. et Cuskelly, G. (2002), “Pulsating Major Sport Event Organizations: A Framework for Inducting Managerial Personnel”, *Event Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 231–243.
- Harris, F. et McCaffer, R. (2013), *Modern Construction Management*, John Wiley & Sons, Oxford
- Henderson, J.C. and Venkatraman, N. (1993), “Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations”, *IBM Systems Journal*, Vol. 38, No. 2&3, pp. 472–484.
- Johnson, B. (2012), “Buildind an event team”, *Events Management: An International Approach*, Sage Publications, Londres, pp. 95–112.
- Journé, B. (2012), “Collecter les données par l'observation”, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, Montreuil, 2<sup>ème</sup> édition, pp. 165–206.
- Lhermitte, M. (2013), *1er panorama des industries culturelles et créatives. Au coeur du rayonnement de la compétitivité de la France*, Ernst & Young, Paris.
- Lorterapong, P. et Moselhi, O. (1996), “Project-Network analysis using fuzzy stets theory”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Decembre, pp. 308–318.
- Lundin, R.A. et Soderholm, A. (1995), “A theory of the temporary organization”, *Scandinavian journal of management*, Vol. 11, No. 4, pp. 437–455.
- Mariotti, F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau?*, Sciences Po Gouvernance, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1986), “Organizations: new concepts for new forms”, *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 62–73.
- Modig, N. (2007), “A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms”, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 8, pp.

807–814.

- Nelson, C.B., Steckler, B.D. et Stamberger, J.A. (2011), “The Evolution of Hastily Formed Networks for Disaster Response: Technologies, Case Studies, and Future Trends”, *2011 IEEE Global Humanitarian Technology Conference (GHTC)*, 2011 IEEE Global Humanitarian Technology Conference (GHTC), pp. 467–475.
- Packendorff, J. (1995), “Inquiring into the temporary organization : new directions for project management research”, *Scandinavian journal of management*, Vol. 11, No. 4, pp. 319–333.
- Pellegrin-Romeggio, F. (2011), *L'assemblage dynamique des chaînes logistiques mutiservices : identification des compétences clés du pivot assembleur dans le contexte du voyage* (Thèse de doctorat en sciences de gestion), Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence, Septembre.
- Pérez-Nordtvedt, L., O'Brien, R. et Rasheed, A.A. (2013), “What Are Temporary Networks and When Are They Useful?”, *Group & Organization Management*, Vol. 38, No. 3, pp. 392–421.
- Powell, W. (1990) “Neither Market Nor Hierarchy : Network Forms of Organization”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.
- Project Management Institute. (2008), *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, 4ème édition.
- Söderlund, J. (2000), “Temporary Organizing - Characteristics and Control Forms”, in Lundin et Hartman, *Projects as Business Constituents and Guiding Motives*, Springer US, pp. 61–74.
- Stadler, R., Fullagar, S. et Reid, S. (2014), “The Professionalization of Festival Organizations: A Relational Approach to Knowledge Management”, *Event Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 39–52.
- Stadler, R., Reid, S. et Fullagar, S. (2013), “An ethnographic exploration of knowledge practices within the Queensland Music Festival”, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 90-106
- Starkey, K., Barnatt, C. et Tempest, S. (2000), “Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. Television Industry”, *Organization Science*, Vol. 11, No. 3, pp. 299–305.
- Tatham, P. et Kovács, G. (2010), “The application of ‘swift trust’ to humanitarian logistics”, *International Journal of Production Economics*, Improving Disaster Supply Chain Management – Key supply chain factors for humanitarian relief, Vol. 126, No. 1, pp. 35–45.
- Taylor, J.E., Levitt, R. et Villarroel, J.A. (2009), “Simulating learning dynamics in project networks”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 135, No. 10, pp. 1009–1015.
- Thorelli, H.B. (1986), “Networks: Between markets and hierarchies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 37–51.
- Toffler, A. (1970), *Future Shock*, Bantam, New York.
- Turner, J.R. et Müller, R. (2003), “On the nature of the project as a temporary organization”, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 1–8.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New-York.
- Williamson, O.E. (2010), “Transaction Cost Economics: The Natural Progression”, *American Economic Review*, Vol. 100, No. 3, pp. 673–90.