



HAL
open science

**La pérennité des Organisations Temporaires (OT) :
compréhension du rôle conjoint de la pulsation
organisationnelle et de la logistique. - L'apport de
l'étude des festivals musicaux -**

Vincent Salaun

► **To cite this version:**

Vincent Salaun. La pérennité des Organisations Temporaires (OT) : compréhension du rôle conjoint de la pulsation organisationnelle et de la logistique. - L'apport de l'étude des festivals musicaux - . Gestion et management. Aix-Marseille Université, 2016. Français. NNT : . tel-01428823

HAL Id: tel-01428823

<https://amu.hal.science/tel-01428823>

Submitted on 6 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse pour l'obtention du
Doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement par

Vincent SALAUN

le 5 décembre 2016

**La pérennité des Organisations Temporaires (OT) :
compréhension du rôle conjoint de la pulsation
organisationnelle et de la logistique
- L'apport de l'étude des festivals musicaux -**

JURY

Directeurs de recherche :

Madame Nathalie FABBE-COSTES
Professeur à Aix-Marseille Université

Monsieur François FULCONIS
Maître de Conférences à l'Université d'Avignon

Rapporteurs :

Monsieur Luis ARAUJO
Professeur à Manchester University

Madame Frédérique CHÉDOTEL
Professeur à l'Université de Rennes 1

Suffragants :

Monsieur Emmanuel ETHIS
Professeur à l'Université d'Avignon
Recteur de l'académie de Nice, Chancelier des Universités

Monsieur Gilles PACHÉ
Professeur à Aix-Marseille Université

Madame Laurence SAGLIETTO
Professeur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs.*

Remerciements

La rédaction des remerciements : moment tant attendu mais aussi redouté de tous les doctorants !

Face à la page blanche, je me demande comment avoir une touche d'originalité, pour ne pas changer, tout en conservant une dimension solennelle indispensable. Il m'est ici impossible de m'appuyer sur les travaux de mes prédécesseurs ; les remerciements doivent être personnels et refléter le parcours de cet objet à la fois si personnel et si collectif qu'est la thèse. Je ne peux cependant m'empêcher de convoquer quelques citations d'illustres auteurs pour remercier toutes les personnes sans qui ce manuscrit n'aurait jamais vu le jour. À l'image de l'artiste qui ne peut se produire sans les efforts de ses techniciens, la thèse ne serait pas ce qu'elle est sans vous ... mon équipe technique !

"Si un aveugle guide un aveugle, tous les deux tomberont dans un trou" **Saint Matthieu**, *Évangile*.

Les premiers remerciements que je souhaite ici rédiger sont pour mes deux co-directeurs de thèse, Nathalie Fabbe-Costes, Professeur à Aix-Marseille Université, et François Fulconis, Maître de Conférences à l'Université d'Avignon. Votre clairvoyance m'a permis d'avancer sur le chemin du doctorat sans tomber, trop souvent, dans les embûches. Cette co-direction a été une suite logique de mon parcours au Cret-Log après une supervision de mon mémoire de master 1 par Madame Fabbe-Costes, un entretien de recrutement en master 2 recherche par vous deux, et une direction de mémoire de master 2 recherche par Monsieur Fulconis. Merci pour votre disponibilité et les nombreux conseils que vous avez su me prodiguer durant ces trois années.

"Le savant n'est pas l'homme qui fournit les vraies réponses, c'est celui qui pose les vraies questions." **Claude Levi-Strauss**, *Mythologique 1 : le cru et le cuit*.

Je remercie également ces savants qui, au terme de la rédaction de cette thèse, ont vocation à me poser les bonnes questions pour faire avancer ce travail. Merci au Professeur Luis Araujo et au Professeur Frédérique Chédotel qui ont accepté de rapporter sur ce manuscrit. Merci également au Professeur Emmanuel Ethis, au Professeur Gilles Paché, et au Professeur Laurence Saglietto, qui ont accepté de prendre part au jury de soutenance.

"

Un homme seul est toujours en mauvaise compagnie." **Paul Valéry**, *Dialogues*.

Parce que la recherche ne peut se faire seul, je tiens à adresser tous mes remerciements aux membres du Cret-Log qui ont, depuis mon arrivée, régulièrement apporté leurs regards critiques et leurs conseils indispensables à l'avancement de mon travail. Merci à vous tous, que vous soyez enseignant-chercheur, chercheur, ou doctorant. Un petit mot spécial pour celles qui contribuent largement à la bonne humeur du laboratoire, Laurence et Élisabeth qui ont, trois années durant, subi sans broncher mon incompétences administrative chronique.

"Rien ne développe l'intelligence comme les voyages." **Émile Zola**, *Aventures du grand Sidoine et du petit Médéric*.

Merci à tous ceux qui m'ont permis d'effectuer ces "voyages" indispensables sur le terrain. Merci aux directeurs de quatre festivals qui m'ont ouvert leurs portes, Fred, Jacques, Jérôme et Julien. Merci à tous les responsables, bénévoles, partenaires, prestataires, et festivaliers qui ont toujours pris sur leur temps pour répondre à mes questions. Merci à tous pour votre disponibilité et votre ouverture d'esprit.

"On a souvent besoin d'un plus petit que soi." **Jean de La Fontaine** - *le Lion et le Rat*.

Je tiens ici à avoir un petit mot spécial pour ceux qui m'ont aussi accompagné durant ce doctorat et qui, au fil de leurs questions tantôt naïves tantôt étranges, m'ont obligé à leur répondre sans simplifier mais en rendant accessibles. Merci aux étudiantes et aux étudiants qui m'ont, parfois à leurs dépens, subi durant ces dernières années.

"C'est toujours par hasard qu'on accomplit son destin." **Marcel Achard** - *Auprès de ma blonde*.

Il y a une dizaine d'années, ne sachant pas trop quoi faire après mon bac, j'ai eu la chance de me retrouver, sans trop comprendre pourquoi, admis dans une formation d'une qualité exceptionnelle portée par une équipe de choc ! Merci à tous les enseignants du département GACO de l'IUT de Brest-Morlaix, Anne-Laure, Armelle, Delphine, Hervé, Gilles, Philippe. Un merci tout particulier à Olivier et Yvan qui ont eu en 2009 une idée étrange mais ô combien intéressante : proposer un stage d'initiation à la recherche à deux étudiants de deuxième année de DUT. Ces quelques mois passés aux côtés de Mathieu et sous votre encadrement m'a permis de trouver ce que je souhaitais faire réellement. Depuis cette date

vous n'avez eu de cesse de me soutenir et de m'aider, merci pour tout ! Merci également à Thierry et Jean-Marie, pour ma soutenance de master 2 professionnel qui restera, je pense, graver à vie dans ma mémoire.

"Vous voulez juger un homme ? Observez ses amis." **Fénelon**.

Ne les observez pas trop longtemps, ils pourraient déteindre sur vous. Merci à vous les amis de m'avoir soutenu depuis le début de cette thèse et même bien avant. Vos questions et vos encouragements ont été indispensables pour toucher au but de cette aventure.

"La base des sociétés humaines sera toujours la famille." **Honoré de Balzac**, *Le médecin de campagne*.

Merci à toute ma famille qui m'a soutenu durant ces années d'études. Votre soutien indéfectible a été une force nécessaire à l'aboutissement de ce travail. Vos encouragements m'ont conduit à toujours essayer de me dépasser pour avancer. Une mention spéciale pour ma mère qui depuis dix ans subit mon incompétence orthographique et qui a corrigé les nombreuses versions de cette thèse. Aujourd'hui, je suis convaincu que tu pourrais la soutenir à ma place !

"Pour être heureux, il faut penser au bonheur d'un autre." **Gaston Bachelard**, *La psychanalyse du feu*.

Je ne pouvais terminer ces remerciements sans un mot pour celle qui m'accompagne depuis près de dix ans. Merci de m'avoir toujours encouragé, d'avoir supporté mes longues nuits de travail, d'avoir accepté d'être mon "cobaye" et de relire certains de mes textes, d'avoir accepté mes absences et surtout d'avoir accepté de me suivre à l'autre bout de la France. Merci pour tout !

Merci à tous !

"La reconnaissance est la mémoire du cœur." **Hans Christian Andersen**.

Vincent SALAUN

Table des Matières

Table des Matières	1
Table des abréviations	4
Introduction générale	5
Prologue	6
1. Les Festivals de Musiques Actuelles : enjeux socio-économiques et intérêts académiques	7
1.1 - Les Festivals de Musiques Actuelles en France, des enjeux socio-économiques non négligeables.....	7
1.2 - Notre regard de chercheur en sciences de gestion sur les Festivals de Musiques Actuelles	8
2. Identification de la problématique et formulation de la question de recherche	11
2.1 - Objectifs, problématique et question de recherche.....	11
2.2 - Résultats attendus de la thèse.....	13
3. Design de la thèse	14
3.1 - Définition de l'objet de recherche	15
3.2 - Périmètre de la recherche	15
3.3 - Mode de raisonnement	17
3.4 - Positionnement épistémologique.....	18
3.5 - Choix méthodologiques	19
4. Architecture de la thèse	30
Partie 1 - Les Festivals de Musiques Actuelles : des Organisations Temporaires Pulsatoires	33
Introduction partie 1	34
Chapitre 1 - Des Festivals de Musiques Actuelles aux Organisations Temporaires	36
Introduction chapitre 1	37
1.1 - La recherche sur les Festivals de Musiques Actuelles : état de l'art.....	37
1.2 - Les Festivals de Musiques Actuelles (FMA) : description des phénomènes au travers des données empiriques.....	46
1.3 - La notion d'Organisation Temporaire (OT) : éléments de cadrage.....	57
1.4 - Les Festivals de Musiques Actuelles (FMA), et les Organisations Temporaires (OT) : vers une dynamique relationnelle ?	68

Conclusion chapitre 1	71
Chapitre 2 - L'interprétation de la dynamique relationnelle des FMA par la notion de pulsation	72
Introduction chapitre 2	73
2.1 - Les Organisations Temporaires (OT), un champ aux ramifications multiples	73
2.2 - La multiplicité des notions à l'épreuve des données empiriques.....	88
2.3 - La pulsation pour comprendre la dynamique relationnelle des FMA	105
Conclusion chapitre 2	114
Chapitre 3 - Des cas d'étude pour une perception nouvelle des OTP	116
Introduction chapitre 3	117
3.1 - Méthodologie de l'analyse empirique.....	117
3.2 - La pulsation : un phénomène multi-acteurs, complexe, et durable.....	123
3.3 - Proposition de conceptualisation des OTP.....	150
Conclusion chapitre 3	159
Conclusion partie 1	161
Partie 2 - Des compétences logistiques stratégiques au cœur des OTP.....	163
Chapitre 4 - Les logistiques temporaires comme nouveau prisme d'étude de la pérennité des OT.....	166
Introduction chapitre 4	167
4.1 - Une méconnaissance académique partielle de la logistique événementielle.....	167
4.2 - Les logistiques temporaires : des littératures spécialisées dans des contextes divers	172
4.3 - Les logistiques temporaires : une question d'alignement entre objectifs et principes logistiques	186
4.4 - Formulation d'une grille d'analyse des logistiques temporaires par la contingence .	195
Conclusion chapitre 4	201
Chapitre 5 - Dans les FMA, une logistique fondée sur une dynamique d'assemblage et de désassemblage	203
Introduction chapitre 5	204
5.1 - Méthodologie de l'analyse de données orientée sur les propositions théoriques	204
5.2 - Étude de la proposition théorique 1 : une contingence structurelle fondée sur des principes logistiques enchâssés	208
5.3 - Étude de la proposition théorique 2 : une contingence stratégique marquée par une dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques.....	221
5.4 - Étude de la proposition théorique 3 : l'assemblage des contingences structurelle et stratégique au cœur des FMA.....	234

Conclusion chapitre 5	244
Chapitre 6 - Au cœur des OTP, des compétences logistiques stratégiques	245
Introduction chapitre 6	246
6.1 - Au cœur des OTP : une relation étroite entre pulsation organisationnelle et management logistique	246
6.2 - Des compétences stratégiques et une orientation logistique	256
6.3 - Des résultats actionnables par les chercheurs et les praticiens.....	268
Conclusion chapitre 6	272
Conclusion partie 2	274
Conclusion générale	276
1 - Synthèse des travaux.....	277
1.1 - Objectifs de la thèse.....	277
1.2 - Ancrages théoriques et conceptuels.....	278
1.3 - Choix méthodologiques	279
1.4 - Cheminement de la réflexion.....	280
2. Apports de la thèse	281
2.1. Apports académiques.....	282
2.2. Apports managériaux.....	283
2.3. Apports méthodologiques.....	284
3. Limites de la recherche et perspectives futures.....	285
Bibliographie	289
Table des figures.....	315
Table des tableaux	317
Annexes.....	320

Table des abréviations

BdM	festival du Bout du Monde
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CEPEL	Centre d'Études Politiques de l'Europe Latine
CNV	Centre National de la chanson des Variétés et du jazz
COI	Concept Opérateur Isolé
CV	eco-festival rock et territoire du Cabaret Vert
DPS	Dispositif Prévisionnel de Secours
FEDDS	collectif des Festivals Engagés pour le Développement Durable et Solidaire en Bretagne
FMA	Festival de Musiques Actuelles
HFN	<i>Hastily Formed Networks</i>
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
ICC	Industries Culturelles et Créatives
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisations Pulsatoires
OT	Organisation Temporaire
OTP	Organisation Temporaire Pulsatoire
PMBOK	Project Management Body Of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RC	Réseaux Clignotants
RPT	Réseaux Projets Temporaires
RSS	Reggae Sun Ska festival
SCM	Supply Chain Management
SDIS	Service Départemental d'Incendie et de Secours
SI	Système d'information
SI-IO	Système d'Information Inter-Organisationnel
SLI	Soutien Logistique Intégré
VC	festival des Vieilles Charrues



INTRODUCTION GÉNÉRALE

Prologue

Les portes ne sont pas encore ouvertes mais la transformation a déjà commencé. Depuis quelques semaines, la petite ville située en centre Bretagne s'apprête à souffler les 25 bougies de ce qui, au départ, n'était qu'un projet mené par une bande de copains voulant faire la fête. Petit à petit la kermesse communale s'est agrandie et n'hésite plus à inviter des artistes internationaux à se présenter sur une "scène agricole". Aujourd'hui, la rue principale s'est muée en une succession de terrasses et les badauds ont pris possession du bitume. L'ambiance festive qui règne ici ne doit pas tromper le visiteur. Non, tous les bars n'empiètent pas sur la rue toute l'année. Non, ces champs ne sont pas des parkings toute l'année. Non, ces scènes monumentales ne sont pas là toute l'année. Et enfin, non, la ville ne compte pas près de 300 000 habitants toute l'année. Ce n'est que pour quelques jours, un moment où même le temps s'arrête et laisse place à un microcosme aux règles si absconses que l'on se demande si elles existent.

Un flot constant de voitures, de bus et de trains déverse des êtres étranges par milliers. Souvent chargées de sacs, et pour la grande majorité affublées d'un sac circulaire plus ou moins large sur le dos, ces personnes donnent à voir ce que les habitués appellent une transhumance de tortues qui, dignes de Panurge, se dirigent toutes vers leur objectif avec une question en tête : "quand est-ce qu'on arrive ? ". Un peu plus loin, un attroupement se forme, les premiers parviennent à destination et prennent possession de l'un des nombreux campings. Les « tortues » reprennent forme humaine en se déchargeant de leurs carapaces qui, après moult gesticulations, deviennent des tentes. De l'autre côté, une fourmilière est en ébullition. Des scooters roulent entre deux stands, de multiples personnes évoluent dans un ballet à la fois chaotique et réfléchi. Cela fait quelques jours qu'ils sont là, pour certains plusieurs semaines, ils coupent l'herbe, déploient des bâches, tirent des câbles électriques, et surtout se demandent comment cela va se passer. En observant de plus près, on constate qu'un plombier d'une entreprise locale discute avec un commercial d'une société de textile, qu'un groupe de personnes âgées converse avec un régisseur qui, digne de sa fonction, porte un jean troué et un t-shirt à l'effigie d'un célèbre groupe de rock. Ici, les classes sociales, les métiers, les âges, tout se mélange et se fond en un ensemble homogène. Les minutes et les heures passent, la tension augmente. Dans les quatre prochains jours, des milliers de baguettes de pain vont être consommées, des centaines de litres de bière englouties, des kilomètres de saucisses passeront sur les barbecues, et des dizaines d'artistes internationaux prendront le contrôle de la plaine.

Dans les radios portatives le message est clair : "15 minutes avant ouverture des portes". Les 6 000 bénévoles sont en place, les agents de sécurité se positionnent, les artistes sont en coulisse. Au loin, 60 000 festivaliers attendent. Le bruit de fond est interrompu par les enceintes qui se mettent à ronfler. Les portes s'ouvrent pour quatre journées et quatre nuits de musique et de fête. Bienvenue au Festival des Vieilles Charrues !

1. Les Festivals de Musiques Actuelles : enjeux socio-économiques et intérêts académiques

La France est aujourd'hui constellée de près de 2 000 Festivals de Musiques Actuelles (FMA) (CNV *et al.*, 2016) qui, s'ils n'ont pas tous les dimensions du Festival des Vieilles Charrues exposé en guise de prologue, représentent tout de même un maillage territorial indispensable à la diffusion culturelle (Dechartre, 1998 ; Benito, 2001 ; Négrier *et al.*, 2013). En outre, les FMA génèrent des retombées économiques et sociales importantes, tant à une échelle locale que nationale. Cependant, la production de ces externalités, qui repose sur des événements ponctuels dans le temps amène à s'interroger : Quelle est la nature de l'organisation qui produit ponctuellement ces retombées socio-économiques ? Comment s'assurer que ces externalités pourront s'inscrire dans la durée par la répétition de la manifestation d'une année sur l'autre ? Ces deux interrogations questionnent le chercheur en Sciences de Gestion sur sa capacité à retranscrire l'organisation et la vie des FMA. Aussi, ce premier point introductif s'attache-t-il à mettre en lumière les enjeux socio-économiques que représentent les FMA (1.1.), puis expose le regard, qu'en tant que chercheur en Sciences de Gestion, nous avons porté sur ce phénomène (1.2).

1.1 - Les Festivals de Musiques Actuelles en France, des enjeux socio-économiques non négligeables

En 2015, la France comptait 2 438 festivals de musiques dont plus des trois quarts (1 887) étaient dédiés aux musiques actuelles (CNV *et al.*, 2016 ; CEPPEL *et al.*, 2016). Depuis une dizaine d'années, l'industrie des FMA est en profonde mutation notamment du fait de la forte hausse de leurs fréquentations (Négrier *et al.*, 2013). En effet, selon le deuxième panorama des industries créatives en France, les FMA ont vu le nombre de leurs participants augmenter de 19 % entre 2008 et 2012 (Lhermitte et Perrin, 2015). Parallèlement à cette hausse de la fréquentation, de nombreuses manifestations ont dû faire face au désengagement progressif de l'État dans le financement de leurs activités. Entre 2002 et 2011, le nombre de FMA

subventionnés par le ministère de la Culture et de la Communication est passé de 376 à 202. Le constat de réduction des aides étatiques est toutefois à modérer. Si au niveau national les aides ont été réduites, il est important de noter qu'au niveau local, les collectivités territoriales (communes, communautés de communes ou conseils régionaux) apportent un soutien important à ces manifestations (Négrier *et al.*, 2013). Dans l'économie culturelle française, les FMA occupent une part non négligeable de la valeur ajoutée. En 2014, les FMA représentaient 27 % de la fréquentation payante du spectacle vivant et 19 % des droits d'auteurs collectés par la SACEM (CNV *et al.*, 2016). Dans une étude sur les FMA de la région Bretagne, le collectif des Festivals Engagés pour le Développement Durable et Solidaire en Bretagne (FEDDS) note qu'entre 2009 et 2012, les produits dégagés par les festivals étaient en hausse de 18 % et les recettes de billetterie de 27 % ; ces évolutions positives ont rendu possible la compensation des 23 % de réduction des aides de l'État (FEDDS, 2014).

L'industrie des FMA évolue et incite les organisateurs de manifestations à acquérir une plus grande indépendance financière vis-à-vis des politiques de subventionnement étatique, tout en assumant l'augmentation de leurs charges du fait de la croissance de la fréquentation (Négrier *et al.*, 2013). Face à cet effet ciseau d'augmentation des charges et de réduction des aides financières, les réponses apportées furent multiples : développement du mécénat privé, réduction de la jauge d'accueil, ou encore augmentation des tarifs d'entrée. Toutefois, si des "contre-mesures" sont mises en œuvre, de nombreux territoires largement dépendants de leurs FMA sont aujourd'hui en sursis. En effet, qu'advierait-il des 150 emplois directs et indirects induits par le Festival des Vieilles Charrues (Morvan, 2012) si la manifestation venait à disparaître ? Quels seraient les impacts de la disparition du Festival du Cabaret Vert pour de nombreux producteurs agroalimentaires ardennais pour qui l'événement représente une large partie de leurs chiffres d'affaires ?

1.2 - Notre regard de chercheur en sciences de gestion sur les Festivals de Musiques Actuelles

En tant que chercheur en sciences de gestion, le caractère à la fois temporaire et pérenne des FMA a été le point de départ de notre recherche. Les FMA font en effet face à une problématique stratégique qui se résume au travers de la notion de pérennité. Comme l'expose Mignon (2009, p. 73) "*une entreprise pérenne doit [...] gérer une contradiction majeure : celle de devoir à la fois évoluer et rester elle-même, celle d'être capable d'une*

remise en cause forte tout en respectant des valeurs fondamentales". L'auteur insiste ici sur le besoin pour l'organisation pérenne de pouvoir à la fois se réinventer en permanence et de rester elle-même. Ce point renvoie alors à la question du management stratégique qui, pour Ansoff (1969), correspond à la formulation de stratégies, à l'organisation de compétences, ainsi qu'à la combinaison et la mise en œuvre de ces stratégies et de ces compétences. Plus précisément, Martinet (1988) considère que le management stratégique influe sur une triade composée des structures, des représentations et des comportements. Autrement dit, le management stratégique ambitionne de faire durer l'organisation, de la pérenniser, en formulant des stratégies qui conditionnent des structures, des représentations et des comportements qui évoluent tout en conservant l'essence.

Dans cette perspective, les FMA font face à une problématique impliquant d'être à même de déployer de manière régulière des manifestations temporaires (chaque édition du festival) inscrites dans une continuité organisationnelle représentée par la récurrence de l'événement, afin d'en assurer la pérennité. Deux notions clés du raisonnement apparaissent ici : l'objectif de pérennité poursuivi par le management stratégique, et la continuité organisationnelle comme un moyen de faire le lien entre les manifestations successives. Par ailleurs, il apparaît également que le succès des FMA, à l'image du Festival des Vieilles Charrues évoqué en guise de prologue, repose sur la capacité à gérer simultanément des flux hétérogènes rassemblés temporairement dans un espace-temps restreint. En effet, les gestionnaires de ces manifestations doivent être à même de piloter et de coordonner des flux de matériels diversifiés (de l'imposante scène à la petite cafetière), des flux humains (des artistes aux festivaliers), ou encore des flux alimentaires (des frites surgelées aux citernes de bière), sans parler des contraintes sanitaires ou de sûreté omniprésentes. Ici, le management logistique qui selon Colin (2005, p. 147) "*met en place et maîtrise de façon efficiente et efficace les flux aller et retour de marchandises, leur entreposage et des services grâce à des informations associées, de manière à satisfaire les exigences du client*" paraît occuper une place centrale dans la mise en action de chaque édition d'un FMA. La capacité du management logistique de ces manifestations à piloter leurs flux physiques et leurs flux d'information s'avère critique dans la satisfaction des clients / festivaliers qui, par leur "consommation" de l'événement, vont lui permettre de perdurer.

En outre, l'importance du management logistique dans les FMA semble être renforcée à nos yeux de chercheur par la perception de signaux émanant du terrain. Deux exemples peuvent ici être rapportés ; notons cependant que les illustrations suivantes ont été anonymées à la demande des interlocuteurs. Le premier cas est celui d'une relation qui s'est tissée depuis

environ cinq ans entre deux FMA en France, l'un étant parmi les plus importants rassemblements français (festival A) et l'autre un événement plus émergent (festival B). Alors qu'au début des années 2010 le festival B éprouvait des difficultés à s'organiser et à se répéter, le festival A lui a proposé de mettre à sa disposition l'ensemble de son service logistique. Une forme de relation de prestation de service a alors été mise en œuvre, le festival B devenant le client d'un prestataire de services logistiques, le festival A, qui se positionne comme ce que Fulconis *et al.* (2006) décrivent comme un 4PL. Le second cas semblant attester d'une place importante du management logistique dans les FMA peut être trouvé dans une démarche récente menée par le régisseur technique principal (qui occupe une place de logisticien pilotant les flux de festivaliers) des campings de l'un des leaders du secteur des FMA en France. À partir de son expérience dans les FMA, cette personne a développé une association non lucrative visant à mettre en œuvre dans l'urgence des camps de logement pour les réfugiés ayant gagné le sol français. Ces deux exemples dénotent de la présence dans les FMA de réelles compétences dans le domaine du management logistique, indispensable à la réussite des événements organisés.

Aussi, trois notions centrales du raisonnement développé jusqu'à présent peuvent être identifiées : le management stratégique qui recherche la pérennité des FMA, la continuité organisationnelle qui fait le lien entre les éditions successives de chaque FMA, et le management logistique qui permet d'assurer la réussite de chaque édition d'un FMA.

L'articulation entre ces trois notions renvoie à une question de fond concernant le contexte des FMA : la relation entre management stratégique, continuité organisationnelle et management logistique est-elle uniquement l'apanage des FMA ? La littérature académique en Sciences de Gestion s'intéresse de manière croissante depuis une vingtaine d'années à des dispositifs organisationnels temporaires en explorant des industries au fonctionnement proche de celui des FMA. Citons à titre d'exemples l'aide humanitaire d'urgence (Chandes et Paché, 2010 ; Chédotel, 2012 ; Jahre et Fabbe-Costes, 2015) ou encore les interventions militaires (Bakken *et al.*, 2004 ; Barber, 2012 ; Kress, 2015) qui ont fait de la dualité permanent / temporaire une manière à part entière de s'organiser.

Étudier les FMA dans l'optique de répondre à la problématique managériale de la survie de l'organisation revient alors potentiellement à se poser une question plus large sur l'impact et les possibles relations entre management stratégique, continuité organisationnelle, et management logistique dans des dispositifs organisationnels temporaires qui souhaitent assurer leur pérennité.

2. Identification de la problématique et formulation de la question de recherche

En France, les FMA représentent des enjeux socio-économiques non négligeables qui sont aujourd'hui en péril. L'analyse de ce constat fait apparaître une problématique plus large concernant la pérennité des phénomènes organisationnels temporaires observés. Sur ce point, le triptyque pérennité / continuité organisationnelle / management logistique nous paraît être une piste de réflexion pertinente pour comprendre comment un tel dispositif organisationnel peut assurer sa pérennité. Notons toutefois que la focalisation sur ces trois notions correspond à un angle d'observation du phénomène des FMA choisi et intimement lié au chercheur que nous sommes. Il y a fort à penser qu'une personne travaillant sur les Ressources Humaines (RH) aurait positionné les RH au cœur de sa réflexion. Ces précisions faites, il semble possible à présent de formuler une problématique et une question de recherche en lien avec les objectifs de la thèse (2.1) et les résultats attendus (2.2).

2.1 - Objectifs, problématique et question de recherche

L'ambition générale de la thèse est d'explorer une forme organisationnelle originale et de comprendre l'impact que peut avoir à la fois la continuité organisationnelle, permettant de faire le lien entre les manifestations "visibles" (entendu ici de la part des usagers) de l'organisation, et le management logistique contribuant au succès de chacune de ces manifestations "visibles". Cet objectif positionne dès lors la recherche dans une optique d'exploration et de compréhension de phénomènes encore peu connus par la communauté scientifique, et ce par l'étude du fonctionnement des FMA. La question de recherche principale de la thèse peut alors être formulée de la manière suivante :

QR : Comment la continuité organisationnelle et le management logistique peuvent-ils contribuer conjointement à la pérennité d'une organisation temporaire ?

Cette interrogation conduit à l'émergence de questionnements intermédiaires imbriqués les uns dans les autres selon un processus de raffinement des connaissances produites. Tout d'abord, la notion de "d'organisation temporaire" est relativement vague et interpelle le chercheur sur la capacité des connaissances actuelles à caractériser ce type de phénomène. En effet, avant de pouvoir inscrire la réflexion dans un ou plusieurs cadres d'analyse issus de la

théorie des organisations au sens large (Rojot, 2005), encore faut-il être à même de nommer et de décrire les organisations étudiées. Ce constat peut être retranscrit comme suit :

Q1 : Quel cadre ou grille d'analyse permet de caractériser les organisations temporaires observées dans le contexte des FMA ?

L'apport d'éléments de réponse à cette première question intermédiaire permettra de nommer les phénomènes étudiés, mais n'est pas une finalité en soi. En effet, l'ambition de notre recherche est avant tout d'expliquer le rôle conjoint de la continuité organisationnelle et du management logistique dans la pérennité de ces dispositifs organisationnels. Aussi, une fois une grille d'analyse identifiée, encore faudra-t-il s'interroger sur le fonctionnement de ces organisations et sur leur capacité à déployer régulièrement des manifestations "visibles" au caractère temporaire. Une deuxième question intermédiaire peut alors être proposée :

Q2 : Comment ces organisations temporaires assurent-elles leur récurrence ?

À ce stade de la réflexion, les réponses apportées successivement à Q1 et Q2 auront permis de nommer et de décrire le fonctionnement répétitif des organisations temporaires observées dans le contexte des FMA. Cependant, l'aspect explicatif attendu de la thèse sera encore absent et amènera à s'interroger de manière plus précise sur les éclairages théoriques ou conceptuels permettant de comprendre comment les FMA assurent leur continuité organisationnelle. Un troisième questionnement intermédiaire est alors formulé :

Q3 : Comment rendre compte et expliquer, d'un point de vue théorique ou conceptuel, la continuité organisationnelle d'organisations temporaires telles que des FMA ?

L'enchaînement de ces trois questionnements conduira alors à définir et à expliquer le rôle de la continuité organisationnelle dans la pérennité des FMA. Le lien entre les manifestations "visibles" aura alors été établi mais ouvrira une fois de plus la voie à une nouvelle question portant cette fois sur la capacité de chacune de ces manifestations à assurer leur réussite. Sur ce point, le management logistique semble jouer un rôle, *a priori*, central et amène le chercheur à formuler une quatrième question intermédiaire :

Q4 : Comment le management logistique est-il susceptible de contribuer au succès de chacune des manifestations "visibles" des FMA ?

Là encore, les éléments de réponse qui pourront être rapportés permettront d'établir un cadre général d'analyse logistique des FMA et appelleront potentiellement à un raffinement des

conclusions en s'interrogeant sur les outils ou méthodes logistiques employées pour assurer la réussite de ces événements. Un cinquième questionnement intermédiaire peut alors être proposé :

Q5 : Comment les FMA déploient-ils de manière temporaire leur logistique ?

Enfin, une fois explicité l'impact potentiel du management logistique sur la réussite des manifestations "visibles" des FMA, ainsi que les modalités et moyens mis en œuvre par ce management logistique, il sera possible de s'interroger, *via* une sixième et dernière question intermédiaire, sur les éléments fondamentaux qui permettent à la continuité organisationnelle et au management logistique de contribuer à la pérennité des organisations temporaires.

Q6 : Par quels moyens la continuité organisationnelle et le management logistiques peuvent-ils contribuer à la pérennité d'une organisation temporaire ?

Cette succession de questionnements intermédiaires ne doit pas être vue de manière parcellaire mais plutôt comme une démarche globale d'apport permanent de précisions conduisant, *in fine*, à la formulation d'une réponse à la question de recherche principale. Le raisonnement s'apparente à un cheminement progressif marqué par six jalons intermédiaires permettant d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche.

2.2 - Résultats attendus de la thèse

Le point de départ de la thèse a été le constat d'un risque de disparition des externalités positives induites par les FMA du fait de nouvelles contraintes environnementales. Toutefois, en approfondissant le sujet, il est apparu que les FMA sont avant tout des organisations temporaires qui sont également présentes dans d'autres industries telles que l'aide humanitaire d'urgence ou les opérations extérieures militaires. Dès lors, l'ambition première de la thèse est de contribuer à la connaissance académique sur la thématique des organisations temporaires et plus particulièrement sur ce qui peut contribuer à leur pérennisation. Dans cette nouvelle perspective, les FMA ne doivent plus être considérés comme les objets principaux de cette recherche mais comme des cas d'étude permettant de repousser les frontières de la connaissance.

La présente thèse n'a donc pour objectif ni de se positionner comme un éventuel test d'une théorie ou d'un concept préexistant, ni de s'inscrire dans une démarche visant à faire émerger

une nouvelle théorie générale par l'étude de cas spécifiques. Les résultats attendus sont donc un raffinement des connaissances académiques actuelles principalement sur trois points :

- comment s'assure la continuité organisationnelle des organisations temporaires récurrentes ?
- comment le management logistique est-il mis en œuvre dans ce type d'organisation et de contexte et comment contribue-t-il à la réussite des opérations ?
- comment l'articulation de la continuité organisationnelle et du management logistique peut-il contribuer à la pérennité d'une organisation à la fois temporaire et récurrente ?

Sans anticiper sur le propos de la thèse, il apparaît au fil du raisonnement que l'apport d'éléments de réponse à ces trois interrogations constitue des apports notables pour la communauté scientifique qui, jusqu'à présent, n'a que très peu étudié ces points, notamment sur l'articulation entre organisation temporaire et continuité organisationnelle d'une part, et management logistique d'autre part. En outre, au-delà des connaissances qui pourront être produites dans ce contexte, il est également attendu des apports à la fois pour la théorie des organisations, entre autres par la mise en évidence des mécanismes sous-jacents au fonctionnement des organisations étudiées, et pour le champ du management logistique, par l'éclairage des principes logistiques et des modes de fonctionnement employés dans un contexte où le temps est compté.

Enfin, rappelons que les Sciences de Gestion sont des sciences de l'action et doivent donc produire des connaissances, certes académiques, mais aussi actionnables par les praticiens. Dans cette optique, l'ambition de la thèse est de formuler à l'issue du raisonnement un ou plusieurs outils permettant aux acteurs de terrain de diagnostiquer et / ou de piloter des dispositifs organisationnels temporaires telles que des FMA afin d'en renforcer la pérennisation. La mise en lumière de leviers d'actions constitue donc le dernier résultat attendu de cette recherche.

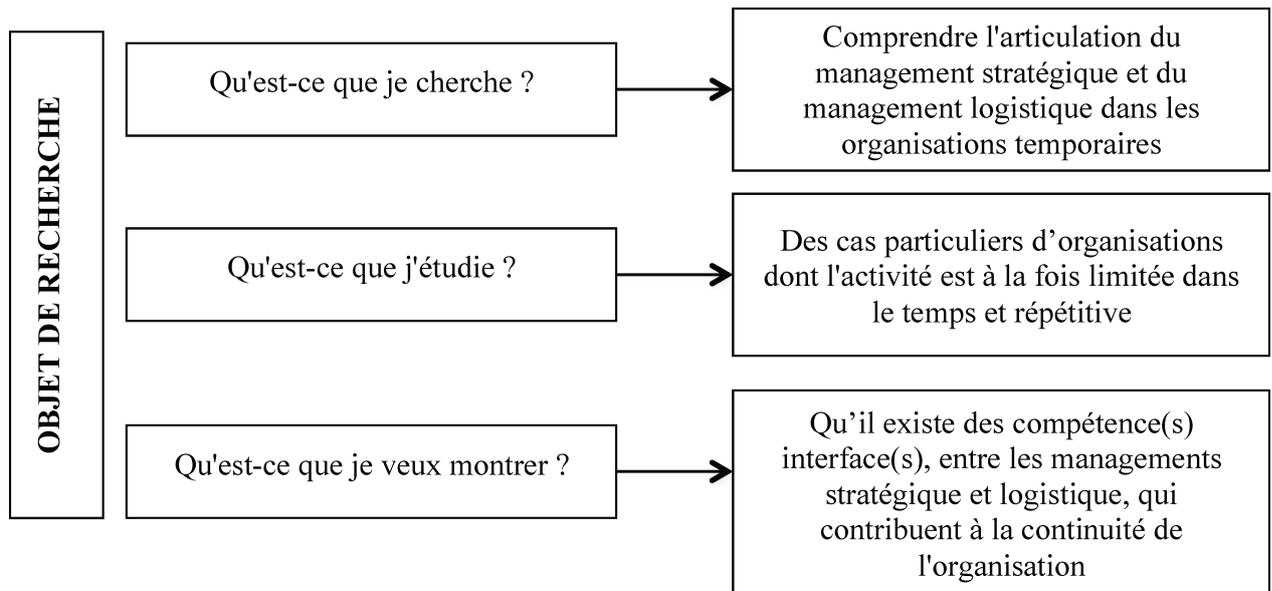
3. Design de la thèse

En réponse à la problématique et à la question de recherche formulée, et afin d'atteindre les résultats attendus de cette thèse, un design de recherche *ad hoc* a été conçu autour d'une définition de l'objet (3.1) et du périmètre de la recherche (3.2), du choix d'un mode de raisonnement (3.3) et d'un positionnement épistémologique (3.4), et enfin de choix méthodologiques (3.5).

3.1 - Définition de l'objet de recherche

Pour Fabbe-Costes *et al.* (2013), l'objet de recherche peut se définir par trois questions complémentaires : Qu'est-ce que je cherche ? Qu'est-ce que j'étudie ? Qu'est-ce que je veux montrer ? Les réponses à ces interrogations peuvent être formulées telles que présentées dans la figure 1.

Figure 1 - Structuration de l'objet de recherche



Source : élaboration personnelle.

La définition de l'objet de recherche est une étape indispensable à tout travail académique car il permet d'en caractériser le champ d'application. En effet, il a été évoqué qu'une multitude de secteurs d'activité semblent reposer, par nature, sur un fonctionnement par organisations temporaires (FMA, mais aussi aide humanitaire d'urgence, interventions militaires, etc.). Toutefois, est-il possible de traiter de front des cas d'intervention humanitaire d'urgence, une opération extérieure de militaires, et un festival musical ? Si la confrontation "des mondes" est susceptible de fournir un regard étendu sur une problématique globale, la dimension exploratoire de notre recherche a conduit à faire le choix d'une focalisation sur une industrie particulière, les FMA.

3.2 - Périmètre de la recherche

"Série périodique de manifestations artistiques appartenant à un genre donné et qui se tient habituellement dans un lieu précis", telle est la définition du terme "Festival" selon le dictionnaire Larousse (2016). Cette description de ce qu'est un festival est révélatrice de la dimension polymorphe que peuvent prendre ces manifestations. Festival de Cannes, Festival

d'Avignon, Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence, Festival international de la bande dessinée d'Angoulême, les exemples de festivals sont nombreux mais sont-ils comparables, ou *a minima* assimilables sous un vocable unique ? Une définition plus précise de ce que recouvre le terme de festival semble nécessaire. Pour Dechartre (1998, p. 171), les festivals sont "*par définition événementiels, c'est-à-dire éphémères et renouvelables*". Deux dimensions importantes sont ici mises en avant : une durée réduite et une répétition de la manifestation. Ethis *et al.* (2008) ou Morgan (2008) insistent quant à eux sur l'aspect expérientiel des festivals qui représentent pour les usagers un moment particulier dans lequel ils sont impliqués pleinement. Pour Benito (2001), la présence de cinq critères est indispensable pour qualifier une manifestation de festival : une unité de temps, une unité de lieu, une unité d'action ou de thème, l'ouverture à un public et la célébration d'un art représenté par programmation. Si les deux définitions qui viennent d'être exposées se recoupent sur l'idée d'un temps réduit, elles apparaissent avant tout complémentaires en apportant chacune des éléments de description. D'une manière plus formelle, Benito (2001, p. 8) décrit un festival comme "*une sorte de fête unique, célébration publique d'un genre artistique dans un espace temps réduit*". Afin d'intégrer la dimension de récurrence de l'événement suggérée par Dechartre (1998), il est possible d'amender la définition de Benito (2001) et de définir un festival comme : une célébration publique et récurrente d'un genre artistique dans un "espace temps" réduit.

La définition qui vient d'être fournie soulève une question : quels éléments permettent de distinguer un "simple" événement d'un festival ? En effet, selon Vaclare (2009), un événement est caractérisé par cinq critères : une proposition artistique (1), un public (2), un lieu (3), un temps (4) et de la rareté (5). En réunissant ces cinq critères, les festivals apparaissent alors avant tout comme des événements culturels. Dans son essai de construction d'une typologie, Vaclare (2009) met en lumière trois types d'événements culturels : les très grands événements, les événements thématiques ou rendez-vous et les événements fondés sur une mise en scène des lieux. Au sujet des événements thématiques, l'auteur note que "*historiquement, les festivals constituent cette forme première d'événementiel*" (Vaclare, 2009, p. 2). Partant des éléments mis en lumière, et dans l'optique de définir le périmètre de la thèse, il est possible de proposer ce qui sera notre acception du terme de FMA pour la suite de cette recherche, à savoir : **un événement culturel dont la thématique principale est la production de spectacles musicaux, se déroulant de manière récurrente dans un espace-temps réduit.**

3.3 - Mode de raisonnement

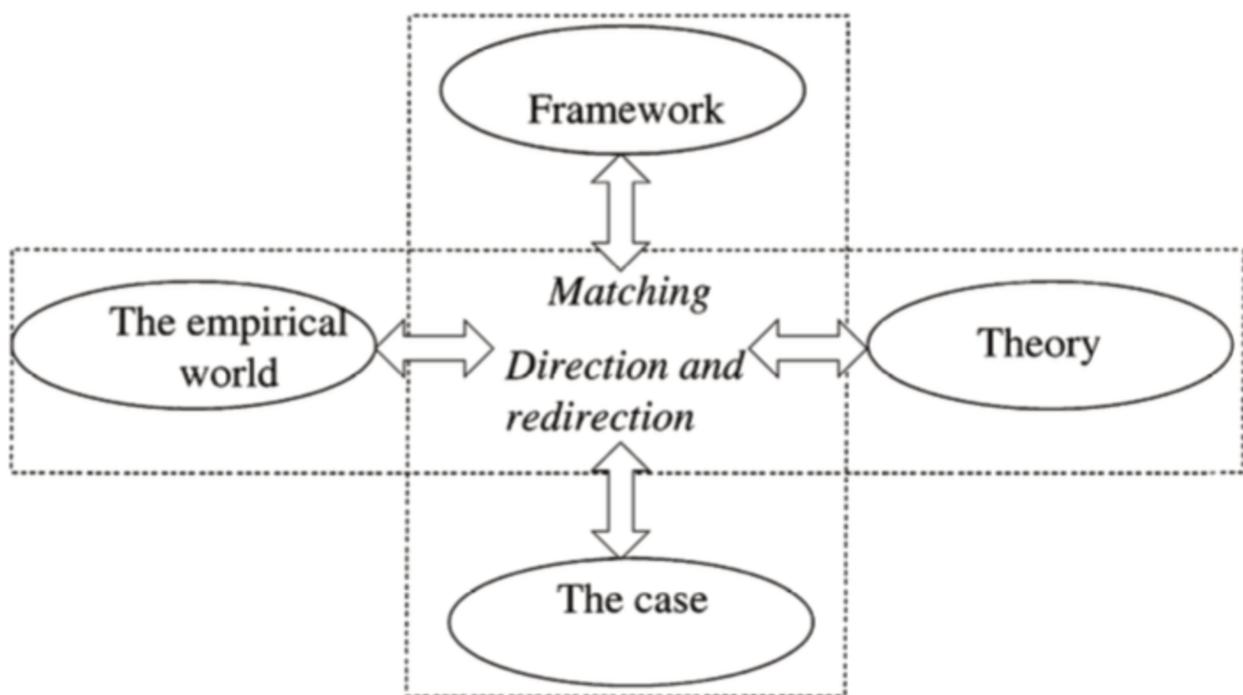
Traditionnellement, trois modes de raisonnement sont reconnus en Sciences de Gestion : la déduction qui part d'un ensemble de connaissances académiques préexistantes et qui les confrontent dans une logique de test à un terrain original, l'induction qui prend sa source dans l'observation de phénomènes empiriques pour en dégager des règles générales, et enfin l'abduction qui repose sur des mécanismes d'inférences et d'analogies afin d'élaborer des réponses qualifiées de plausibles à une interrogation, et qui sont co-construites entre des connaissances académiques et des observations empiriques (Gavard-Perret *et al.*, 2007). Pour Peirce (1966), ces trois modes de raisonnement sont avant tous les composants d'un processus plus large de production de connaissance qui voit se succéder des raisonnements, abductifs pour former des hypothèses / propositions, déductifs pour explorer ces hypothèses / propositions et inductifs pour confirmer ou infirmer les hypothèses / propositions.

La présente thèse se positionne aux frontières de la connaissance académique actuelle et ambitionne de l'approfondir. Aussi, le choix d'un mode de raisonnement abductif a paru être le plus approprié du fait de sa capacité à faire émerger de nouvelles hypothèses ou propositions théoriques permettant d'explicitier les cause d'un effet constaté empiriquement. Cette prise de position est notamment renforcée par les propos de Tiercelin (2013, p. 59) pour qui *"dans l'abduction, nous passons de l'observation de certains faits à la supposition d'un principe général qui, s'il était vrai, expliquerait que les faits soient tels qu'ils sont. Nous concluons donc à l'existence de quelque chose qui est totalement différent de tout ce que nous avons pu observer empiriquement, bref, à quelque chose qui est, dans la majorité des cas, inobservable. L'induction serait ainsi le raisonnement qui part des particuliers pour aboutir à des lois générales, tandis que l'abduction serait le raisonnement qui part de l'effet pour remonter à sa cause"*. Le point de vue défendu par Tiercelin (2013) renvoie directement au point de départ de cette thèse qui, d'une manière pragmatique, cherche à identifier des pistes de réflexion pour préserver les externalités positives des FMA et qui par la suite développe une ambition théorique plus forte avec comme objectif d'accroître les connaissances sur les organisations temporaires.

Le raisonnement proposé prend donc sa source dans le constat d'une conséquence, la pérennité des FMA, et tente d'en identifier la ou les causes. C'est par ailleurs cette particularité de l'abduction qui conduit certains auteurs à qualifier ce mode de raisonnement de rétroduction (Avenier et Thomas, 2011 ; Dumez, 2012) du fait de la recherche de causes qualifiées de plausibles pour expliquer des "actes irrationnels" pour Popper (1953) ou des

phénomènes "surprenants" pour Eco (1990). Cette idée de constat "abhérents" rappelle la notion de donnée active formulée par Dubois et Gadde (2002, 2014) dans les principes du *systematic combining*, une forme de raisonnement abductif. Ces deux auteurs distinguent données actives de données passives. Selon eux, les données passives sont liées à ce qui est recherché, et les données actives ont trait à la découverte, à ce qui est inattendu et qui ouvre un nouveau champ de possible. Le *systematic combining* suggère la combinaison et l'évolution permanente, en fonction de l'apparition de données actives de quatre éléments en interactions : le cadre conceptuel et les *a priori*, la théorie, le ou les cas d'étude, et le monde empirique afin de détecter des données actives susceptibles d'alimenter de nouvelles réflexions (voir figure 2). Comme toute approche abductive, ce raisonnement n'ambitionne ni la confirmation de concepts ou théories préexistantes, ni l'émergence de théories totalement nouvelles, et répond donc aux objectifs de la thèse.

Figure 2 - Principes du *systematic combining*



Source : Dubois et Gadde (2002, p. 555).

3.4 - Positionnement épistémologique

Pour Avenier (2012) six positionnements épistémologiques différents peuvent être adoptés par le chercheur : le positivisme logique, le réalisme critique et le réalisme scientifique (tous deux regroupés sous le vocable tout post-positivisme), le constructivisme radical, l'interprétativisme et le constructivisme de Guba et Lincoln. Claveau et Tannery (2002) ou

encore Perret et Séville (2007) ne font quant à eux la distinction qu'entre trois positionnements principaux : positivisme, interprétativisme et constructivisme. Si cette typologie peut être considérée comme réductrice, elle n'en est pas moins utile pour distinguer ces positionnements en fonction de leurs hypothèses fondatrices et du type de connaissances produites.

Le premier clivage entre les trois positionnements épistémologiques se trouve dans la reconnaissance par le positivisme d'une hypothèse réaliste qui s'oppose à l'hypothèse relativiste de l'interprétativisme et du constructivisme. Pour ces derniers, le "réel" n'existe pas ou n'est, *a minima*, pas observable et atteignable de manière objective puisqu'il est le fruit d'une interprétation ou d'une construction des acteurs (Perret et Séville, 2007). Dans cette perspective, le projet de recherche influence directement la recherche et les connaissances produites ; ce point est exprimé dans la deuxième hypothèse de l'interprétativisme et du constructivisme : l'hypothèse intentionnaliste, qui s'oppose à l'hypothèse déterministe du positivisme (Claveau et Tannery, 2002). Aussi, en fonction du choix de tel ou tel positionnement, la validité de la connaissance produite sera estimée sur des critères différents : la vérifiabilité pour le positivisme, l'idiographie et l'empathie pour l'interprétativisme, et l'adéquation et l'enseignabilité pour le constructivisme (Le Moigne, 1995).

La thèse ayant pour objectif de comprendre les processus et mécanismes sous-jacents à la pérennisation des organisations temporaires, en s'inscrivant dans les préconisations de Claveau et Tannery (2002), un positionnement interprétativiste a été retenu. L'attention est donc plus particulièrement portée sur le discours et les perceptions des acteurs de terrain qui sont par la suite interprétés par le chercheur au regard de son propre cadre d'analyse. Notons dès à présent que dans l'optique de palier un éventuel biais de surinterprétation des données, il a été fait le choix au plan méthodologique de multiplier les sources de données et les données elles-mêmes, incluant des données objectives, afin de procéder à des triangulations ainsi que des interprétations différentes qui ont pu être recoupées. De plus, pour une large partie des entretiens, les retranscriptions réalisées ont été resoumises aux interlocuteurs pour vérification et afin de les laisser libre d'y ajouter des précisions.

3.5 - Choix méthodologiques

Les quatre sections précédentes se sont attachées à expliciter le cadre global dans lequel s'est déroulé la thèse. Cette cinquième section se focalise quant à elle sur les aspects "opérationnels" de la recherche, en mettant en lumière les choix méthodologiques réalisés. Est

ainsi exposée une approche par étude de cas multiples (3.5.1) issus d'un processus de sélection (3.5.2) qui a conduit à retenir le Festival des Vieilles Charrues, le Festival du Bout du Monde, le Festival du Cabaret Vert, et le Reggae Sun Ska Festival (3.5.3). L'ensemble des manifestations a été étudié *via* des modes de collecte de données diversifiés (3.5.4) qui ont par la suite fait l'objet de plusieurs analyses thématiques (3.5.5).

3.5.1 - Une méthodologie qualitative par étude de cas

Comme le mettent en avant Mair et Whitford (2013) la recherche en contexte événementiel, quel que soit son objet, implique la prise en compte de la complexité organisationnelle que recouvrent de telles organisations ; c'est pourquoi la majorité des travaux de recherche consacrée à l'événementiel et fondée sur une base empirique a développé des approches qualitatives. Toutefois, comme le précisent Baumard *et al.* (2007, p. 240) "*toute la difficulté d'une recherche qualitative consiste non à faire abstraction du chercheur (de soi-même), mais à qualifier et maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte*". La présence du chercheur dans le dispositif de collecte de données est susceptible d'entraîner des biais, notamment de respectabilité, qui conduisent les individus observés ou étudiés à modifier leurs comportements, de manière délibérée ou non, afin de se conformer à ce qu'ils pensent être attendu.

Plus précisément, le choix s'est porté sur une méthodologie qualitative par étude de cas. Ce type de méthodologie permet de saisir la complexité d'un cas unique (Ravix, 2012) et est régulièrement employé dans le contexte événementiel ; citons par exemple les travaux de Ponsford (2011) sur les jeux olympiques de Vancouver, de Duran et Hamarat (2014) sur *l'International Troia Festival*, ou encore de VanSickle *et al.* (2015) sur le Superbowl 2012. Comme il l'a été évoqué, les études de cas seront mono-sectorielles et focalisées sur les FMA en France. Compte tenu de la brièveté (quelques jours) de l'existence physique des manifestations étudiées, il a été fait le choix de réaliser une étude multi-cas (Yin, 2003) afin de "rallonger" le temps d'accès possible au terrain et le temps de recherche durant les manifestations. En effet, l'objectif de la thèse étant de comprendre le fonctionnement de ces organisations, ainsi que les éléments qui contribuent à leur pérennisation, les études multi-cas permettent à la fois d'accroître le temps de collecte de données empiriques, mais également de rendre possible des comparaisons inter-cas, en complément des analyses intra-cas, renforçant la portée des résultats de la recherche. Par ailleurs, comme le relève Musca (2006), les études multi-cas sont particulièrement adaptées à l'étude de processus complexes, à l'image de ceux que l'on retrouve dans le contexte événementiel. Une grille de sélection des cas a été conçue,

non pas afin de rechercher une représentativité au sens statistique du terme, mais dans l'optique de construire un panel de cas remarquable de la diversité des FMA en France.

3.5.2 - Processus de sélection des cas

Afin de choisir les cas d'étude, un processus de sélection en deux phases a été mis en place. Une première phase a eu pour objectif d'établir une base de données de cas potentiels, puis une seconde, par l'intermédiaire d'un filtrage de la base de données, a permis la sélection de quatre cas : le Festival des Vieilles Charrues (Finistère), l'Éco-Festival Rock et Territoire du Cabaret Vert (Ardennes), le Festival du Bout du Monde (Finistère) et le Reggae Sun Ska Festival (Gironde).

La première phase de sélection a consisté en une identification des festivals de musiques actuelles en France en partant du cadre général de l'événementiel culturel. Durant cette phase, toute manifestation se revendiquant comme festival a été intégrée. Aucun nombre précis d'événements culturels en France n'a pu être obtenu, mais dès le second critère, à savoir la focalisation sur les festivals de musiques, le nombre de 2 438 cas potentiels (pour l'année 2014) a été établi puis réduit au 1 887 FMA en France, et enfin restreint au fur et à mesure des critères.

Si les 1 887 FMA en France représentent chacun un cas potentiel, aucune base de données recensant l'ensemble des manifestations n'est accessible. Il a donc été fait le choix de concevoir une base de données identifiant le maximum de FMA existant en France et précisant pour chacun les critères suivants : nom du festival, ville de la manifestation, département, région (avec la nomenclature des régions en 2015 puis actualisée lors de la réduction du nombre de régions en 2016), année de la première édition, nombre de festivaliers en 2013 et en 2014, budget total en 2014, durée en jours, type de lieu (réponse binaire : urbain ou rural), dates de la manifestation, nom de l'entité organisatrice, forme juridique de l'entité organisatrice.

L'identification des FMA s'est effectuée par le croisement de bases de données issues de plusieurs organisations. Au total, huit bases de données¹ ont permis d'identifier 383 manifestations en France (soit 23,71 % des FMA français selon le CNV *et al.* (2016)).

Les informations pour chacun des cas ont été trouvées par divers moyens : articles de presses généralistes, sites web des événements, échanges de mails avec les organisateurs, etc.

¹ Pour consulter la liste des bases de données mobilisées, se reporter à l'annexe 1.

La seconde phase de sélection s'est fondée sur l'étude de la base de données de FMA *via* un premier un filtrage autour de quatre critères : la durée de l'événement, le nombre d'éditions, la fréquentation moyenne et le budget. L'objectif de ce filtrage est de se focaliser uniquement sur des cas qui correspondent à la définition d'un festival telle que formulée précédemment (critère de durée), qui ont éprouvé à de nombreuses reprises les contraintes de déploiement d'une organisation temporaire (critère de nombre d'éditions), et enfin qui peuvent être considérés comme "extrêmes" par leur ampleur (critères de fréquentation et budget). Les seuils de sélection retenus pour chacun des critères sont exprimés dans le tableau 1.

Tableau 1 - Seuils des critères de sélection des cas

Critères	Seuils
Durée du festival en jours	Compris entre 2 et 7 jours consécutifs
Nombre d'éditions en 2014	Supérieur ou égal à 10
Fréquentation moyenne entre 2013 et 2014	Supérieur ou égal à 20 000
Budget total 2014	Supérieur ou égal à 1 400 000 euros

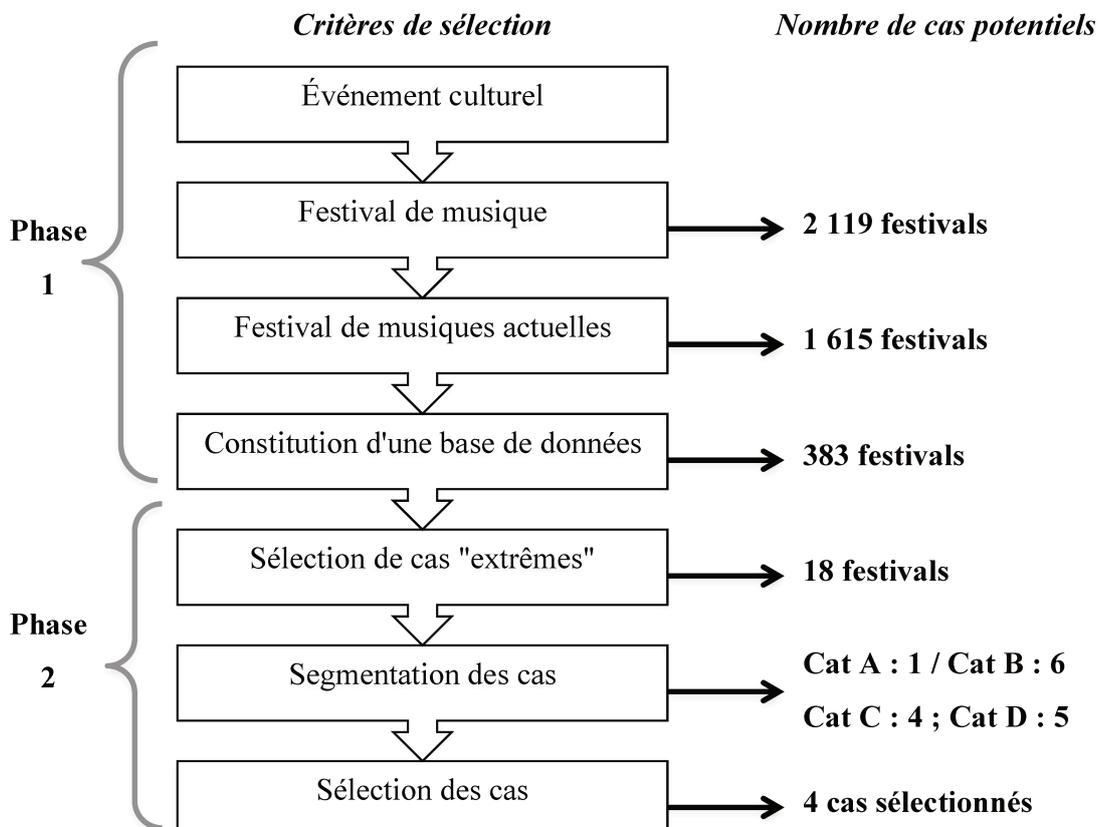
Le choix d'une focalisation sur les événements d'une durée comprise entre deux et sept jours s'est fait dans la lignée des études menées par CEPEL *et al.* (2016) qui mobilisent ces mêmes bornes pour segmenter les événements journaliers (d'une journée maximum), les festivals (compris entre deux et sept jours consécutifs) et les saisons ou programmations estivales (supérieures à sept jours consécutifs ou non). Le seuil de dix éditions a été fixé en suivant les conclusions de Vaublanc (2009) qui rapporte que les professionnels considèrent un événement mature après dix années d'expérience. Le choix d'un seuil de fréquentation à 20 000 participants s'est fait en cohérence avec les catégories définies par l'organisation des Festivals Awards (remise de prix pour les meilleurs festivals français sur différents critères) qui considère comme "Grand festival" les manifestations rassemblant plus de 70 000 festivaliers et comme "Festival de taille moyenne" ceux comptant entre 20 000 et 70 000 festivaliers ; il a donc été fait le choix d'intégrer les festivals de grande et de moyenne tailles. Par ailleurs, le seuil de ce critère correspond à la moyenne de fréquentation entre les éditions de 2013 et de 2014 afin de limiter l'impact d'un effet "tête d'affiche" (accroissement de la fréquentation liée à la venue d'un ou plusieurs artistes internationaux), d'un anniversaire de la manifestation ou d'une édition exceptionnelle. Enfin, pour se focaliser sur les événements de grande ampleur,

le seuil d'un budget de 1,4 millions d'euros a été fixé, et correspond au double du budget moyen d'un festival, établi à 570 000 euros, selon Négrier et Jourda (2007).

À l'issue du filtrage, 18 cas potentiels ont été identifiés² puis segmentés en quatre catégories en fonction de la forme juridique de l'entité organisatrice et du lieu de la manifestation afin d'obtenir un panel le plus représentatif, si tant est que cela soit possible, du paysage des FMA en France. Seuls les FMA organisés par des associations ou des entreprises ont été retenus ; deux cas ont été retirés car initiés respectivement par un journal et une collectivité territoriale. La catégorie A regroupe les FMA organisés par une entreprise dans un contexte rural (1 cas), la catégorie B des événements organisés par une entreprise dans un contexte urbain (6 cas), la catégorie C des manifestations organisées par une association dans un contexte rural (4 cas) et la catégorie D des festivals organisés par une association dans un contexte urbain (5 cas). Ces deux critères de segmentation ont été retenus afin d'être, si ce n'est représentatif, *a minima* cohérent avec la diversité du paysage des FMA en France telle que présentée par Négrier *et al.* (2013) et par le CNV *et al.* (2016). Dans chacune des catégories, un cas a été retenu en fonction des possibilités d'étude et d'accès au terrain. Ainsi, étant seul représentant de la catégorie A, le Festival du Bout du Monde (Finistère) a été retenu, le Reggae Sun Ska Festival (Gironde) a été sélectionné dans la catégorie B, le Festival des Vieilles Charrues (Finistère) dans la catégorie C, et l'Éco-Festival Rock et Territoire du Cabaret Vert dans la catégorie D. La figure 3 propose une vision synthétique du processus de sélection des cas.

² Pour consulter la liste des cas potentiels se reporter à l'annexe 2.

Figure 3 - Processus de sélection des cas d'étude



Source : *Élaboration personnelle*

3.5.3 - Présentation des cas d'études

Les quatre points suivants proposent de brèves descriptions de chacun des cas sélectionnés en apportant notamment des données historiques et quantitatives sur les manifestations. L'ensemble des éléments exposés ci-après est issu des échanges avec les responsables, des sites internet des manifestations, ainsi que d'articles de presses généralistes ou spécialisées.

3.5.3.1 - Le Festival des Vieilles Charrues (VC)

Créé en 1992 dans la commune de Landelau (29), le festival des VC est avant tout une idée lancée par un groupe d'amis souhaitant animer un territoire : le centre Bretagne. Ce qui au début n'était qu'une "*kermesse entre potes*" (Tréhorel, 2013) a rapidement évolué vers un rassemblement musical dans la ville de Carhaix-Plouguer dans le Finistère pour devenir dès les années 2000 le premier FMA de France en termes de fréquentation. Selon les propos de son directeur, le festival des VC a pour objectif de "*dynamiser le territoire et faire venir les artistes en centre Bretagne pour ne pas avoir à monter à Paris de manière systématique*"

(Tréhorel, 2013). Depuis sa création, cette manifestation est organisée par l'association éponyme et a développé une implication territoriale forte en participant notamment à la création d'un centre de congrès ou en finançant en partie la réfection d'un château classé à l'inventaire des monuments historiques (Morvan, 2012). Depuis 2006 la manifestation se déroule sur quatre journées et soirées et s'installe sur un terrain de huit hectares pour l'espace scénique, 20 de campings gratuits et 60 de parking. Marqué par la volonté de proposer une diversité d'esthétiques musicales, le festival des VC regroupe des publics variés allant des familles aux adolescents en passant par le troisième âge, toutes origines sociales confondues.

Tableau 2 - Données quantitatives de l'édition de juillet 2015 du festival des VC

Nombre de festivaliers	250 000
Nombre de bénévoles	6 000
Budget total en euros	13 000 000
Nombre d'éditions	24
Nombre d'artistes / groupes	61
Durée en jours	4

3.5.3.2 - Le Festival du Bout du Monde (BdM)

Depuis sa création en 2000, le festival du BdM se positionne comme l'un des événements marquants de la saison estivale grâce à une spécialisation dans les musiques du monde, les découvertes artistiques et les créations originales. À la différence du festival des VC, le festival du BdM est le fruit d'une réflexion menée par des professionnels de l'événementiel musical, la société Quai Ouest Musiques. Toutefois, les objectifs des festivals du BdM et des VC semblent relativement proches avec la volonté d'animer un territoire rural. En effet, le festival du BdM a initialement été développé afin de faire connaître les musiques du monde et de proposer une manifestation majeure et fédératrice sur la presqu'île de Crozon (29), dans le Finistère. Aujourd'hui cet événement est l'une des références prisées des professionnels des musiques actuelles et du monde et développe régulièrement des créations originales à l'image de la collaboration en 2013 entre le pianiste compositeur Congolais Ray Lema et l'orchestre symphonique de l'université de Brest. Placé à l'extrême ouest de la Bretagne sur un territoire mal desservi par les voies de communication, le festival du BdM a mis en place depuis plusieurs années des moyens d'accès alternatifs proposant par exemple de se rendre à la manifestation par bateau afin de désengorger l'unique route départementale.

Tableau 3 - Données quantitatives de l'édition de août 2015 du festival du BdM

Nombre de festivaliers	60 000
Nombre de bénévoles	1 600
Budget total en euros	1 800 000
Nombre d'éditions	16
Nombre d'artistes / groupes	48
Durée en jours	3

3.5.3.3 - *Le Reggae Sun Ska Festival (RSS)*

Le RSS festival a été créé en 1998 en Gironde (33), et est aujourd'hui porté par un groupement d'intérêt économique initié par le label Music'Action. Ce festival est fortement marqué par une itinérance quasiment unique en France. En effet, depuis sa création, l'événement a occupé cinq terrains différents et a donc connu en moyenne un déplacement tous les trois à quatre années. Aujourd'hui, cet événement est installé sur le domaine universitaire de Bordeaux métropole, sur la commune de Pessac en Gironde. Loin d'être anodine, cette itinérance a conduit le RSS festival à considérablement évoluer en fonction du lieu de la manifestation. Depuis l'arrivée sur son site actuel, le nombre de festivaliers a largement diminué mais l'événement reste une référence dans les événements spécialisés dans la production de musique reggae, en attirant chaque année un large panel d'artistes et de groupes internationaux.

Tableau 4 - Données quantitatives de l'édition de août 2015 du RSS festival

Nombre de festivaliers	48 000
Nombre de bénévoles	750
Budget total en euros	2 300 000
Nombre d'éditions	18
Nombre d'artistes / groupes	53
Durée en jours	3

3.5.3.4 - *L'Éco-Festival Rock & Territoire du Cabaret Vert (CV)*

Créé en 2005, le festival du CV, qui a lieu à Charleville-Mézières dans les Ardennes (08), a pour objectif de promouvoir le territoire ardennais et de mettre en lumière les démarches de développement durable et écologique. Porté par l'association FLaP, le festival du CV repose sur une recherche permanente d'amélioration de son impact écologique et se positionne aujourd'hui comme l'une des manifestations les plus "propres" de France. À l'image du festival des VC, le CV s'inscrit dans une démarche d'animation du territoire et propose chaque

année une programmation musicale éclectique induisant la présence sur l'espace scénique de publics extrêmement variés. Installée depuis son origine en plein cœur de la ville de Charleville-Mézières, cette manifestation représente un défi organisationnel important, impliquant la fermeture partielle ou totale de nombreux axes de circulation majeurs de la ville. Pressenti en 2014 comme le futur plus grand festival de France, suite à une croissance expresse, les organisateurs ont préféré limiter la fréquentation afin de conserver l'essence de la manifestation qui repose sur l'écologie et les échanges entre festivaliers.

Tableau 5 - Données quantitatives de l'édition d'août 2015 du festival du CV

Nombre de festivaliers	85 500
Nombre de bénévoles	1 500
Budget total en euros	3 000 000
Nombre d'éditions	11
Nombre d'artistes / groupes	46
Durée en jours	4

3.5.4 - Mode de collecte des données empiriques pour la constitution des cas³

En cohérence avec l'ambition de la thèse qui est d'éclairer les modes de fonctionnement ou les moyens employés par les FMA pour assurer leur pérennité et leur récurrence d'un point de vue organisationnel, les collectes de données auprès des cas d'étude se sont principalement focalisées sur l'organisation générale des événements ainsi que sur leur fonctionnement « en action ». Le regard du chercheur s'est ainsi porté sur les aspects fonctionnels des manifestations, tant durant leurs déroulements qu'en dehors des périodes d'activité "visibles" des usagers / festivaliers. Les réunions préparatoires, la gestion des bénévoles et des responsables, le comportement des festivaliers, la prise en charge des différents flux, sont autant d'exemples de points d'attention particuliers qui ont été visés par les études empiriques. Deux phases de collecte de données ont eu lieu lors des saisons estivales 2014 et 2015. Il est à noter que lors de la première phase de collecte de données, seuls deux cas (festival du Bout du Monde et l'éco-festival rock et territoire du Cabaret Vert) ont pu être exploités faute d'accès au terrain pour les deux autres cas (Reggae Sun Ska Festival et festival des Vieilles Charrues). Lors de la seconde phase de collecte, les quatre cas ont pu être étudiés pleinement.

Comme le préconise Yin (2003), de multiples modes de collecte de données ont été employés afin d'accroître la vision sur les cas et de rendre possible une triangulation des données.

³ Pour consulter une monographie des données, se reporter à l'annexe 3.

Quatre modes de collectes ont ainsi été utilisés : les entretiens semi-directifs, l'observation, la collecte de documents internes et la collecte de données secondaires.

Deux types d'entretiens semi-directifs ont été réalisés : "à chaud" (pendant la manifestation) et "à froid" (en dehors de la manifestation). L'ensemble des entretiens a été conduit à l'aide de guides d'entretiens préconçus et rédigés de manière thématique. Trois types de guides ont été développés : des guides "longs" pour les entretiens "à froid"⁴, des guides "courts" pour les entretiens "à chaud"⁵, et enfin des guides "flash" pour des entretiens réalisés pendant ou rapidement après un événement critique⁶. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'un enregistrement audio puis d'une retranscription exhaustive des échanges. Dans le cas des entretiens "à chaud" (entretiens "courts" et entretiens "flash"), un double dispositif d'enregistrement a été utilisé afin de palier les risques de défaillances (perte de batterie, micro non branché, etc.) et d'obtenir une qualité sonore suffisante pour assurer une retranscription fidèle (ces entretiens ont bien souvent été menés à l'air libre à proximité des scènes, ce qui a pu générer un bruit de fond). Il est ici important de rapporter une constante dans les entretiens, qui peut prêter à confusion lors de la lecture : l'emploi quasi systématique du tutoiement. Cette pratique n'est pas le marqueur d'une complicité particulière ou d'une collusion entre le chercheur et le répondant mais simplement une "norme" tacite de l'industrie des FMA. Dans un souci de transparence les *verbatim* qui seront mobilisés dans la suite du texte sont retranscrits tels qu'ils ont été formulés par les répondants en réemployant donc le tutoiement.

Les observations sont l'une des clés de voute des études de cas (Journé, 2012). Selon Mackellar (2013), les démarches d'observations sont toutes indiquées pour l'étude des organisations événementielles où, selon l'auteure, les enquêtes quantitatives notamment par questionnaires sont peu adaptées au contexte. Pour Jorgensen (2015), cinq types d'observations sont possibles : complète, active, modérée, passive ou non participante. Cette typologie peut être rapprochée de celle rapportée par Martineau (2005) qui distingue quatre positions pour l'observateur : le participant complet (qui observe dans une sorte de "clandestinité" sans révéler son statut d'observateur et qui prend part à toutes les actions du groupe), le participant observateur (qui révèle son identité d'observateur et qui prend part de manière directe aux actions), l'observateur participant (qui peut participer à des actions de manière marginale mais qui n'est pas intégré au groupe) et enfin l'observateur complet (qui ne

⁴ pour des exemples voir les annexes 4 et 5.

⁵ pour des exemples voir les annexes 6 et 7.

⁶ pour des exemples voir les annexes 8 et 9.

prend part à aucune action et se contente d'un poste d'observation en retrait du groupe). Dans notre cas, deux positions ont été employées : celle de participant complet (notamment dans le cas du festival du Bout du Monde où le chercheur a été intégré en tant que bénévole à l'organisation sans qu'aucun responsable ne soit averti, mis à part la direction du festival et trois autres bénévoles) et celle d'observateur participant. De plus, deux stratégies d'observations ont été déployées : des observations flottantes (maintien de l'attention sur l'ensemble de la manifestation sans focalisation *a priori* du regard sur une zone ou une action particulière) et des observations "spot" au sens de Journé (2012) (focalisation du regard sur un espace ou une action durant un temps déterminé).

L'ensemble des observations a été réalisé à l'aide d'un outillage technique permettant la captation vidéo et audio des situations. Afin de limiter, autant que possible, l'impact du chercheur sur les personnes observées, un dispositif de prise de vidéos à distance ainsi qu'un dispositif d'enregistrement audio autonome ont été utilisés permettant au chercheur de ne pas être présent physiquement dans la zone observée. Toutefois, cette pratique soulève ici une question d'éthique dans l'usage des données captées. Il est donc important de noter que toutes les captations, audios et vidéos, réalisées de manière "discrète" l'ont été avec l'accord de la direction des événements, n'ont fait l'objet d'aucune diffusion et sont au seul usage de recherche académique à la disposition exclusive du chercheur. Enfin, l'ensemble des "expériences" vécues par le chercheur a été accompagné de la rédaction d'un journal de bord retraçant d'une part le contexte de chaque situation observée autour d'une grille en trois dimensions telle que préconisée par Journé (2012) : écologique (dans quel cadre se déroule la situation), institutionnelle (dans quel contexte de relation se déroule la situation) et sociale (qui sont les participants à la situation), et d'autre part des éléments issus des observations flottantes et échanges informels⁷.

La collecte de documents internes a été effectuée *via* les échanges entretenus avec les directions des événements et ont principalement porté sur les plannings d'organisation, les Dispositifs Prévisionnels de Secours (DPS), les cahiers des charges à destination des partenaires, et les contrats et *riders* d'artistes (documents précisant les besoins techniques et demandes particulières des artistes). Les données secondaires ont été collectées dans les presses généralistes et spécialisées ainsi qu'au sein des outils de communication des festivals (site web, journal interne, réseaux sociaux, etc.).

⁷ voir l'annexe 10 pour des photographies illustratives des carnets de bord.

3.5.5 - Modalité de traitement des données empiriques

Une fois collectée et retranscrite, ou décrite dans le cas des vidéos ou des photos, l'intégralité des données a subi plusieurs codages successifs dans l'optique de réaliser des analyses de contenus. Il ne sera donc pas présenté ici de grille de codage unique employée tout au long de la thèse. Les chapitres présentant des analyses de données (chapitre 1, 2, 3, et 5) disposent chacun d'une section ou d'un point méthodologique mettant en lumière les codes spécifiques employés.

L'intégralité des analyses a été réalisée à l'aide de deux logiciels complémentaires : Excel et Nvivo11. Le logiciel Excel a été retenu du fait de sa simplicité d'utilisation et d'accès. Pour l'essentiel, cet outil a été utilisé afin de réaliser un premier codage ainsi que des tris de données simples. À l'aide notamment de requêtes SQL et de macros codées en VBA (SQL et VBA sont deux langages informatiques), il a été possible de réaliser des analyses plus poussées, notamment *via* des croisements de données issues de cas différents. Concernant Nvivo, ce logiciel a été sélectionné parmi les différents outils disponibles aujourd'hui pour les analyses qualitatives de données. En effet, sa capacité à gérer à la fois un grand nombre de données hétérogènes (du texte à la vidéo) avec une grande précision, ainsi que plusieurs cas enchâssés, a semblé parfaitement en phase avec les objectifs et la méthodologie de la thèse. Trois principaux outils ont été mobilisés au sein du logiciel Nvivo : le codage multiple (possibilité d'attribuer à une même donnée plusieurs codes, ou nœud dans la terminologie du logiciel), les recherches textuelles, et la formulation de requêtes personnalisées tant pour des analyses intra-cas que inter-cas. Des précisions quant à l'usage de ces logiciels et aux grilles de codage sont intégrées dans la suite de la thèse.

4. Architecture de la thèse

La thèse s'inscrit dans une démarche abductive qui, par définition, développe un raisonnement itératif dans lequel chaque nouvelle "découverte" fait émerger des questionnements multiples. Produire une thèse abductive revient donc à réaliser en permanence des choix entre les différents chemins qui s'ouvrent et se referment au fil de la recherche. Cette quatrième et dernière section introductive s'attache à mettre en lumière cette succession d'interrogations et à fournir au lecteur des clés de compréhension globale de la thèse. Le manuscrit se scinde en deux parties regroupant chacune trois questionnements intermédiaires, les questions 1, 2 et 3 dans la partie 1, et les questions 4, 5 et 6 dans la partie 2.

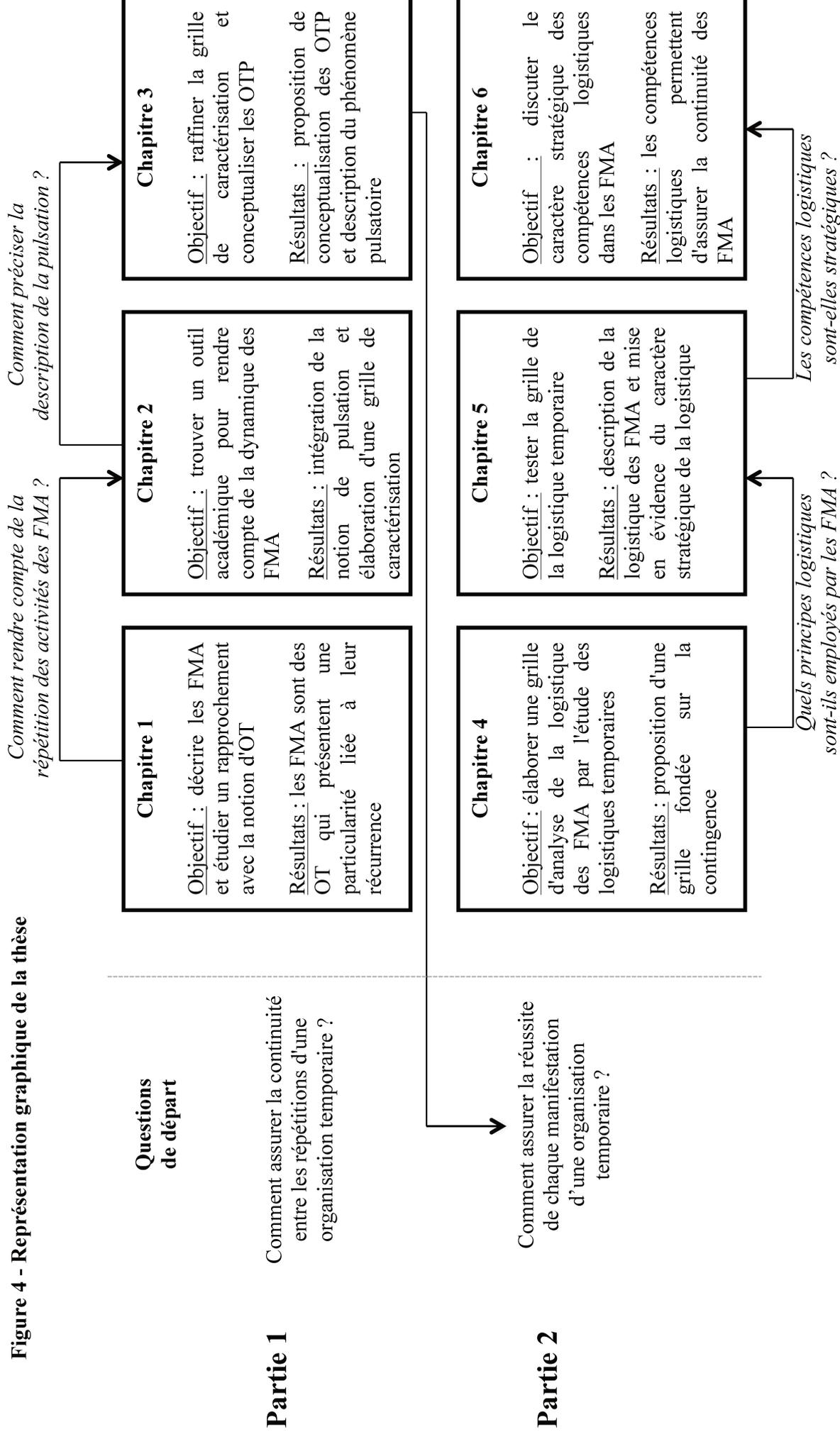
La partie 1 se focalise sur la question de la continuité organisationnelle et de la capacité des manifestations des FMA à se répéter. Le chapitre 1 s'interroge principalement sur la nature

des FMA en combinant connaissances académiques et analyse des données empiriques. Au terme de cette étude, les FMA en tant que phénomènes empiriques sont rapprochés de la notion académique d'Organisation Temporaire (OT). Ce résultat permet alors de nommer les phénomènes observés et d'établir une première grille d'analyse. Par la suite, le chapitre 2 mobilise un ensemble de notions s'apparentant à des formes spécifiques d'OT issues de la littérature afin d'établir une grille de caractérisation des FMA. Cette grille est ensuite enrichie et précisée durant le chapitre 3 afin de faire émerger la notion de pulsation organisationnelle en réponse à l'interrogation sur la continuité organisationnelle. Par ailleurs, au terme de la partie 1, le constat de l'enjeu logistique pour les FMA se trouve renforcé et invite donc à poursuivre cette réflexion dans la partie 2, consacrée au management logistique.

La partie 2 étudie le fonctionnement et l'impact du management logistique sur la réussite de chaque édition d'un FMA désormais qualifié d'OT pulsatoire (OTP). Le chapitre 4 met en lumière une faible connaissance académique de la logistique en contexte événementiel et mobilise, pour palier cette lacune, des littératures connexes consacrées au management logistique temporaire, afin d'établir une grille d'analyse de la logistique des FMA. Le chapitre 5 se propose de confronter cette grille aux données empiriques disponibles et permet de conclure par une modélisation de la logistique temporaire à partir de principes issus de la théorie de la contingence. Enfin, à partir de l'ensemble des constats réalisés, le chapitre 6 formule une synthèse et une discussion des apports de la thèse. Il formalise un outil d'étude, de diagnostic, et de pilotage des OTP en se fondant sur l'importance des compétences logistiques dans la pérennisation de ces organisations.

La figure 4 ci-après propose une vision schématique du cheminement de la thèse.

Figure 4 - Représentation graphique de la thèse



PARTIE 1

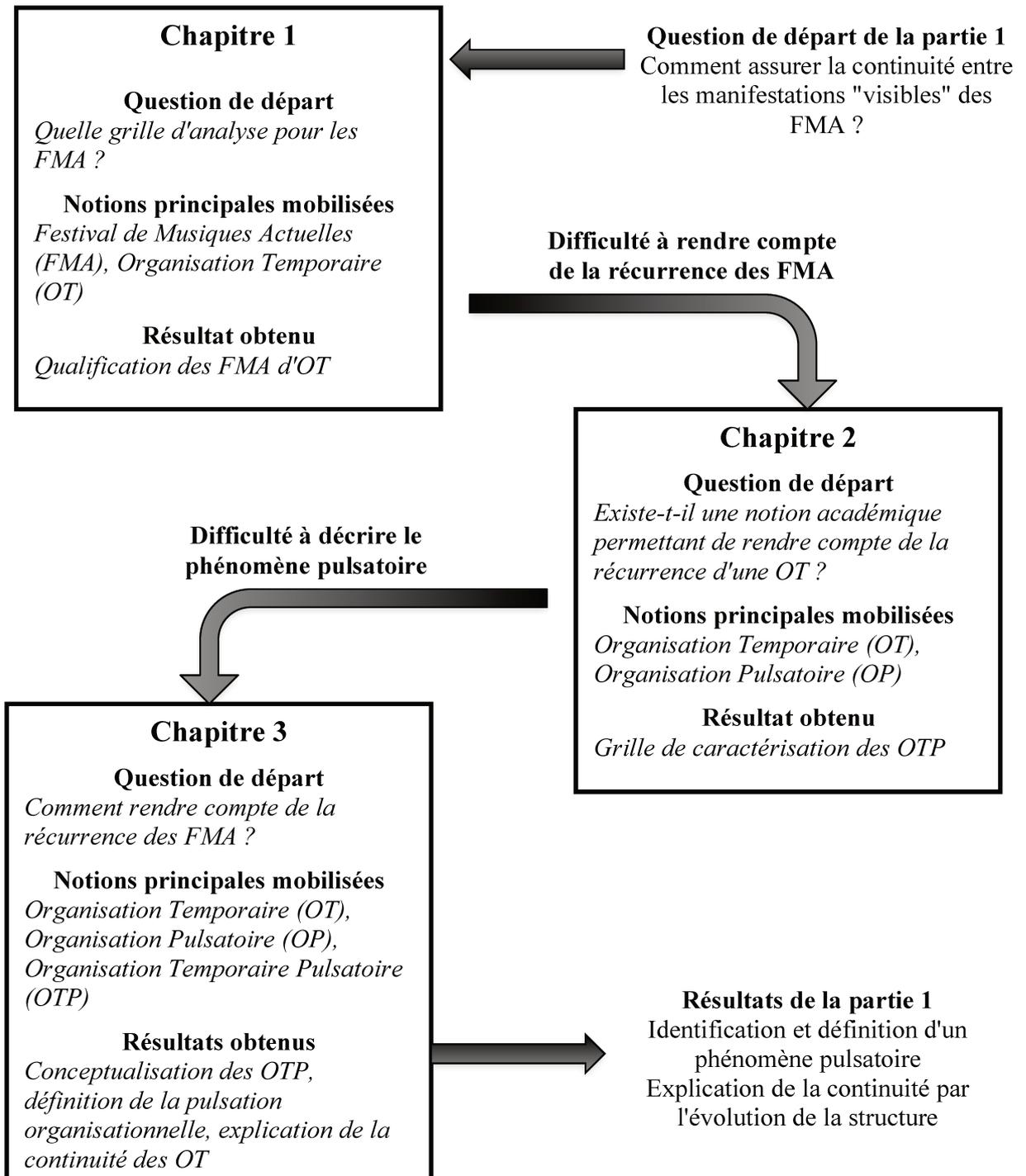
**Les Festivals de Musiques
Actuelles : des Organisations
Temporaires Pulsatoires**

Introduction partie 1

L'ambition générale de la thèse est de comprendre comment des organisations temporaires tels que celles observées dans le contexte des FMA peuvent assurer leur pérennité. L'introduction générale a fait émerger ce que Popper (1953) ou Peirce (1966) qualifient d'intuition, à savoir qu'il pourrait exister un rôle conjoint de la continuité organisationnelle et du management logistique dans la pérennisation de ces organisations. Dans la lignée du raisonnement abductif par *systematic combining* (Dubois et Gadde, 2002, 2014), cette première partie se focalise sur les trois premières interrogations intermédiaires qui peuvent être regroupées dans une thématique générale questionnant le fonctionnement et l'impact de la continuité organisationnelle sur la pérennité des dispositifs organisationnels étudiés. La réflexion débute par un travail mettant l'accent sur la notion de continuité entre les manifestations "visibles" des FMA (chaque édition d'un festival) et ambitionne de mettre en exergue les moyens ou les méthodes employées pour permettre à l'organisation de répéter ses actions à un intervalle plus ou moins régulier. Il est donc attendu à l'issue de la partie 1 une définition du fonctionnement organisationnel des FMA et un éclairage explicatif permettant de rendre compte de la récurrence de ces manifestations. Pour ce faire, un dialogue permanent entre apports théoriques et conceptuels d'une part, et analyses des données empiriques d'autre part, a été mis en œuvre au fil des trois chapitres composant cette première partie de la thèse. Pour débiter, la notion de FMA est questionnée à la lumière des connaissances académiques actuelles puis fait l'objet de précisions *via* une première analyse de données. Est alors formulée une proposition de définition organisationnelle des FMA qui, par la suite, est rapprochée de la littérature portant sur les Organisations Temporaires (OT) afin de produire une lecture de ces événements par le prisme scientifique (chapitre 1). Il ressort de cette démarche une explication générale du fonctionnement des FMA, mais il est également constaté un décalage entre les travaux antérieurs sur les OT et la caractéristique de récurrence des FMA. Un élargissement du spectre de recherche conduit alors la thèse à mobiliser des notions connexes considérées comme des formes spécifiques d'OT. L'étude de ces littératures fait émerger une réflexion sur la spécialisation des OT à leurs contextes de déploiement et permet ainsi, après une deuxième analyse des données, d'intégrer la notion de pulsation pour expliciter, d'un point de vue académique la récurrence des FMA (chapitre 2). Enfin, dans une optique de raffinement progressif de la lecture proposée des FMA en tant que phénomènes organisationnels temporaires et continus, une troisième analyse des données conduit à la stabilisation d'un concept nouveau, celui d'Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP) et à la

formulation de propositions théoriques explicatives mettant en lumière, par l'intermédiaire de la théorie des ressources et des compétences, comment une OT peut assurer sa continuité (chapitre 3). La figure 5 ci-après propose une vision synoptique de la partie 1 et du cheminement de la réflexion en précisant les relations entre les chapitres, et pour chacun d'entre eux l'objectif et la question de départ, la ou les notions principales mobilisées, et enfin le ou les résultats obtenus.

Figure 5 - Organisation et cheminement de la réflexion dans la partie 1



PARTIE 1

Chapitre 1 Des Festivals de Musiques Actuelles (FMA) aux Organisations Temporaires (OT)

Introduction chapitre 1

Dans les littératures académiques, professionnelles, ou institutionnelles, les FMA sont bien souvent décrits comme des rassemblements populaires à vocation culturelle (Dechartre, 1998 ; Benito, 2001 ; Négrier *et al.*, 2013). Outre cette vision relativement globale, il semble nécessaire d'asseoir la thèse sur une définition organisationnelle plus précise des FMA. Pour ce faire, encore faut-il être à même d'identifier une ou plusieurs grilles d'analyse permettant de rendre compte du fonctionnement de ces organisations. Dans cette optique, le chapitre 1 s'interroge sur la manière dont la littérature académique rend compte des FMA. Il établit donc le bilan des connaissances actuelles sur cette industrie particulière afin de dresser "le portrait" d'un FMA (1.1) puis le précise à partir d'une analyse des données empiriques concernant les cas étudiés (1.2). La définition et la description élaborées, une réflexion sur les grilles d'analyses disponibles, et plus particulièrement celle concernant les Organisations Temporaires (OT), est proposée (1.3) afin de pouvoir produire une première lecture académique des FMA en tant que phénomènes organisationnels (1.4).

1.1 - La recherche sur les Festivals de Musiques Actuelles : état de l'art

Dans l'optique de dresser un premier "portrait académique" des FMA, des travaux antérieurs portant sur la description ou la caractérisation de ces événements sont ici mobilisés. Le choix a été fait de ne pas opérer de sélection dans les angles d'observation rapportés et peuvent donc concerner aussi bien des aspects marketing, organisationnels ou financiers. Si la recherche portant sur les FMA est relativement émergente (1.1.1), entendu ici dans le champ des Sciences de Gestion, des travaux peuvent être relevés, notamment au sujet de la connaissance du consommateur (1.1.2). Si elles restent minoritaires, les connaissances focalisées sur l'aspect fonctionnel des FMA existent et permettent de fournir une première description de ces phénomènes (1.1.3).

1.1.1 - Les FMA, un domaine de recherche émergent

Si les festivals musicaux (toutes esthétiques musicales confondues) peuvent apparaître comme des révélateurs de problématiques managériales "générales", notamment de l'impact d'une double temporalité courte et longue, de plus en plus de recherches font le choix d'étudier ces événements en tant qu'objet à part entière. Le développement depuis les années 2000 d'une littérature en Sciences de Gestion axée sur les festivals, à l'image des travaux de Barker *et al.* (2001) ou de Getz (2002), ne doit pas occulter l'existence de recherches antérieures menées dans des champs connexes comme celui de la sociologie (Staggenborg *et al.*, 1993), ou encore

de la médecine (Chambers et Guliy, 1990). En effet, bien que l'ambition de ces travaux ne soit pas directement liée à des questions organisationnelles, ils présentent néanmoins un intérêt notable, à l'image de l'étude médicale menée par Streat *et al.* (1975) qui, indirectement, rend compte de l'organisation et des contraintes du dispositif de soins et de secours dans un FMA.

Dans la communauté scientifique francophone, les FMA n'ont été que très peu étudiés. Notons cependant les travaux de Collin-Lachaud (2004, 2010) sur la fidélité du consommateur, de Négrier et Jourda (2007) ainsi que de Négrier *et al.* (2013) sur la compréhension globale de l'industrie des festivals musicaux en France, ou encore la récente thèse de Charbonnier (2015) qui, au travers d'un objectif anthropologique, apporte de nombreux éléments quant aux déplacements et à l'organisation des publics.

Au niveau international, il est possible de percevoir la littérature consacrée aux FMA, avec un angle focalisé sur les Sciences de Gestion, comme scindée en deux grandes thématiques : la dimension marketing d'une part, et l'étude des retombées socio-économiques (voire écologiques) d'autre part. Sur le plan marketing citons à titre d'illustration les travaux de Henderson et Musgrave (2014) qui mettent en lumière les leviers de changement du comportement des festivaliers, les recherches de Duran et Hamarat (2014) ainsi que de Jackson (2014) sur les attentes et l'expérience du festivalier (voir également les travaux de Ethis (2002) sur la dimension expérientielle des festivals au sens large), ou ceux de Bowen et Daniels (2005) sur la relation entre programmation musicale et satisfaction.

De leur côté, les travaux portant sur l'analyse et la quantification des retombées d'un FMA présentent une fois encore une forme de segmentation en quatre champs principaux. Un premier, que l'on peut qualifier d'économique, s'intéresse tout particulièrement aux retombées économiques directes et indirectes générées par les FMA. Ce sujet a notamment été traité par Ballou *et al.* (2000) dans une étude sur la gestion des risques et la mesure des impacts économiques directs d'un festival de taille moyenne. Plus récemment Davies et Coleman (2013) ont mis en avant l'ambiguïté des évaluations économiques des FMA, et la difficulté à représenter la réalité dans une grille générique. Ce premier champ positionne alors, au moins implicitement, le festival comme un générateur de retombées économiques. Le deuxième champ quant à lui observe ces manifestations comme des regroupements sociaux, et tente d'y voir des retombées cette fois-ci sociales, comme ont pu le faire Deery et Jago (2010) ainsi que Packer et Ballantyne (2010). Le troisième champ est plus à la marge et considère les FMA comme des objets de diffusion culturelle qui permettent l'accès à la musique pour un public relativement large (Richards et Wilson, 2004 ; Small *et al.*, 2005). Enfin, un quatrième champ, développé plus récemment, se penche sur les extrants environnementaux des FMA, et

s'interroge sur l'impact et sur le rôle de ces manifestations dans des démarches écologiques (Jones et Munday, 2007 ; Laing et Frost, 2010).

Plus marginalement, des travaux dont la portée organisationnelle semble plus marquée peuvent être identifiés à l'image des recherches de Abfalter *et al.* (2012) qui insistent sur le fait que les FMA sont des lieux de création, d'organisation, et de connaissances, de VanSickle *et al.* (2015) sur la motivation des bénévoles, ou encore ceux de Andersson et Getz (2008) et de Wiewiora *et al.* (2013) sur les intérêts et la gestion des nombreuses et hétérogènes parties prenantes pendant un FMA. D'un point de vue académique, la connaissance des FMA semble se développer de manière constante depuis les années 2000. Cependant, il a été perçu une forte domination des approches marketing ne permettant pas de rendre compte du fonctionnement de ces manifestations. Afin de confirmer cette première impression, le point suivant s'attache, à partir d'une analyse bibliométrique des publications de la revue *International Journal of Event and Festival Management* (IJEFM), à illustrer cette segmentation et à identifier un manque de connaissances organisationnelles sur le sujet.

1.1.2 - La recherche sur les festivals : une dominante marketing

Les Sciences de Gestion rassemblent un large panel de disciplines permettant de porter sur un même phénomène des regards différents et complémentaires. Afin de relever les apports existants sur la connaissance des FMA, il est ici possible de mobiliser une approche bibliométrique visant à établir un instantané de ce champ de recherche. Dans cette perspective, une analyse de l'ensemble des articles publiés dans la revue *International Journal of Event and Festival Management* (IJEFM) depuis sa création est proposée. En effet, cette revue se positionne comme une référence émergente dans ce domaine de recherche, au côté notamment de *Event Management*. Notons ici que l'étude bibliométrique n'a pu être étendue à cette dernière revue du fait de la difficulté à disposer de l'ensemble de ses articles⁸.

1.1.2.1 - Méthodologie de l'analyse bibliométrique

Pour Diodato (1994, p. ix), "le terme de bibliométrie se réfère à l'analyse mathématique et statistique des structures qui apparaissent dans les publications"⁹. Cette définition est relativement proche de celle formulée par Rostaing (1996, p. 21) qui considère qu'une démarche bibliométrique "est l'application de méthodes statistiques ou mathématiques sur des

⁸ La revue *Event Management* a changé de nom en 2000 et pose donc une question sur le périmètre de sélection des articles.

⁹ Traduction personnelle de : "The term bibliometrics refers to the mathematical and statistical analysis of patterns that appear in the publication".

ensembles de références bibliographiques". Ainsi, afin de refléter aussi fidèlement que possible les préoccupations actuelles de la communauté scientifique sur la thématique des festivals, le choix a été fait de mener une étude bibliométrique centrée sur les articles publiés dans l'une des revues de référence dans le domaine : *International Journal of Event and Festival Management* (IJEFM). Si la focalisation de l'analyse sur la production d'une seule revue entraîne nécessairement un biais de représentativité de la littérature, elle permet toutefois de répondre à notre objectif consistant à obtenir une vision globale des principaux thèmes développés dans les dernières années. La sélection de la revue IJEFM repose sur trois éléments principaux : son positionnement en tant que revue de référence au sujet de la recherche sur le secteur événementiel et des festivals (en témoigne notamment l'évolution du nombre de citations et l'accroissement constant de l'*impact factor* du journal¹⁰), la présence du terme de festival dans le titre de la revue et donc son positionnement principal sur cette thématique, et enfin la capacité d'accès à l'intégralité des articles *via* la plateforme Emerald. De plus, le choix de cette revue s'est renforcé à la lumière de l'analyse du contenu des numéros publiés depuis la création de la revue en 2010, qui révèle que près de 40 % des articles (38,24 %) portent sur des cas ou des analyses de festivals en tous genres (musiques, théâtre, cinéma, etc.). Dans le cadre de l'analyse, seuls les articles portant sur des festivals (40 documents) ont été retenus¹¹. Le critère de sélection a été la présence ou non de mot(s)-clé(s) en lien avec les festivals (*festival, festival management, music festival, etc.*).

Ainsi, afin de mener cette étude bibliométrique, l'ensemble des 40 articles publiés par IJEFM et retenus en fonction de leur focalisation sur le champ des festivals ont été répertoriés au sein d'une base de données recensant pour chaque publication sept items : l'année de publication (1), le volume (2), le numéro (3), le ou les auteur(s) (4), le titre (5), les mots-clés de l'article (6), et un mot clé que nous avons attribué afin de désigner la thématique générale de l'article (7). La définition des mots clés thématiques a été réalisée de manière ouverte et émergente, puis a fait l'objet d'une réduction et de regroupements. En ligne avec notre objectif de mise en lumière des thématiques traitées par la communauté scientifique, l'analyse proposée se focalise uniquement sur des études uni-variées (Rostaing, 1996) et ne comporte pas de constitution de tables de co-citations qui permettent de rendre compte de la structuration et des ancrages théoriques d'un champ de recherche.

¹⁰ Mesure effectuée via le site Scimago Journal & Country Rank le 2 juillet 2016.

¹¹ Pour consulter la liste exhaustive des articles retenus, se référer à l'annexe 11.

1.1.2.2 - Une connaissance à dominante marketing et des auteurs dispersés

L'analyse bibliométrique réalisée s'est scindée en trois temps : un premier focalisé sur l'étude des mots-clés des 40 articles de la base de données, puis un deuxième centré sur les thématiques de recherche identifiées, et enfin un troisième orienté sur les auteurs.

Au total, 164 mots-clés différents ont été répertoriés parmi les 40 articles (soit en moyenne 4,20 mots-clés par article). L'analyse de leur distribution donne à voir une très large variété de recherches qui peuvent porter tantôt sur la gestion des connaissances dans les festivals (Stadler *et al.*, 2013), tantôt sur la formulation d'outils méthodologiques pour l'étude de ces manifestations (Mackellar, 2013 ; Jaimangal-Jones, 2014), ou encore sur l'impact social d'un festival (Deery et Jago, 2010). Toutefois, l'observation de la distribution des mots-clés met en lumière la focalisation des recherches sur des aspects liés à l'usager / le festivalier / le consommateur, en fonction du terme qui lui est attribué¹². Si le premier groupe de mots-clés en termes d'occurrences (43) est logiquement lié au secteur événementiel (festival, *event*, *festival management*, *event management*, etc.), il apparaît ensuite que deux thématiques semblent préoccuper particulièrement la communauté scientifique : la connaissance du consommateur (24 occurrences), et l'élaboration d'outils méthodologiques (23 occurrences). Vient ensuite une catégorie qui peut être qualifiée de "surprenante" et qui rassemble uniquement des noms de lieux géographiques (pays, région, ville) ce qui semble dénoter d'une hyper-contextualisation des recherches dans un espace donné. Il est ainsi possible de retrouver des pays comme la Suède (trois occurrences) ou la Grande Bretagne (deux occurrences). Par la suite, quatre autres groupes de mots-clés sont successivement représentés : les liens avec l'industrie touristique (neuf occurrences), la mesure des impacts socio-économiques des festivals (huit occurrences), l'existence de communautés d'acteurs (sept occurrences), et enfin la dimension financière des événements (six occurrences). À eux seuls, les huit groupes de mots-clés évoqués représentent 83,54 % des mots-clés des articles de notre base. La forte dimension marketing observée dans cette analyse se retrouve également dans l'étude des thématiques développées par les auteurs. En effet, parmi les 40 articles, 16 thématiques différentes ont été identifiées¹³, dont quatre sont directement en lien avec la connaissance des consommateurs (comportement, attentes et motivations, typologie de consommateurs, critères de satisfaction). En regroupant ces quatre thématiques, il est possible de constater que près du tiers des publications (32,50 %) concernent les aspects marketing des festivals ; les principaux autres sujets de recherche portent sur les impacts socio-économiques des événements (six

¹² Pour consulter l'intégralité des mots clés ainsi que des modalités de regroupement, consulter l'annexe 12.

¹³ Pour consulter la liste des thématiques, se reporter à l'annexe 13.

occurrences), le test et l'adaptation d'outillages méthodologiques au contexte événementiel (cinq occurrences), ou encore les relations inter-organisationnelles (trois occurrences).

Ainsi, les connaissances académiques actuelles sur les festivals semblent principalement axées sur la connaissance et l'analyse des consommateurs / festivaliers, et ne porte que marginalement sur des aspects organisationnels et de description du fonctionnement de ces événements. Ce constat peut-être potentiellement perçu comme le point de départ de l'élaboration d'un socle de connaissances sur les festivals. En effet, ne faut-il pas connaître les usagers afin de déployer des organisations *ad hoc* ?

Afin de compléter cette analyse, une étude des auteurs publiant dans IJEFM donne à voir une très large dispersion et un nombre réduit de chercheurs "multi-produisant". En effet, il a été possible de répertorier 82 auteurs différents et un nombre moyen de 2,46 auteurs par article. Parmi les 82 auteurs, seuls sept d'entre eux présentent plus d'un article depuis 2010 dans IJEFM. S'il n'est pas possible d'identifier de "centre de recherche" principal, notons toutefois la prédominance de deux régions (l'Australie et le nord de l'Europe) qui semblent être les moteurs de la recherche sur les festivals.

Partant des résultats qui viennent d'être exposés, il est possible de considérer que la connaissance sur les festivals semble se porter principalement sur des aspects marketing au sein d'une communauté scientifique relativement dispersée et peu spécialisée. Cependant, rappelons que ces résultats ne doivent être pris qu'à un niveau illustratif. En effet, l'intégralité des publications portant sur les festivals n'est pas produite dans IJEFM. Ces résultats interrogent néanmoins pour la suite de notre réflexion sur la recherche d'un cadre théorique adapté à l'étude des FMA. En effet, il semble n'exister que très peu de documentation sur les aspects organisationnels et fonctionnels de ces manifestations. Toutefois, si la connaissance est émergente, il semble possible de faire apparaître deux traits saillants principaux au sein de cette littérature éparse.

1.1.3 - Synthèse des connaissances organisationnelles et fonctionnelles actuelles

Si la littérature académique portant sur les FMA semble être principalement orientée sur des aspects marketing ou de mesure des retombées socio-économiques, il est néanmoins possible d'identifier quelques travaux éclairant la dimension inter-organisationnelle (1.1.3.1), la double temporalité (1.1.3.2) et l'importance des flux (1.1.3.3) dans ces manifestations.

1.1.3.1 - Les FMA : des objets organisationnels multi-acteurs

Si d'un point de vue général l'ensemble des travaux académiques portant sur les FMA considère ces événements comme des organisations, au sens de Mintzberg (1990), rares sont

les recherches qui ont tenté de cerner les acteurs de cette organisation. À ce sujet, parmi les bribes d'informations perceptibles, notons les travaux de Andersson et Getz (2008) qui évoquent les différentes stratégies des parties prenantes d'un festival en se fondant notamment sur la typologie de Getz *et al.* (2006) qui identifie cinq types de parties prenantes :

- les "facilitateurs" : les fournisseurs de ressources et de compétences
- les "régulateurs" : assimilés aux agents étatiques et à la réglementation
- les "coproducteurs" : toutes les autres organisations et personnes qui participent à l'organisation de l'événement
- les "alliés et collaborateurs" : des acteurs comme des associations professionnelles ou des agences de tourisme
- les "personnes touchées" : principalement les festivaliers et la communauté

Cette typologie de parties prenantes permet d'éclairer l'existence d'un grand nombre d'acteurs potentiels impliqués dans l'organisation d'un FMA en incluant à la fois des fournisseurs, des structures publiques, ou encore des associations professionnelles. Notons que dans leurs travaux Getz *et al.* (2006) distinguent dans cette typologie deux formes d'acteurs : ceux concourant à l'organisation (des "facilitateurs" aux "alliés et collaborateurs") d'une part, et ceux "profitant" de l'organisation, autrement dit les "personnes touchées" d'autre part. Toutefois, se pose ici une question de positionnement d'un type d'acteur dont l'importance a été notée entre autres par Allen *et al.* (2011) et par VanSickle *et al.* (2015) : les bénévoles. En effet, doivent-ils être assimilés à des facilitateurs dans le sens où ils constituent une ressource pour l'organisation, ou à des coproducteurs puisqu'il concourent à la mise en œuvre de l'événement ? Il n'existe à ce stade aucune réponse définitive à cette interrogation. Au-delà de cet aspect sémantique, il semble possible de concevoir les FMA comme des regroupements d'acteurs hétérogènes qui, par leur rassemblement, permettent la production de l'événement. Cette approche renvoie directement à la définition d'une structure en réseau que propose Fulconis (2000), à savoir un ensemble d'entités juridiquement et financièrement indépendantes, mais "organisationnellement" interdépendantes, et impliquées dans une démarche de collaboration. Ainsi, les FMA peuvent visiblement être qualifiés d'organisation en réseau.

1.1.3.2 - Les FMA : des objets à la fois limités et illimités dans le temps

Le deuxième élément identifiable dans la littérature académique permettant une description organisationnelle des FMA concerne la question du temps, ou plutôt des temps de l'organisation. En effet, si de nombreux travaux, à l'image de ceux de Anderton (2009), portent leur attention sur l'analyse d'un festival en tant que manifestation temporaire, assimilable d'une certaine manière à un projet unique au sens du PMI (2013), il est possible d'identifier des recherches considérant les FMA, soit comme des structures totalement permanentes, soit comme des organisations reposant sur une double temporalité : courte et limitée pendant l'événement, mais aussi illimitée par la persistance d'une structure minimum dans le temps. C'est notamment ce dernier point de vue que défendent Laing et Frost (2010) dans une réflexion sur la durabilité (ici au sens écologique) des FMA. Ces auteurs mettent en lumière l'importance de l'existence d'une structure pérenne au cœur du FMA, bien souvent l'entité organisatrice, dans la capacité de la manifestation à réduire ses impacts écologiques. Un constat identique est dressé par Négrier *et al.* (2013) qui insistent sur le fait qu'un festival n'apparaît jamais de manière spontanée et qu'il repose toujours, sauf à être un événement éphémère et donc en dehors du champ des festivals, sur un pilote (une entreprise, une association, une collectivité, etc.).

La notion de continuité qu'introduisent Irvine et Hibbert (2015) permet de rendre compte des différentes échelles d'analyse temporelle des FMA. En effet, il est possible d'adopter trois types de regard différents sur ces événements : un premier qui se focalise sur le temps de la manifestation (plutôt court et limité), un deuxième qui porte sur l'étude du rythme de la ou des entités pilotes (plutôt long et non limité), et un troisième qui prend en compte la complémentarité entre ces deux rythmes dans une approche où temps court et temps long se chevauchent au rythme des éditions. Ainsi, les FMA peuvent être, d'un point de vue académique, perçus comme des entités à la fois limitées et illimitées dans le temps.

1.1.3.3 - L'enjeu de l'excellence opérationnelle

Enfin, le dernier élément perceptible dans la littérature académique au sujet des FMA concerne leur fonctionnement. Les travaux de Getz (2002) et de Hanlon et Cuskelly (2002) évoquent la logistique ou le management logistique comme un élément central de la gestion événementielle. Il est toutefois possible de remarquer que, si Getz (2002) positionne la logistique comme un élément parmi d'autres dans un cadre d'analyse général d'un événement, l'auteur insiste sur le fait qu'une défaillance logistique est susceptible de se répercuter sur l'ensemble de la manifestation avec un impact pouvant aller jusqu'à la disparition de

l'organisation toute entière. Sans l'affirmer et de manière indirecte, Getz (2002) semble confier à la logistique un enjeu stratégique. Ce même constat se retrouve dans les travaux de Halon et Cuskelly (2002) qui évoquent brièvement la fonction logistique, mais concluent sur sa place centrale dans le déploiement d'organisations temporaires. Au travers d'une approche plus large de la logistique, les recherches de Lexhagen *et al.* (2005), de Beaven et Laws (2006) ou plus récemment de Locatelli et Mancini (2014) positionnent l'excellence opérationnelle (en termes de gestion du temps, de coordination inter-organisationnelle et de ponctualité des flux) comme le facteur central de la réussite de toute organisation événementielle. Dans les travaux qui viennent d'être exposés, la logistique apparaît comme un élément stratégique des événements à la fois par sa capacité à éviter une défaillance générale de l'organisation, et par sa place centrale dans la réussite d'une manifestation.

Au-delà des aspects de pilotage de flux physiques, il a été noté l'importance de la construction d'un réseau coopératif qui vise avant tout à établir des voies de circulation pour les informations (Ziakas et Costa, 2010). Cette approche renvoie à la définition même de ce qu'est la logistique selon Colin (2005) : piloter des flux physiques par l'intermédiaire de flux d'informations associés. Jago *et al.* (2010) abondent dans le même sens en insistant sur le rôle central de la construction de systèmes d'informations et d'outils de gestion des flux d'informations lors des phases de planification et d'implémentation de tout projet événementiel. Ainsi, le management logistique, ou dans une approche plus large, l'excellence opérationnelle, pour reprendre les termes de Beaven et Laws (2006), et de Locatelli et Mancini (2014), semble occuper une place centrale dans le fonctionnement des FMA.

En combinant l'ensemble des connaissances académiques relevées, il est possible de dresser le constat suivant : la communauté scientifique dispose aujourd'hui de travaux et d'éclairages sur les attentes et le comportement des festivaliers (1), de quelques éléments descriptifs de l'organisation déployée, notamment sur les aspects multi-acteurs et sur la limitation dans le temps (2), et enfin de pistes de réflexion quant à une nécessaire excellence opérationnelle pour permettre à l'organisation de répondre aux attentes des festivaliers (3). Toutefois, les aspects organisationnels et fonctionnels, s'ils ont été abordés par des recherches antérieures, restent relativement vagues et ne rendent pas possible une description fine des FMA en tant que phénomènes représentatifs des OT pérennes. Aussi, dans l'optique de palier cette lacune, la section suivante propose une analyse des données empiriques qui vise à répondre aux deux questions ci-après.

- au-delà des dimensions réticulaire et temporelle des FMA, comment est-il possible de décrire les FMA d'un point de vue organisationnel ?
- à quoi correspond l'excellence opérationnelle évoquée par la littérature et qui semble faire le lien entre l'organisation et la satisfaction des festivaliers ?

1.2 - Les Festivals de Musiques Actuelles (FMA) : description des phénomènes au travers des données empiriques

Si l'analyse de la littérature académique portant sur les FMA permet d'établir une première description de ces événements, elle conduit également à s'interroger sur plusieurs points organisationnels. En conformité avec le raisonnement abductif retenu pour cette thèse, il semble ici possible de réaliser une première confrontation entre apports scientifiques et données empiriques, afin d'affiner le portrait des FMA. Dans cette optique une analyse des données par codage thématique a été réalisée (1.2.1) afin d'éclairer les relations inter-organisationnelles (1.2.2), la dynamique temporelle (1.2.3) et l'enjeu d'excellence opérationnelle (1.2.4) inhérent aux FMA.

1.2.1 - Méthodologie de l'analyse empirique

Afin d'assurer au lecteur une transparence totale dans la réflexion et les analyses proposées, il paraît indispensable de fournir dès à présent une vision exhaustive à la fois des modes de collecte et de types de données employées (1.2.1.1) et de leurs modalités d'analyse (1.2.1.2).

1.2.1.1 - Mode de collecte et type de données mobilisées

L'objectif de l'analyse empirique ici mobilisée est de fournir une description aussi fine que possible de la nature des FMA et de répondre aux deux questionnements de départ de cette section. L'étude ne porte donc pas en soi sur les mécanismes ou les outils de gestion mais s'oriente principalement sur la description des FMA, afin d'alimenter la recherche d'outils théoriques pour comprendre ces phénomènes. Comme il l'a été mis en avant dans l'introduction générale, différents modes de collecte de données ont été mobilisés afin de constituer une banque d'éléments empiriques diversifiés. Notons que pour cette analyse, seuls trois des quatre cas d'étude sont mobilisés. En effet, le RSS Festival n'a pu être exploité du fait du manque de données pertinentes permettant de faire avancer le raisonnement. Dans un souci de lisibilité et de fluidité du document, il a été fait le choix de ne pas effectuer de rappel des modalités de collecte des données, et de ne présenter qu'un tableau synthétique des éléments retenus dans le cadre de la présente étude (voir tableau 6).

Tableau 6 - Présentation des données empiriques mobilisées

Cas	Festival des Vieilles Charrues (VC)	Festival du Bout du Monde (BdM)	Festival du Cabaret Vert (CV)
Donnée			
Entretiens semi-directifs	- "à chaud" avec Responsable logistique alimentaire - "à froid" avec Responsable logistique alimentaire	- "à froid" avec directeur - "à froid" avec responsable bénévole	- "à chaud" avec responsable développement durable - "à froid" avec responsable développement durable - "à chaud" avec responsable technique
Documents internes	- DPS - Planning général - Cahier des charges "client interne"	- DPS - Planning bénévoles - Planning général	- Cahier des Charges partenaires

Source : élaboration personnelle.

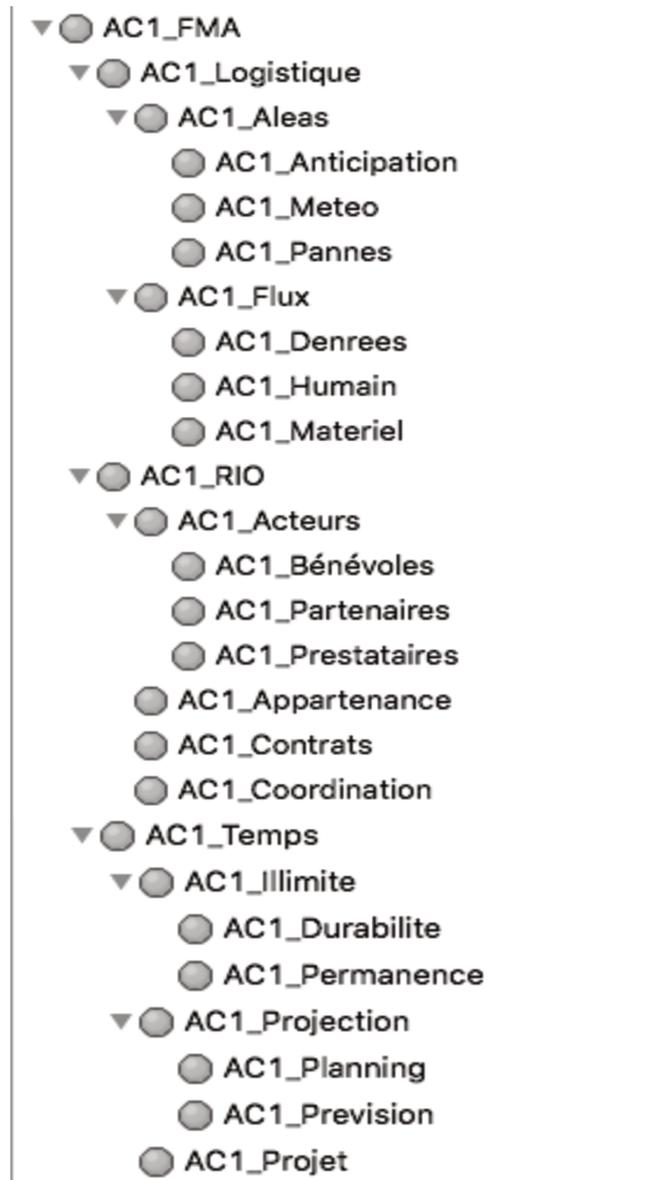
1.2.1.2 - Méthode d'analyse des données empiriques

Le tableau 7 met en lumière la mobilisation d'un fragment de la base de données empiriques générale et peut légitimement susciter une interrogation quant au processus de sélection de ces données plutôt que d'autres. Il convient donc dans ce second point de présentation de la démarche méthodologique d'explicitier les modalités d'analyse et d'exploitation de ces éléments. Une fois collecté, l'ensemble des données disponibles a fait l'objet d'une analyse en deux temps : un premier fondé sur un codage thématique ouvert itératif, puis un second reposant sur un codage thématique fermé centré sur trois sujets en lien avec les deux questions de départ, à savoir la description de l'organisation d'une part (relations inter-organisationnelles et temps), et l'excellence opérationnelle d'autre part.

La notion d'itération évoquée dans le premier temps d'analyse est ici à entendre dans le sens de Desgagné (1994, p. 80), cité par Mukamurera *et al.* (2006, p. 112), et qui précise que *"le codage de certains éléments du discours incite le chercheur à faire une première tentative d'organisation des données (à se les re-présenter d'une certaine façon qui peut être un premier schéma) et ensuite à retourner aux données mêmes pour en apprécier la pertinence, c'est-à-dire pour voir comment cette re-présentation se confirme, se modifie ou se contredit. Lors de ce retour aux données, le chercheur reprend sa codification et le processus itératif se poursuit jusqu'à ce qu'une organisation plausible et cohérente, assurant l'intelligibilité du discours, permette de conclure à la saturation des diverses significations codifiées"*. Le choix de ce mode de traitement des données a été fait en suivant les conseils de Holloway *et al.* (2010) qui mettent en avant l'intérêt de ce type d'approche pour aborder la complexité des

organisations événementielles. Ainsi, il a été possible de produire un jeu de codes émergents décrivant la nature des FMA étudiés. Par la suite, un regroupement des codes émergents, sous la forme d'un nouveau codage fermé cette fois, a été réalisé afin de rassembler les données autour des trois thématiques des entretiens.

Dans un souci de transparence, notons que pour cette étude empirique, les deux logiciels de traitement de données empiriques exposés en introduction générale ont été employés : Excel pour réaliser un premier codage permettant de "trier" les données, puis Nvivo afin de réaliser un second codage en lien avec les éléments descriptifs des FMA évoqués précédemment, mais aussi des recherches textuelles afin d'alimenter le codage ouvert, et enfin des recherches de données en fonction des différents cas. La figure 6 ci-dessous, qui est une capture d'écran du logiciel Nvivo, expose l'ensemble des codes mobilisés dans cette analyse de contenus. Pour information, l'ensemble des codes est constitué de la même manière : un préfixe (Ac1 pour Analyse de Contenu 1) identifiant l'analyse de donnée (en l'occurrence la première), puis le code décrivant le contenu. La hiérarchie des codes est représentée sous forme d'arborescence dans la capture d'écran. Enfin, notons que les deux premiers niveaux (FMA puis RIO / Temps / Logistique) correspondent au codage fermé et les autres au codage itératif ouvert.

Figure 6 - Architecture des codes employés

Source : élaboration personnelle.

Ainsi, après avoir procédé à un premier codage ouvert de l'ensemble de la base de données disponibles, le codage fermé a conduit à la sélection des seuls éléments en lien direct avec l'objectif de description des FMA. Les trois points suivants abordent alors la réticularité et la dimension inter-organisationnelle des FMA, puis leur limitation dans le temps, et enfin la place centrale du management logistique ou de l'excellence opérationnelle.

1.2.2 - Les FMA : des structures en réseau à la dynamique particulière

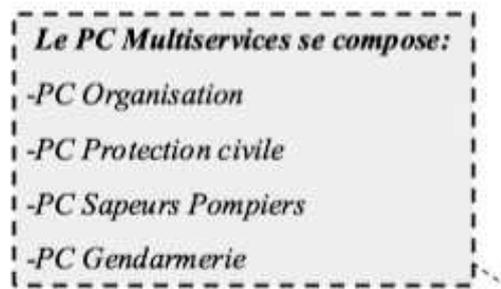
Pour la littérature académique, les FMA sont des organisations pouvant s'apparenter à des structures en réseau qui mobilisent une grande variété d'acteurs. Sur ce point, la description que fait le directeur du Festival du BdM de "son" événement semble abonder dans ce sens. En effet, celui-ci précise que *"le Boudu [abréviation usuel du festival] c'est une grande famille, tu as tous les partenaires, 1 600 bénévoles, 70 associations, je ne compte même pas la sécu, les pompiers, les gendarmes, et aussi tous les festivaliers qui font partie de la famille"* (entretien du 13/01/2015 avec le directeur du Festival du BdM). Cet aspect inter-organisationnel se retrouve également dans les autres cas d'étude. Le tableau 7 propose une vision synoptique d'un ensemble de *verbatim* attestant de l'aspect réticulaire des FMA étudiés.

Tableau 7 - Les FMA des structures multi-acteurs

Cas	Répondant	Verbatim
Festival des VC	Responsable logistique alimentaire	<i>"moi je bosse en même temps avec des partenaires pros sous la forme de conventions qui sont vues par les Charrues directement, et avec deux associations de 15 et de 35 bénévoles."</i>
Festival du BdM	Responsable bénévolat	<i>"Pour le Boudu on travaille avec entre à peu près 65 et 70 associations différentes avec qui on est en contact toute l'année."</i>
Festival du CV	Responsable développement durable	<i>"Le cabaret il ne fonctionne qu'avec les gens qui viennent nous filer un coup de main, à la limite nous les organisateurs on sert à rien, on coordonne, mais les actions c'est surtout les bénévoles et les partenaires."</i>
	Responsable technique	<i>"Sur pas mal d'aspects un peu spécifiques on délègue ou on travaille en coordination, comme pour les secours, les plus compétents c'est les pompiers, donc on travaille avec eux sur les besoins, les dispos, et on construit le truc ensemble sans qu'il n'y ait de barrières."</i>

Source : élaboration personnelle.

Par ailleurs, l'étude du document résumant le Dispositif Prévisionnel de Secours (DPS) du festival des VC 2014 met en lumière la très forte imbrication inter-organisationnelle entre des acteurs divers. Il est possible de produire ici un extrait de ce document résumant, uniquement pour la fonction secours, la composition du poste de commandement central (voir document 1).

Document 1 - Extrait du DPS du festival des VC 2014¹⁴

Source : DPS Vieilles Charrues, document interne, p. 11.

L'observation du document 1 met en lumière la présence commune au sein d'une même entité organisationnelle, qui, rappelons-le, ne concerne qu'une partie de l'organisation du Festival des VC, en l'occurrence les secours, de plusieurs entités indépendantes juridiquement et financièrement, mais interdépendantes sur le plan organisationnel. Ces éléments ne sont pas sans rappeler la définition des structures en réseau de Fulconis (2000). Toutefois, notons dans le cas des FMA une distinction importante entre les structures en réseau telles que les définissent Miles et Snow (1986), Fulconis (2000), ou encore Paché et Paraponaris (2006) : la question du temps de la structure. En effet, "traditionnellement" les structures en réseau sont inscrites dans une logique de durabilité et de construction durable de relations. Or, dans le cas des FMA, ces relations sont *a priori* très temporaires et focalisées sur une période relativement courte (quelques jours à quelques semaines). Toutefois, la visibilité qu'engendre l'événement ne doit pas occulter l'existence de relations plus pérennes entre les acteurs, comme en témoignent les propos de la responsable logistique alimentaire du Festival des VC : "*les charrues faut pas croire qu'on les sort en quatre jours, c'est presque une année entière avec les fournisseurs, les stocks, et tout, ça se réfléchit, ça se prépare*". Aussi, si les FMA présentent bien une forte dimension réticulaire, ils semblent également reposer sur une dynamique particulière qui conduit à faire évoluer toute la structure en fonction de la période et de la proximité de l'événement. Par ailleurs, un second point d'achoppement entre littérature académique, cette fois-ci spécialisée dans l'événement, et données empiriques peut être identifié. En effet, au-delà des bénévoles évoqués par VanSickle *et al.* (2015), ou des parties prenantes (notamment financières et politiques) étudiées par Andersson et Getz (2008), les répondants semblent intégrer à l'organisation les festivaliers. Ce point est, à notre connaissance, inédit et offre une nouvelle vision des FMA dans lesquels les festivaliers, outre

¹⁴ Le DPS pouvant présenter des documents "sensibles", il est impossible de produire ici l'intégralité du document, seuls des fragments peuvent être publiés.

leur rôle "d'usagers", sont également des acteurs à part entière de l'organisation. Ainsi, les FMA apparaissent comme des structures en réseau aux frontières relativement larges, allant jusqu'à intégrer de manière plus ou moins formelle les usagers, et qui présentent une dynamique particulière d'évolution de la structure en fonction du moment.

1.2.3 - Les FMA, des événements à plusieurs dimensions temporelles

Pour des auteurs comme Abfalter *et al.* (2012), les FMA possèdent une capacité d'apprentissage et de mémorisation, ce qui suppose l'existence d'une forme de permanence de l'organisation au-delà de la brièveté de la manifestation à proprement parlé. Sur ce point, des discussions avec les responsables de terrain mettent en lumière la difficulté d'identification d'une frontière franche entre le moment de la manifestation et le reste du temps. Une fois encore, les propos du directeur du Festival du BdM résume cette idée lorsqu'il note que pour lui *"on change pas, non on change pas, c'est notre travail au quotidien, être en relation avec les partenaires, le boudu c'est pas simplement quinze jours dans l'année"* (entretien du 13/01/2015 avec le directeur du Festival du BdM). Dans le même sens, un extrait de l'entretien du 23/08/2014 avec la responsable développement durable du Festival du CV, donne à voir une dualité des temporalités dans les FMA.

**Extrait de l'entretien du 23/08/2014 avec Mathilde, responsable développement durable
du festival du CV**

"Dans un sens on est un peu schizophrène, on court tout le temps, mais jamais derrière la même chose, tu as vraiment deux temps différents sur un festival. D'un côté tu as le temps du festival, en ce moment [entretien réalisé pendant la tenue de la manifestation] où on court au plus pressé et un peu partout, c'est vraiment spécial. Tu es souvent dans l'urgence, un problème par-ci, un manque de cendrier par-là, tu vois un peu le genre. Et d'un autre côté, tu as le temps long où tu cours après les partenaires, après les réunions, et ça c'est toute l'année. Je pense que pour réussir un festival tu dois être capable de conjuguer ces deux rythmes, tout le temps pour préparer, et pendant pour gérer ; si tu plantes un des deux, tu es mort."

Sur la dimension temporelle, littérature académique et constats empiriques semblent se rejoindre en mettant tous deux en lumière l'existence de deux rythmes différents, deux temps plus ou moins séparés. Si l'action "visible" de la manifestation est courte, il existe toutefois une continuité du travail assurant la transition entre les éditions du festival

1.2.4 - L'excellence opérationnelle des FMA, vers une place centrale du management logistique ?

Lorsqu'il a été demandé aux différents répondants de définir ce qu'est pour eux un festival, ou comment est-ce que ce type d'événement fonctionne, nombre d'entre eux ont eu des réponses relativement proches. Le tableau 8 présente cinq *verbatim* issus de rencontres aussi bien avec des dirigeants qu'avec des festivaliers.

Tableau 8 - Verbatims d'entretiens sur la thématique des flux

Répondant	Verbatim
Directeur Festival du BdM	"Le boudu tu vois, c'est une ville dans la ville. Tu as 14 000 campeurs et tout ce qui va avec, la supérette, les bars, les toilettes, la resto. Ce qu'on a toujours voulu c'est qu'il y ait de l'air, fluidifier la circulation ça a toujours été, et ça reste un de nos objectifs, c'est l'identité du boudu."
Bénévole Festival du CV	"Quand les fondateurs du Cabaret ont créé le festival, ils voulaient dynamiser les Ardennes, mais derrière la volonté était aussi de faire un moment de sensibilisation au développement durable. C'est pour ça que aujourd'hui tu as autant d'efforts réalisés sur la collecte des déchets, le tri, et la valorisation qui se fait directement sur place avec les composteurs par exemple."
Ass. Responsable logistique alimentaire Festival des VC	"Ici on essaye de monter pour quelques semaines un promocash et un métro. Tu trouves tout, par dessus tu rajoutes le petit matériel, un mix entre Leclerc et un magasin de bricolage, et tu as tout d'une petite ville pour l'organisation avec les magasins spécialisés. Derrière tout ça, tu as un objectif simple : disposer de tout pour gérer tout ce qui peut se passer. Ça implique d'avoir des flux ultra hétérogènes et des contraintes logistiques énormes, mais dans l'ensemble ça tourne bien."
Bénévole Festival des VC	"Je suis en charge de l'accueil au camping, mon taf c'est de répartir les gens, de trouver les problèmes comme des gros trous non occupés pour éviter de perdre de la place. Tu as du monde qui arrive continuellement, tu as ceux qui partent, faut avoir l'œil partout."
Festivalier RSS Festival	"Un festival c'est plein de copains, de la bonne bouffe, un peu à boire évidemment, des artistes et des concerts, et c'est parti pour la fête."

Source : élaboration personnelle.

Ce qui transparaît de ces différents *verbatim* est une place centrale des flux dans les FMA. Lorsque les répondants évoquent la restauration (repas et boissons), il est possible de percevoir des flux alimentaires, impliquant donc des contraintes de gestion de la chaîne du froid, du stockage sur site, de la distribution en respect de normes d'hygiène. Mais au-delà, ce sont également des flux humains (artistes, bénévoles, professionnels, et bien évidemment festivaliers) qui sont perçus. Des flux de matériel et de déchets se distinguent également. De plus, outre l'hétérogénéité de ces flux, ce sont également leur concentration sur un temps

réduit, et leurs volumes "extrêmes" qui semblent présenter le plus de contraintes (pour une illustration se reporter à l'encadré 4).

Encadré 4 - Les flux alimentaires du Festival des VC¹⁵

"Côté alimentation, aux Charrues, "les quantités sont légèrement supérieures à l'année passée", indique Loïc Huard, bénévole depuis dix ans, qui œuvre pour le site logistique (140 personnes). Il faut répondre à la demande des 268.000 personnes présentes sur quatre jours.

La tartiflette, très attendue

Dans les grands classiques, mesdames-messieurs, les frites : 25 tonnes. Neuf tonnes de chipo et merguez, sur la durée du festival. 15 à 20.000 baguettes de pain par jour. Star de l'an passé, la tartiflette. Le stand sera deux fois plus grand que l'an dernier. Pour ce faire, citons notamment les quatre tonnes de reblochon, vingt tonnes de pommes de terre en lamelles.

50.000 l d'eau en bouteille et des fontaines

Pour faire passer tout cela, il faut bien boire quelque chose. Six citernes de bière (qui n'ont pas toutes la même contenance, on ne veut pas nous dire le chiffre trop précisément). "Disons qu'en moyenne, chaque personne sur le site aura deux verres pour quatre jours", avance Thierry Le Ster, bénévole depuis les débuts, qui travaille à la régie bar (plus de 700 bénévoles par jour !). Ah oui ? Pas plus ? A voir... Ajouter à cela vingt palettes de 84 packs de six bouteilles de Breizh Cola d'un litre et demi. Deux semi-remorques d'eau, soit environ 50.000 l en bouteille. Plus des fontaines à eau disposées ça et là : une initiative lancée l'an passé et développée cette fois. Une soixantaine de fournisseurs de boissons pour autant de lieux (bars, restaurants...) où l'on peut se les procurer...

Pour le Cola, allez, vous pouvez arrêtez de compter, on vous donne le chiffre total : 15.120 litres"

Source : Article de David Cormier (2011) publié dans "Le Télégramme".

Si la "raison d'être" d'un festival reste bien évidemment la production d'un événement festif et musical sur une période courte, il apparaît ici que cet objectif implique directement la gestion d'un ensemble de flux hétérogènes, massifs, et concentrés dans le temps et l'espace. Le pilotage des flux apparaît alors comme l'un des éléments majeurs au cœur du fonctionnement d'un FMA. L'analyse croisée des trois cas d'étude ici mobilisés permet d'identifier quatre "familles" de flux physiques au centre de ce type de manifestation. Le tableau 9 ci-après expose ces différents flux et les illustre par des exemples tirés des observations de terrain.

¹⁵ Les chiffres avancés sont ceux de l'édition 2011, toutefois, ces données restent très proches de celles des dernières éditions.

Tableau 9 - Familles de flux physiques dans les FMA

Familles de flux	Sous-catégories	Illustrations
Humains	Festivaliers Bénévoles Professionnels Artistes Partenaires / VIP	60 000 au Festival du BdM 1 600 au Festival du BdM agents de sécurité, restaurateur, régisseurs, ... 300 au Festival du BdM financeurs, instances publiques, ...
Matériels	Techniques Scènes Sanitaires Clôtures Ventes Packaging vente	rallonges, marteaux, cafetières, ... 4 au Festival des VC, 3 au Festival du BdM toilettes, douches, ... 33 kilomètres au Festival des VC terminaux de paiement, caisse, chapiteau, ... emballages de sandwich, papier cadeau, ...
Consommables	Alimentaire Boissons Merchandising	voir encadré 4 voir encadré 4 t-shirt, pull, casquette, bijou, ...
Déchets	Alimentaire Recyclables Ordures ménagères Inclassables	600 containers au Festival des VC 53 tonnes recyclées au Festival des VC 76 tonnes produites au Festival du CV tentes, aspirateur, tapis, fauteuils, ...

Source : élaboration personnelle.

Toutefois, si l'encadré 4 et le tableau 10 permettent d'obtenir un rapide aperçu des flux, ils laissent entrevoir également le volume de "main d'œuvre" nécessaire à la gestion de ces mêmes flux : bénévoles, partenaires, fournisseurs, etc. Cet aspect renvoie directement à la dimension inter-organisationnelle déjà mise en lumière par la littérature académique et renforcée plus haut. Dès lors, une coordination sans faille entre l'ensemble des acteurs impliqués semble être un impératif dans la gestion d'un FMA. Sur ce point, un bénévole du service environnement du Festival du BdM propose un point de vue très pragmatique.

Extrait de l'entretien du 01/08/2015 avec un bénévole du service environnement du Festival du BdM

"Y a un moment faut évoquer les choses, si on n'est pas là, les toilettes sont bouchées 24 heures après l'ouverture des portes. Et je te laisse imaginer ce qui se passe si tu mets 20 000 personnes et zéro toilette accessible sur le site. C'est vite le bordel, et c'est pareil pour tous les services. Demain tu te vois annoncer sur la grande scène qu'il n'y a plus de bière ou de cidre parce que les bars sont en rupture de stock. C'est même pas imaginable. Du coup pas le choix, on doit tous avancer dans le même sens et éviter de se faire ses petits prés carrés où je me garde mes gars et mes outils pour moi tout seul. On roule, on est une équipe que tu sois bénévole ou pro."

La coordination dans le FMA apparaît ici *a priori* l'une des conditions indispensable à sa survie, d'autant plus qu'au-delà de la gestion des flux, une prise en compte d'aléas permanents semble également primordiale.

"Une météo capricieuse, une panne de courant au milieu d'un concert, des bénévoles absents, un public un peu énervé, un fournisseur qui nous plante, tu as des risques partout sur un festival, tu n'es jamais à te demander est-ce qu'il va m'arriver quelque chose, mais tu as toujours la petite question du quand va débarquer la prochaine galère" (Responsable développement durable du Festival du CV). Ces propos mettent en lumière l'aspect non linéaire d'un événement comme un FMA. Si les organisateurs tentent d'établir des plans de secours, d'anticiper les risques, il semble que la vie d'un FMA soit marquée en permanence par des aléas ou de nouvelles contraintes.

Ainsi, les FMA reposent sur une convergence de flux hétérogènes et massifs durant un laps de temps réduit, ce qui implique une coordination inter-organisationnelle quasi parfaite, le tout dans un contexte où les aléas sont nombreux et parfois non gérables. Lorsque Beaven et Laws (2006) ou Locatelli et Mancini (2014) parlent d'une nécessaire excellence opérationnelle, cela semble correspondre à la gestion de ces flux et de ces contraintes. Dès lors, la notion de management logistique, telle que peut la définir Colin (2005), à savoir une démarche de gestion de flux physiques par l'intermédiaire de flux d'information associés, semble trouver un écho particulier dans les FMA.

À la lumière des éléments rapportés sur la dimension organisationnelle ainsi que sur la place du management logistique au cœur des FMA, il semble possible de définir ces manifestations comme : **des structures en réseau présentant la particularité de se déployer de manière temporaire afin de gérer des flux hétérogènes et massifs dans une logique de pilotage multi-acteurs afin de produire des événements musicaux**. Toutefois, cette assertion interroge nécessairement le chercheur, car être à même de poser des mots sur un phénomène n'est pas le signe d'une capacité d'explicitation du phénomène étudié. En effet, à ce stade, seule une brève description a pu être rapportée mais peu d'éléments permettent d'éclairer à la fois la dimension organisationnelle des FMA et le fonctionnement interne de ces manifestations qui semble recouvrir une nature empreinte de management logistique. Les deux sections suivantes occultent volontairement l'aspect fonctionnel des FMA pour se focaliser sur l'élaboration d'un outillage théorique permettant de rendre compte de leur nature. Avant d'explorer en profondeur la gestion de ce type d'organisation, encore faut-il être à même d'en rapporter une définition fine.

1.3 - La notion d'Organisation Temporaire (OT) : éléments de cadrage

Observer un phénomène de manière directe, comme cela a été fait jusqu'à présent pour les FMA, permet d'en rapporter une description ; mais afin de développer un raisonnement explicatif il semble indispensable d'étudier le phénomène en question au travers d'un prisme particulier agissant comme un filtre focalisant l'attention sur des points particuliers. Dans l'optique de comprendre comment un FMA peut assurer sa continuité organisationnelle et ainsi potentiellement favoriser sa pérennité, il paraît nécessaire d'identifier une grille d'analyse académique permettant de caractériser la nature organisationnelle des FMA. Sur ce point, la notion d'Organisation Temporaire (OT) paraît être particulièrement prometteuse. Issues de travaux fondateurs datant, pour une large majorité, du milieu des années 1990 (1.3.1), la notion d'OT met à disposition du chercheur des grilles d'analyses diverses (1.3.2) qui sont aujourd'hui encore discutées et mobilisées dans des contextes variés (1.3.3).

1.3.1 - Les Organisations Temporaires (OT), retour sur les origines et l'actualité

La notion d'OT peut être perçue comme relativement jeune vis-à-vis de nombreuses autres mobilisées régulièrement par les chercheurs en Sciences de Gestion. Cependant, si il est communément admis que le milieu des années 1990 marque un tournant dans la mobilisation de la notion d'OT par la littérature, il est possible d'identifier des travaux antérieurs remontant aux années 1960. Ce point s'attache alors à apporter une lecture globale de "l'histoire" de la notion d'OT.

La littérature (Bakker, 2010 ; Jacobsson *et al.*, 2015) attribue bien souvent la paternité de la notion d'OT aux travaux de Miles (1964) sur les systèmes temporaires. Bien que l'approche de cet auteur soit principalement ingénierique, il est l'un des premiers à s'interroger sur l'impact du temps sur la structuration des organisations. Une autre date semble être marquante dans le développement du champ des OT : la parution du numéro spécial du *Scandinavian Management Journal* (Vol. 11, No. 4) en 1995 sur la thématique "*project management and temporary organizations*". En effet, des travaux aujourd'hui centraux dans la recherche sur les OT comme ceux de Lundin et Söderholm (1995), de Midler (1995) ou encore de Packendorff (1995) y ont été publiés. Depuis cette période, le champ des OT a connu une croissance exponentielle et constante, tant en terme d'approches que de tests empiriques. Dans une étude bibliographique qui fait aujourd'hui référence, Bakker (2010) identifie l'année 1998 comme une charnière dans le développement du champ des OT, à partir de laquelle le nombre de publications et de communications ayant trait à cette forme organisationnelle n'a cessé de croître.

Dès l'émergence de la notion d'OT, les chercheurs ont tenté d'apporter une définition aussi précise que possible de ce que sont ces organisations. Dans une étude "avant-gardiste" sur le fonctionnement des théâtres, Goodman et Goodman (1976) ont caractérisé une OT comme un ensemble diversifié de personnes possédant des compétences spécifiques qui travaillent de concert à la réalisation d'une tâche unique et complexe dans un cadre temporel limité. Cette première description va dans le sens de la définition qui a été fournie au début de ce chapitre en confirmant l'importance de la dimension temporelle, tout en apportant de nouveaux éléments notamment liés à la finalité de l'organisation : produire et réaliser une tâche à la fois unique et complexe. Par ailleurs, les travaux de Goodman et Goodman (1976) sont parmi les premiers à inscrire les OT clairement dans la théorie des organisations, en ne se focalisant pas sur les méthodes d'optimisation, mais en définissant l'OT comme un rassemblement délibéré et finalisé de personnes sous une bannière unique au sens de Mintzberg (1990).

Dans la même lignée, Packendorff (1995) considère qu'une OT existe dès lors qu'une organisation rassemble quatre critères : une action collective, une date de fin prédéterminée, des critères de performance et une structure complexe. Cette nouvelle approche, fondée entre autres sur les recherches de Goodman et Goodman (1976), confirme le caractère organisationnel des OT en les considérant avant tout comme des actions collectives soumises à un jugement *via* des critères de performance. Mais la définition qu'apporte Packendorff (1995) présente un intérêt majeur : la dissociation entre la structure complexe et l'action collective ; autrement dit, l'auteur considère qu'il existe une structure ou une architecture au service d'une organisation, et l'OT est ici principalement perçue comme un construit social.

Cette approche nouvelle de la notion d'OT en tant qu'objet social dénote tout particulièrement et marque une rupture forte avec le champ du management de projets dont elle est issue. Dans le même sens Lundin et Söderholm (1995) attribuent quatre caractéristiques clés aux OT sous la forme du modèle des "4 T" pour : *Team, Task, Time, Transition* (équipe, objectif, temps, transition). Dans cette vision de l'OT, la finalité est la réalisation d'une transition, d'une évolution de la structure (*Transition*) à la suite de l'atteinte d'un objectif (*Task*) par l'organisation (*Team*) dans un cadre de temps prédéterminé (*Time*). Les auteurs amenderont par la suite leur modèle des "4T" en proposant le remplacement de l'idée de transition par celle de réorganisation (ou *reformulation* dans le texte) de la structure (Lundin et Söderholm, 2013).

En se fondant sur ces travaux aujourd'hui cités régulièrement (si ce n'est systématiquement) par la littérature spécialisée dans la recherche sur les OT il est possible d'apporter une première définition de ce que sont les OT :

une OT est une action collective rendue possible par la complémentarité entre une structure complexe et un construit social, qui vise à atteindre un objectif unique et sujet à une évaluation dans un contexte temporel prédéterminé, et qui engendrera une reformulation de la structure initiale.

Si cette définition permet d'obtenir une première vision de ce que sont les OT, elle reste encore vaste et semble appeler des précisions afin de rendre possible l'émergence de grilles d'analyse actionnables.

1.3.2 - Définition et grilles d'analyse des Organisations Temporaires (OT)

Dès lors que l'on s'intéresse à la littérature consacrée aux OT, un premier constat apparaît : un flottement quant à la signification des termes utilisés. Comme précisé précédemment, la notion d'OT est aujourd'hui mobilisée pour étudier un grand nombre de formes organisationnelles, ce qui rend sa compréhension et sa définition relativement complexe (Jacobsson *et al.*, 2015). Dans les OT, le temps est une dimension centrale (Lundin et Söderholm, 1995), elle peut néanmoins prêter à confusion. Deux terminologies sont employées par la littérature pour décrire les organisations dont la durée de vie est connue dès son lancement : temporaire ou éphémère. Ce constat renvoie à la signification même de ces deux termes qui désignent respectivement d'une part quelque chose dont la durée de vie est anticipée et, d'autre part, quelque chose dont la durée de vie est limitée à quelques jours (Bakker, 2010). Cette dualité semble issue du fait que parmi les études de cas qui ont alimenté la recherche sur les OT, certaines ont porté sur des phénomènes extrêmement courts (quelques jours au maximum) à l'image des travaux de Lanzara (1983), et d'autres sur des phénomènes relativement longs à l'instar des travaux de Shenhar (2001) qui s'intéressent à une OT d'une durée de 12 ans.

Au-delà du flou engendré par la notion de temps dans les OT, les activités et les objectifs de ces organisations prêtent également à confusion. Pour DeFillipi et Arthur (2002), une OT est dédiée à la réalisation d'un projet unique qui mobilise des moyens et des méthodes également uniques. Cette vision, clairement inspirée des premiers travaux issus d'approches ingénieriques, entre en conflit direct avec le développement de notions telles que les organisations pulsatoires (Toffler, 1970 ; Hanlon, 2002) qui sont décrites comme des OT

particulièrement adaptées à des projets répétitifs. Le flottement perçu quant aux nombreuses définitions et terminologies employées pour décrire les OT semble être double et concerner deux éléments clés des OT, selon le modèle des "4T" de Lundin et Söderholm (1995) : le temps (est-il nécessairement court ?) et l'objectif (est-il nécessairement unique ?). Prendre position semble ici indispensable afin d'assurer la stabilité des concepts qui seront mobilisés par la suite. Dans la lignée des travaux de Lundin et Söderholm (2013), de Pilbeam (2013), de Irvine et Hibbert (2015), ou encore, de Jacobsson *et al.* (2015), **nous considérerons les OT comme des organisations capables d'évoluer dans des contextes temporels relativement courts pour réaliser des projets potentiellement répétitifs, et donc possiblement dotés de capacités d'apprentissage.**

Toutefois, en dépassant les quelques clivages sémantiques qui persistent dans la littérature académique consacrée aux OT, et en se fondant sur la définition que nous venons de proposer, il est possible de dégager un certain nombre de traits saillants permettant une meilleure compréhension du fonctionnement de ces organisations. Trois éléments principaux sont au centre de la définition : les OT sont des organisations, et donc des construits sociaux structurés autour d'un système de gouvernance au sens de Mintzberg (1990) ; les OT récurrentes disposent potentiellement de capacités d'apprentissage et de cognition telles que définies par Argyris et Schön (1978) ; et enfin, les OT récurrentes reposent sur une complémentarité entre un "état" temporaire correspondant à la réalisation d'un projet, et un "état" permanent assurant la continuité des relations en dehors des projets tel que mis en avant par Toffler (1970). En se fondant sur ces trois éléments, il est possible d'approfondir la réflexion en portant notre regard, tout d'abord sur la gouvernance des OT (1.3.2.1), puis sur l'apprentissage et les capacités cognitives des OT (1.3.2.2), ainsi que sur la dualité et la complémentarité entre temporaire et permanent (1.3.2.3), pour enfin proposer une grille d'analyse des OT (1.3.2.4).

1.3.2.1 - Gouvernance des Organisations Temporaires (OT)

Les travaux de Turner et Keegan (2001) portent un regard particulièrement éclairant quant aux relations entre les organisations participantes à une OT. Ces auteurs identifient deux catégories d'acteurs : les *brokers* dont la fonction est de constituer et d'assurer la persistance d'un réseau de ressources et compétences diversifiées entre des acteurs, ainsi que de garder le contact en dehors des projets avec les usagers des OT (par exemple les festivaliers dans le cas des FMA), et les *stewards* qui assurent quant à eux le management des processus pendant le déploiement d'une OT. Cette approche n'est pas, une fois encore, sans rappeler les travaux

issus du champ des structures en réseau et de la notion de pivot notamment formalisée par (Miles et Snow, 1984, 1986). Le pivot est vu comme l'acteur central d'un réseau qui assure une fonction de courtier (ou *broker* en anglais) en ressources et compétences. Dans la perspective développée par ces auteurs, la structure en réseau est avant tout perçue comme une organisation dynamique qui rassemble différents types d'organisations que Miles et Snow (1986) qualifient de *prospectors* (des organisations focalisées sur l'innovation et la recherche d'opportunité), de *defenders* (qui recherchent l'optimisation des coûts en usant des innovations issues des *prospectors*), et d'*analyzers* (qui à l'image des *defenders* recherchent une compétition sur les prix par la standardisation et les faibles dépenses de recherche et développement). Ainsi, l'assemblage de ces trois types d'acteurs, par le pivot ou *broker*, au sein d'un réseau permet un partage de ressources et de compétences favorisant l'émergence d'une rente collaborative.

Cette vision permet de considérer l'OT comme un réseau dynamique piloté par un pivot central, dont les compétences de conception et de combinaison de compétences (Fréry, 2003 ; Pellegrin-Romeggio, 2008), permettent l'assemblage d'un certain nombre de *stewards* pour construire un système d'offre complet et temporaire. Sur ce point, Lundin et Söderholm (1995) apportent une précision fondamentale quant aux types de relations entretenues par les acteurs, et notamment entre les *stewards* et le *broker*. Pour ces auteurs, la conception d'une OT repose avant tout sur la construction d'espaces de liberté accordés par le *broker* aux *stewards* afin qu'ils puissent exercer leurs "arts" ou compétences de manière relativement libre et indépendante vis à vis du pivot. Ce constat est renforcé par Pilbeam (2013) qui décrit les OT comme des espaces où deux modes de coordination issus de la typologie proposée par Mintzberg (1990) opèrent : l'ajustement mutuel et la standardisation. La coexistence de ces deux mécanismes de coordination ainsi que la dissociation de fonction entre les différents acteurs permettent alors de caractériser les OT comme des espaces de travail collaboratif et volontariste où sont mis en commun, sous l'impulsion et la coordination d'un pivot, un ensemble de ressources et de compétences distinctives qui sont activées *via* des processus dans des espaces de liberté.

Toutefois la dimension temporaire des OT rend l'apport d'une définition précise de la gouvernance dans ce contexte relativement complexe. En effet, les OT sont avant tout des processus d'assemblage et de désassemblage de ressources et compétences afin de produire un produit ou un service, ce qui impose une vision dynamique où la gouvernance évolue et change en permanence, notamment du fait d'un apprentissage au fil de l'eau.

1.3.2.2 - *Apprentissage et cognition des Organisations Temporaires (OT)*

Une OT est-elle capable d'apprendre de ses actions ? C'est à cette question que nombre de chercheurs ont tenté de répondre depuis les 20 dernières années. Comme le mettent en avant les pionniers du concept de l'apprentissage organisationnel, ce concept peut être vu selon deux dimensions : l'apprentissage comme un résultat ou l'apprentissage comme un processus de cognition (Argyris et Schön, 1978). À ce sujet, notons qu'une large part de la communauté scientifique spécialisée dans les OT s'est penchée uniquement sur la vision processuelle de l'apprentissage en se focalisant sur ses mécanismes ou sa dynamique et en postulant que ces capacités cognitives sont belles et bien existantes dans le champ des OT. Deux angles semblent se dégager et peuvent être scindés en une double logique d'apprentissage synchronique et diachronique comme le suggère Garel (2011).

Dès le milieu des années 1990, Lundin et Söderholm (1995) précisait que "*quand une OT est assignée à une tâche répétitive, les acteurs savent ce qu'il faut faire, ainsi que par qui ou pourquoi cela doit être fait*"¹⁶ (Lundin et Söderholm, 1995, p. 441). L'idée sous-jacente développée par ces auteurs est l'existence d'un possible apprentissage dans le cadre de projets répétitifs ou récurrents. Si Lundin et Söderholm (1995) positionnent implicitement l'apprentissage au niveau des acteurs, un autre pan de la communauté scientifique a constaté la capacité de l'OT, en tant qu'entité à part entière, à développer des routines et compétences qui lui sont propres (Brady et Davies, 2004 ; Maylor *et al.*, 2006). Les auteurs se sont ici focalisés sur une dimension diachronique de l'apprentissage des OT en tentant de répondre à la question : comment une OT peut-elle apprendre d'un projet terminé pour améliorer le ou les projets à venir ? Les enjeux des pratiques de retours d'expériences (Lièvre et Gautier, 2009 ; Gautier, 2010) ou d'institutionnalisation des connaissances (Lundin et Söderholm, 2013) apparaissent alors comme critiques et posent la question de la mémorisation durable des connaissances acquises (Irvine et Hibbert, 2015).

Parallèlement à l'approche diachronique de l'apprentissage, plusieurs travaux, notamment ceux de Schwab et Miner (2008) ou de Bartsch *et al.* (2013) se focalisent sur une approche synchronique de l'apprentissage, à savoir la réutilisation immédiate des connaissances produites. Dans cette perspective le projet est perçu comme un processus récursif constitué de nombreux retours en arrière et d'ajustements en temps réel (Yongkui et Yujie, 2009) sur l'affectation des ressources. Toutefois, les deux approches de l'apprentissage des OT,

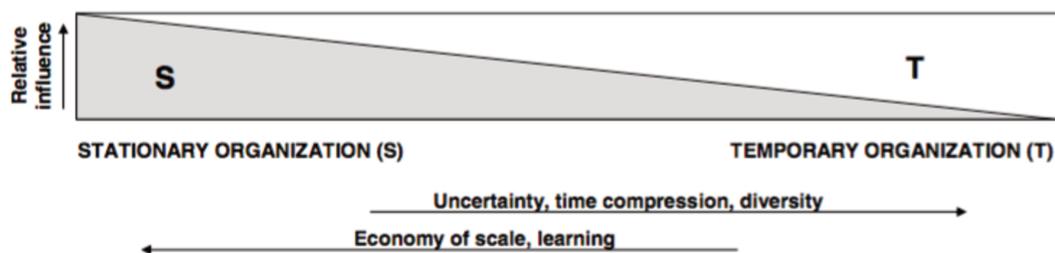
¹⁶ Traduction personnelle de : "*when a temporary organization is assigned a repetitive task, the actors know what to do, and why and by whom it should be done*".

diachronique et synchronique, ne doivent pas être vues comme antagonistes mais véritablement comme deux processus complémentaires et en interactions permanentes.. En effet, comme il l'a été précisé précédemment, l'apprentissage diachronique suppose l'existence d'une mémoire apte à retenir les connaissances acquises afin de les réemployer dans des projets futurs. La mise en lumière de la complémentarité entre ces deux "temps" d'apprentissage, renvoie directement à une autre dualité / complémentarité dans les OT : la relation entre organisation temporaire et organisation permanente. Or, l'OT étant par définition temporaire, où peuvent-être "stockées" ces connaissances ?

1.3.2.3 - Dualité et complémentarité entre organisation temporaire et permanente

Si il est un élément central dans la littérature consacrée aux OT depuis 20 ans, c'est bien la question de la relation entre organisation temporaire et organisation permanente. Modig (2007) a mise en avant cette dualité ou complémentarité sous la forme d'un continuum d'organisations (voir la figure 7) dont les polarités représentent, d'une part, les organisations permanentes (dans le sens commun des organisations à durée de vie non limitée *a priori*) et, d'autre part, les OT dites "pures" (qui représentent un assemblage unique et limité de ressources et de compétences uniques sans être adossées à une structure permanente).

Figure 7 - Continuum d'organisation



Source : Modig (2007, p. 809).

À l'image des structures en réseau qui sont perçues comme des formes hybrides au sein d'un continuum dont les polarités sont le marché et la hiérarchie (Williamson, 2010), le modèle proposé par Modig (2007) n'exclu aucunement l'existence d'organisations hybrides mêlant à la fois les caractéristiques des OT et des organisations stationnaires ou permanentes. De plus, l'acception aujourd'hui commune du sens de l'OT et le rejet de sa caractéristique d'unicité incite à une réflexion quant à l'existence même des OT "pures" au sens de Modig (2007). En effet, comme le précisent Lundin et Söderholm (2013), la "fin de vie" d'une OT ne coïncide

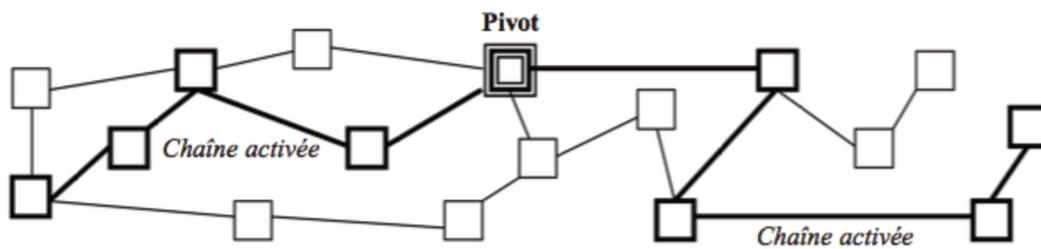
en aucun cas avec la fin de son activité car tout projet est nécessairement producteur de connaissances et de compétences qui conduisent à une reformulation de la structure. Partant de ce constat, il paraît légitime de s'interroger sur la nature de la structure qui subit la reformulation induite par l'OT. Sur ce point, notons que Modig (2007) elle-même admet qu'une OT en charge de projets récurrents ou répétitifs sera nécessairement adossée à une organisation qualifiée de "parent". Apparaît alors ici un retour aux travaux de Packendorff (1995) qui dissocie clairement la structure de l'organisation dans le cas d'une OT. Il semble possible de concevoir l'OT comme une organisation assemblée temporairement à partir d'une structure, s'apparentant à une structure en réseau dans notre conception inter-organisationnelle de l'OT, qui dispose d'un ensemble de ressources et de compétences distinctives pour mener à bien une action précise et délimitée dans le temps.

L'existence d'une structure sous-jacente à toute OT a été mise en lumière à plusieurs reprises notamment dans le contexte de la production cinématographique (Soda et Zaheer, 2012) ou télévisuelle (Starkey et al., 2000, 2004). Starkey *et al.* (2000) ont été parmi les premiers à formaliser l'idée d'un réseau qualifié de "latent" qui a une vocation de support aux OT, que les auteurs définissent comme "*une forme d'organisation qui unit des acteurs dont les relations s'activent au fur et à mesure des besoins du projet*"¹⁷ (Starkey *et al.*, 2004, p. 259). Le réseau latent correspond alors à une vision à long terme, en opposition à une approche court-termiste inhérente à tout projet, où les organisations membres vont contractualiser les relations de manière plus ou moins formelle (Ebbers et Wijnberg, 2009). Plus récemment, cette idée d'une structure sous-jacente aux OT a été reprise par Pérez-Nordtvedt *et al.* (2013) qui la qualifie de réseau "dormant" qui est une représentation des phases de "*bridging*" entre deux projets distincts et successifs (Lundin et Söderholm, 1995). Dès lors, la relation entre OT et réseau "latent" ou "dormant"¹⁸, peut être abordée sous l'angle développé par Lupasco (1972) de la dualité entre potentialité et activation : l'OT est une activation des potentialités que représente le réseau dormant. Cet angle a été mobilisé par Pellegrin-Romeggio et Vega (2014) qui proposent sous la forme de la figure 8 une vision de l'activation d'un certain nombre de relations potentielles, ou de potentialités, du réseau dormant sous la forme de chaînes logistiques temporaires.

¹⁷ Traduction personnelle de : "*a forms of organization that bind together configuration of key actors in ongoing relationships that become active/manifest as and when projects demande*".

¹⁸ Dans la suite du document, et dans un souci de clarté, seul le terme de réseau dormant sera utilisé.

Figure 8 - La dualité potentialité / activation dans les OT



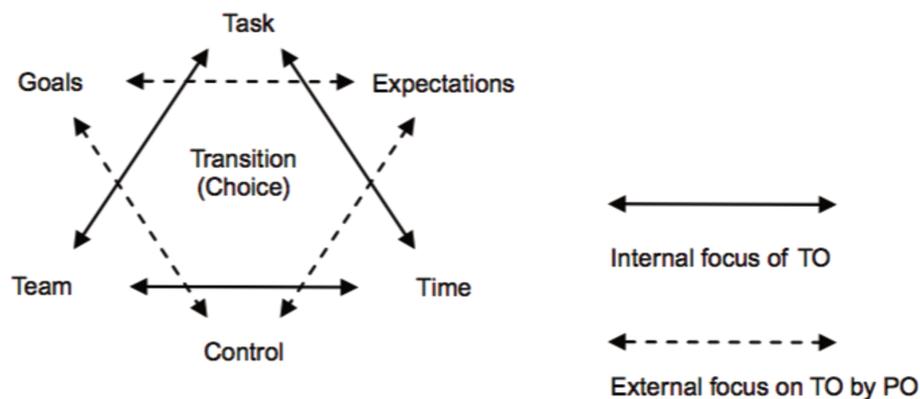
Source : Pellegrin-Romeggio et Vega (2014, p. 94).

Ainsi, les OT semblent être caractérisées par l'existence de deux niveaux d'analyse : la structure sous-jacente qualifiée de réseau dormant, et une phase d'activation des potentialités sous la forme d'un projet. La complémentarité entre ces deux niveaux semble permettre l'élaboration d'une grille d'analyse plus fine du fonctionnement et du comportement des OT.

1.3.2.4 - Grille d'analyse des Organisations Temporaires (OT) dans un contexte général

Si depuis plus de deux décennies de nombreuses grilles d'analyse ou d'observation ont été proposées pour étudier les OT, à l'image du modèle des "4T" de Lundin et Söderholm (1995) ou de l'observation par les types de pressions subies (l'urgence, l'intégration, et l'incertitude, notamment liée à la double temporalités naturelle et organisationnelle (Araujo et Easton, 2012)) par les OT comme proposée par Turner et Müller (2003), rares sont les auteurs à avoir tenté d'apporter une grille proposant une vision dynamique des OT qui met en avant les relations entre le projet et le réseau dormant. Sur ce point, les travaux de Jacobsson *et al.* (2013, 2015) apparaissent comme tout à fait éclairants et proposent une synthèse des modélisations passées (voir figure 9).

Figure 9 - Grille d'analyse des OT



Source : Jacobsson *et al.* (2013, p. 582).

L'approche de Jacobsson *et al.* (2013, 2015) des OT se veut être une synthèse de plusieurs grilles d'analyse : les "4T" de Lundin et Söderholm (1995) sont mobilisés pour représenter la vision interne de l'OT durant le projet ; les trois types de pressions (urgence de l'action, intégration des acteurs et incertitude) formulés par Turner et Müller (2003) ne sont pas représentés physiquement sur le graphique mais sont postulés comme éléments contraignant l'OT ; et les relations avec l'environnement et le réseau dormant (Starkey *et al.*, 2000 ; Pilbeam, 2013) sont représentés sous la forme de trois éléments (les objectifs (*Goals*), le contrôle (*Control*) et les attentes (*Expectations*)). Ainsi, selon Jacobsson *et al.* (2015) pour qu'une organisation puisse être qualifiée de temporaire, elle doit impérativement présenter trois caractéristiques :

1. être soumise à une pression externe sur son objectif, les attentes ou le contrôle des actions,
2. déployer des méthodes de management délibérées sur son équipe, son objectif ou la durée de l'action,
3. posséder un état final de transition ou de reformulation de la structure sous-jacente à l'OT.

Dès lors, une OT est perçue comme **une manœuvre délibérée de gestion qui doit évoluer dans un cadre temporel restreint, et possiblement répétitif, pour atteindre des objectifs en mobilisant une équipe dédiée, et qui conduit à une transition ou reformulation, au sens de Lundin et Söderholm (2013), d'une structure sous-jacente (Jacobsson *et al.*, 2015)**. En partant de cette définition, plusieurs pistes de recherche potentielles semblent s'ouvrir pour notre recherche, notamment sur la question du temps et de son impact sur la gestion d'une OT.

1.3.3 - Agenda et pistes de recherche sur la thématique des Organisations Temporaires (OT)

Depuis le début des années 2000, plusieurs agendas de recherche ont été formulés en se recoupant généralement autour de plusieurs questions considérées comme centrales à la fois par la communauté scientifique et par les praticiens. L'un des principaux points évoqués est l'impact du contexte de l'OT sur son organisation et son management. Cet élément est notamment abordé par Lundin et Söderholm (2013) qui insistent sur le fait que toute OT est un construit dépendant des pressions du contexte et qu'il est donc complexe d'apporter une définition claire de ce que sont les OT en décontextualisant les études et en éludant les aspects de contrôles externes.

Dans une recherche qui se veut être une synthèse de 15 ans de travaux sur les OT, Bakker (2010) identifie six "gaps" dans la littérature consacrée à ce sujet :

- quels sont les effets du temps sur l'organisation ?
- comment évolue une OT et quels sont les mécanismes d'évolution ?
- comment fonctionne la dualité entre permanent et temporaire notamment sur la fixation des objectifs dans l'organisation permanente et la gestion de ces objectifs dans l'OT ?
- est-il possible de refléter la nature générale des OT ?
- quels sont les *inputs* issus de l'organisation permanente dans l'OT, et quels sont les *outputs* de l'OT dans l'organisation permanente ?
- en quoi l'enracinement d'une OT est-il susceptible de générer une inertie dans l'organisation permanente ?

Si certains de ces questionnements ont aujourd'hui trouvé des éléments de réponses, la question du temps dans les OT reste au cœur des débats et semble appeler de nouvelles recherches. Dans la perspective de répondre à l'appel à recherches formulé par Bakker (2010), l'étude du cas des FMA semble particulièrement adaptée pour apporter des éclairages sur deux *gaps* principaux : d'une part celui concernant l'effet du temps sur l'organisation, et d'autre part celui portant sur le fonctionnement de la dualité entre permanent et temporaire. Toutefois, avant d'ouvrir la voie à une réflexion plus avancée sur ces points, encore faut-il être à même de déterminer, ou non, l'adéquation entre la notion d'OT et les FMA, et d'en discuter la portée théorique.

1.4 - Les Festivals de Musiques Actuelles (FMA), et les Organisations Temporaires (OT) : vers une dynamique relationnelle ?

Pour rappel, les FMA ont été définis comme *des structures en réseau présentant la particularité de se déployer de manière temporaire afin de gérer des flux hétérogènes et massifs dans une logique de pilotage multi-acteurs*. Cette caractérisation des FMA trouve un écho particulier dans la description qui vient d'être faite des OT. En effet, l'idée d'une organisation multi-acteurs à même de déployer ponctuellement une manifestation afin de répondre à une opportunité permet à la fois, de représenter les faits empiriques constatés dans les cas d'étude, et de synthétiser les apports de la littérature consacrée aux OT. Toutefois, une question persiste quant à la gestion de la récurrence des activités. En effet, alors que les connaissances actuelles sur les OT n'évoquent que peu cette possibilité, elle semble bien marquer la "vie" des FMA dont les manifestations "visibles" se répètent avec une périodicité régulière. Afin de mieux appréhender cette problématique, une interprétation plus théorique des OT semble nécessaire pour compléter la lecture des FMA en tant qu'OT.

Au fil de l'analyse de la littérature académique consacrée aux OT, une forme de récurrence a été notée : l'ancrage des travaux dans des approches liées à la théorie des ressources et des compétences. Notons toutefois l'existence de travaux s'inscrivant dans des grands cadres théoriques comme l'approche transactionnelle de Ahola (2005), ou en termes de relation d'agence par Rodriguez *et al.* (2007). Pour les chantres de la théorie des ressources et des compétences (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Barney, 1991 ; Barney *et al.*, 2002), l'avantage concurrentiel d'une organisation provient directement de la détention et de l'agencement spécifique de ressources et de compétences distinctives. Avec Prévot *et al.* (2010), il est possible de scinder ce cadre théorique en différentes perspectives, tantôt fondées sur les compétences, tantôt sur les connaissances, ou encore sur les capacités dynamiques. Toutefois, l'une de ces perspectives semble toute indiquée pour la lecture et l'analyse des OT : la perspective relationnelle. Initiée sur les travaux de Dyer et Singh (1998), elle positionne les relations inter-organisationnelles comme une source potentielle de "rente relationnelle". Ici l'avantage concurrentiel d'une organisation provient de ses relations avec ses partenaires et de sa capacité à mobiliser, certes ses propres ressources et compétences, mais également celles des acteurs avec qui elle travaille. Comme le rappellent Prévot *et al.* (2010), Dyer et Singh (1998) identifient quatre sources d'avantages concurrentiels dans la perspective relationnelle : *"la mise en place d'actifs spécialisés spécifiques à la relation de coopération, la mise en œuvre de processus de partage et*

d'échange d'information (apprentissage conjoint) au sein de la relation, l'existence d'effets de synergie liés à la complémentarité des ressources des partenaires de la relation, et la mise en place de mécanismes de gouvernance adaptés à la relation privilégiant la résolution amiable entre les partenaires de même que le recours à des mécanismes informels de management de la relation" (Prévot et al., 2010, p. 99).

Dans cette perspective, la notion de ressources mobilisables, telles que les décrivent Sanchez *et al.* (1996), occupe une place centrale et renvoie ici d'une certaine manière aux travaux de Håkansson et Snehota (1995). En effet, ces derniers mettent en avant le fait qu'une organisation incluse dans une structure en réseau fonctionne sur la base d'un ensemble de ressources et de compétences mobilisables en son sein, mais également chez ses partenaires directs, ainsi que chez les partenaires de ses partenaires, autrement dit *via* des ressources et des compétences indirectes (Spring et Araujo, 2014). Cette approche apporte ici un éclairage quant à la place du réseau dormant d'une OT. En effet, ce dernier apparaît alors comme un vivier de ressources, et de compétences, mobilisables afin de concevoir et de déployer l'OT durant une phase d'activité ou la saisie d'une opportunité. En couplant ce constat avec le modèle VRIN de Barney (1991) et Barney *et al.* (2002) qui considèrent que la durabilité d'une rente dépend de la valeur des ressources, de leur rareté, de leur non imitabilité, et de la non substituabilité, il semble apparaître une justification de l'existence, *a minima* dans les cas étudiés, de réseaux dormants très vastes. L'extension du réseau dormant répond alors à un besoin de variété des organisations afin d'obtenir une variété de ressources et de compétences, qui seront à même de produire de la valeur, qui seront rares, non imitables, et non substituables. Le réseau dormant représente alors une structure en réseau durable, qui a pour objectif de développer ce que Kale *et al.* (2000) nomment un capital relationnel favorisant le travail en commun, et qui représente un *pool* de ressources et de compétences mobilisables afin de rendre des services (Penrose, 1959 ; Spring et Araujo, 2013) correspondants à la formation de "sous structures en réseau" qui, elles, sont temporaires et dédiées au pilotage d'une activité ou d'une opportunité donnée.

À la suite de cette réflexion, il est possible de mobiliser ici les travaux de Paché et Paraponaris (2006) qui distinguent deux formes de réseau : le réseau interne de production, ou intra-organisationnel, et le réseau externe, ou inter-organisationnel. Pour ces auteurs, le réseau interne correspond à une vision de l'organisation en tant que réseau à part entière, dont les entités membres correspondent aux différents pôles de la production. Concernant le réseau externe, les auteurs notent que celui-ci est : "*celui d'une coordination logistique des opérations. Le fonctionnement d'une entreprise en réseau, comme toute autre entreprise,*

requiert une planification rigoureuse des activités d'approvisionnement, de production, et de distribution physique, sous peine de ne pouvoir satisfaire au mieux les attentes de la clientèle. Or une telle planification n'est pas facile à mettre en place car les structures réticulaires sont par définition juridiquement "éclatées", c'est-à-dire échappent à l'unité de commandement conférée par la propriété du capital" (Paché et Paraponaris, 2006, p. 11). Un bouclage sur le constat, temporairement occulté du raisonnement, d'une nécessaire excellence opérationnelle, ou management logistique, constaté dans les OT et dans les FMA, semble ici possible. De plus, ce constat permet alors de percevoir potentiellement les OT comme des "mutations" temporaires d'un ensemble de réseaux internes, le réseau dormant, en un réseau externe coordonné, ou comme le précise Pilbeam (2013) disposant de mécanismes de coordination inter-organisationnelle. L'intérêt dynamique des structures en réseau (Miles et Snow, 1984 ; Butera, 1991 ; Fulconis, 2000) prend, dans le contexte des OT, tout son sens.

Aussi, à la lumière des différents éléments rapportés, une OT apparaît avant tout comme une structure en réseau, le réseau dormant, qui cherche à accumuler de manière durable un ensemble de ressources et de compétences spécifiques et variées permettant de répondre ponctuellement à un besoin lié au déploiement, sous la forme d'un réseau externe, d'une organisation finalisée et limitée dans le temps. La mise en action de ce réseau externe, ou cette OT, repose alors sur l'activation d'une capacité, voire d'une compétence, de coordination logistique forte. Si cette définition permet, *a priori*, de rendre compte de la nature des OT, elle semble une fois encore buter sur la question de la récurrence des FMA. En effet, dans la lignée de Dyer et Singh (1998), la notion de rente relationnelle se veut être un élément durable, et intimement liée à la coopération des acteurs ; or, en dehors des périodes d'activités, peut-on réellement parler de coopération ? Avec Koenig (1996), la coopération est définie comme un projet collectif réalisé en commun par plusieurs acteurs autonomes, comme une action contributive à une œuvre collective qui, contrairement à la collaboration, n'est pas influencée par les divergences d'intérêts. Le réseau dormant, même s'il représente un "temps" de communication et de persistance des relations inter-organisationnelles, ne semble pas correspondre à l'idée de réalisation d'un projet commun, ni à la non influence des intérêts individuels.

Ici, une notion semble nécessaire à introduire à notre raisonnement afin de fournir un éclairage complémentaire : celle de la performance. Au travers de l'étude empirique, et plus précisément du pan focalisé sur la notion d'excellence opérationnelle, il a été constaté que les FMA sont avant tout des lieux de rencontre temporaires de flux hétérogènes et massifs. Notons que parmi les données empiriques rapportées, aucune n'évoque l'idée d'un objectif de

rentabilité financière. Aussi, il est *a priori* possible, à ce stade, de considérer que la performance d'un FMA réside dans son existence et sa récurrence. Dans cette perspective, la notion de performance permet alors, par inférence, de relier les différents éléments théoriques mobilisés. En effet, la rente relationnelle dégagée par le réseau dormant se positionne comme la source d'une performance temporaire, mais dont la finalité est la récurrence. Dans l'état activé, le management logistique, dont la possible place centrale a été constatée, correspond dans cette lignée à un outillage indispensable à la performance. Les compétences logistiques mobilisables dans le réseau dormant prennent alors un caractère stratégique au sens de Hamel et Prahalad (1990).

À partir des constats réalisés, la question suivante peut être posée :

- **Comment rendre compte d'un point de vue théorique ou conceptuel de la dynamique des FMA qui mobilisent une rente relationnelle permanente pour déployer une performance d'existence et de récurrence ?**

Conclusion chapitre 1

Le chapitre 1 s'est positionné comme le premier jalon de la thèse en stabilisant une première description des FMA au travers du prisme de la notion d'OT. À ce stade de la réflexion, les OT ont été caractérisées comme des structures en réseau fonctionnant dans un principe de recherche de rente relationnelle *via* un assemblage dynamique de ressources et de compétences spécifiques, au sein desquelles la compétence logistique en tant que facteur d'excellence opérationnelle semble occuper une place primordiale, afin de produire une organisation finalisée et limitée dans le temps. Deux principaux apports intermédiaires peuvent alors être identifiés : la mise en évidence de la potentielle recherche de rente relationnelle, ou de capital relationnel, au sein du réseau dormant, et de la place centrale que pourrait occuper le management logistique dans la gestion et la pérennité des OT, et donc des FMA.

Toutefois, si les éclairages apportés par ce chapitre 1 ont permis de mieux appréhender le fonctionnement des FMA, ils ont également fait apparaître de nouvelles zones d'ombre et de nouveaux questionnements. En effet, ni les OT, ni la lecture théorique qui en a été faite, ne fournissent d'outillage théorique ou conceptuel pour comprendre la caractéristique de récurrence des FMA ; aussi une nouvelle interrogation peut être formulée : **est-il possible de trouver dans la littérature académique une notion ou un concept qui permettrait d'intégrer la composante de récurrence à la lecture des FMA ?**

PARTIE 1

Chapitre 2 L'interprétation de la dynamique relationnelle des FMA par la notion de pulsation

Introduction chapitre 2

Si l'étude des Festivals de Musiques Actuelles (FMA) au travers du prisme de la notion d'Organisation Temporaire (OT) permet de rendre compte, entre autres, de la dynamique inter-organisationnelle présente dans ces manifestations, il semble toutefois à ce stade difficile d'en appréhender le caractère répétitif. Dans la continuité de ce constat, le chapitre 2 se structure sur la base de la question suivante : **comment rendre compte, d'un point de vue académique, de la répétition d'une OT ?** En suivant les conseils de Dubois et Gadde (2002, 2014) au sujet du *systematic combining*, il est ici possible de désaxer notre regard et de le porter non plus sur des aspects génériques des OT mais sur des formes d'organisation contextualisées. L'objectif est alors de "regarder ailleurs" pour identifier de nouveaux outillages académiques et comprendre comment un FMA peut reproduire régulièrement ses manifestations dans une logique de continuité organisationnelle. Il est attendu, à l'issue du chapitre, l'élaboration ou la mise en évidence d'une notion académique éclairant le lien unissant les répétitions des manifestations entre elles.

Dans le cadre d'un raisonnement abductif, l'inférence et l'analogie sont reconnues comme des moyens permettant de faire émerger de nouvelles hypothèses ou propositions théoriques (Peirce, 1966). C'est *via* ces deux outils que ce chapitre met en lumière comment des formes d'OT hyper-contextualisées (2.1) peuvent permettre par analogie (2.2) de formuler une grille de caractérisation des FMA au travers d'une notion nouvelle (2.3).

2.1 - Les Organisations Temporaires (OT), un champ aux ramifications multiples

Si la recherche sur les OT peut être qualifiée de relativement jeune, une large partie des écrits fondateurs du champ ayant été publiée au milieu des années 1990, cela ne l'a pas empêchée de voir se développer plusieurs notions connexes (2.1.1) affichant de manière plus ou moins claire une filiation avec les travaux de Miles (1964), de Goodman et Goodman (1976) ou de Lundin et Söderholm (1995). Partant d'un tel constat, il semble légitime de s'interroger sur les points communs et les divergences permettant de distinguer chaque de ces notions (2.1.2) qui présentent visiblement toutes une caractéristique commune : la très forte contextualisation (2.1.3).

2.1.1 - Les OT, un développement sous forme de ramifications

La pluralité de notion proche ou directement inscrites dans le champ des OT s'explique notamment du fait, déjà évoqué, des contours flous des OT. Jacobsson *et al.* (2015) indiquent

que pour eux, outre la difficulté de fournir une définition et un cadre d'analyse unifié pour les OT, il est dangereux de vouloir réduire ces formes organisationnelles à un seul modèle. Comme le notent ces auteurs, une OT est par nature instable à la fois dans sa forme et dans le temps.

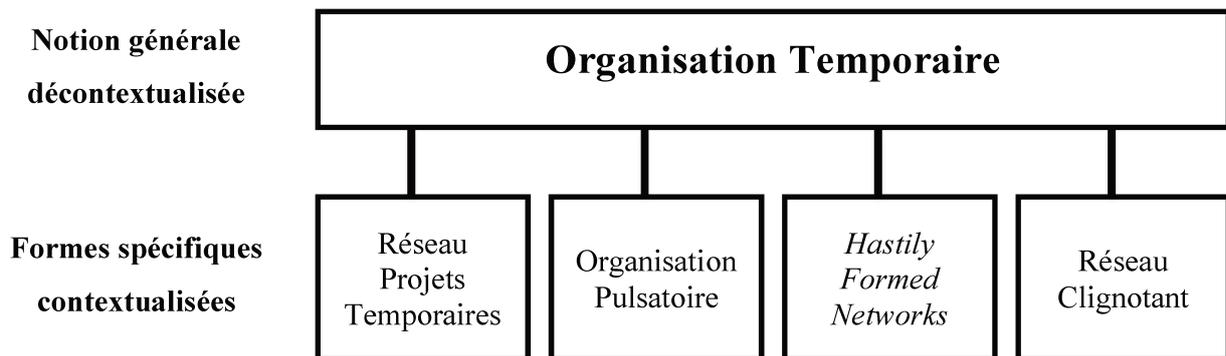
Cette instabilité peut être vue comme l'une des explications du développement de nombreuses ramifications qui revendiquent de manière plus ou moins explicite leurs filiations avec les travaux fondateurs consacrés aux OT. Par ailleurs, Lundin et Söderholm (2013) ont récemment mis en avant qu'un autre facteur permettait d'expliquer, au moins en partie, la dispersion du champ des OT : les phénomènes de mode. Pour paraphraser le titre de l'article de ces auteurs, chaque théorie est l'enfant de son temps. Dans cette étude, il est mis en lumière le fait que des phénomènes que l'on peut qualifier de mode ont influencé le développement de la littérature consacrée aux OT en favorisant tantôt une approche focalisée sur la gestion des ressources humaines, tantôt une approche ingénierique, etc.

Bakker (2010) précise que selon lui, la recherche académique sur les OT est encore trop décontextualisée ce qui engendre potentiellement une recherche d'universalité de définitions qui conduit à la proposition d'une profusion de concepts et de notions hétérogènes mais traitant, peu ou prou, des mêmes phénomènes. Si ce constat peut être confirmé à l'étude de nombreuses publications, il est intéressant de voir que si certains travaux ignorent toute dimension empirique, à l'image des travaux de Lundin (2011) ou, dans une certaine mesure de Turner et Müller (2003), d'autres en sont très fortement empreints jusqu'à proposer une hyperspécialisations des notions.

En effet, après avoir mené des recherches *via* une série de mots-clés¹⁹ sur les bases de données universitaires (notamment Emerald, SciencesDirect, Ebsco, et Cairn), il est apparu que plusieurs notions s'apparentent, et revendiquent de manière plus ou moins formelle, une filiation avec la notion d'OT. À notre connaissance, quatre notions principales peuvent ici être relevées : les Réseaux Projets Temporaires (RPT), les Organisations Pulsatoires (OP), les Réseaux Clignotants (RC), et les *Hastily Formed Networks* (HFN) ou réseaux formés à la hâte. La figure 10 positionne chacune de ces notions comme des ramifications d'un champ plus général que sont les OT.

¹⁹ *temporary organization*, organisation temporaire, *case of temporary organization*, cas d'organisation temporaire, *temporary networks*, réseau temporaire.

Figure 10 - Représentation schématique de l'éclatement du champ des OT



Source : élaboration personnelle.

2.1.2 - Des OT polymorphes

Si faire le constat du développement de ramifications dans le champ général des OT semble être une première réponse à l'appel à la contextualisation de la recherche formulé par Bakker (2010), il semble nécessaire d'approfondir cette piste de réflexion en détaillant les contours des RPT (2.1.2.1), des OP (2.1.2.2), des HFN (2.1.2.3) et des RC (2.1.2.4) afin de faciliter un raisonnement analogique pouvant conduire à l'identification d'un ou plusieurs outillages académiques permettant de rendre compte de la répétitivité des FMA.

2.1.2.1 - Les Réseaux Projets Temporaires (RPT)

La notion de Réseau Projets Temporaire est certainement celle qui s'inclut de la manière la plus explicite dans le champ des OT. Si d'autres notions, qui seront abordées par la suite à l'image des OP ne mobilisent que peu les écrits fondateurs liés aux OT, les RPT se positionnent quant à eux comme une vision purement inter-organisationnelle des OT. Cependant, une précision sémantique semble primordiale avant d'aborder la description et le fonctionnement des RPT. En effet, dans de nombreux cas, la notion de réseau projet, voire de réseau temporaire projet, est employée pour décrire des organisations qui ne s'apparentent pas à des OT. Les travaux de Ruuska *et al.* (2013) sont le parfait exemple de la confusion sémantique que peut induire la notion de RPT. Ces auteurs utilisent le terme de "réseau projet" pour décrire la réalisation d'un projet mobilisant plusieurs entités juridiques distinctes. Ce type d'organisation peut éventuellement s'apparenter aux OT "pures" selon Modig (2007a) mais sort du cadre des OT tel qu'il a été défini précédemment. Taylor et Levitt (2007) abondent dans ce sens en insistant sur l'importance de réaliser une distinction entre les RPT et les projets réalisés *via* une structure en réseau qui ne sont pas des OT. Ainsi, dans la suite de la thèse, la notion de RPT désigne l'existence d'un ensemble d'acteurs indépendants

juridiquement et financièrement, un réseau, qui réalise de manière récurrente des projets sous la forme d'OT. La définition du RPT apportée par Hellgren et Stjernberg (1995) permet de confirmer cette distinction. Selon ces auteurs, un RPT est une organisation réticulaire correspondant à un ensemble de relations où aucun acteur n'a de légitimité sur la direction globale du réseau qui est ouvert et ne dispose pas de condition limitative d'entrée. Le RPT est une organisation liée dans un temps précis et qui évolue dynamiquement en se reconfigurant d'un projet à l'autre. L'idée d'une continuité des relations entre les acteurs du réseau et la participation commune récurrente à des projets permet alors de dissocier clairement les RPT des projets en réseau.

Les RPT se positionnent comme des réponses stratégiques à des besoins de ressources et de compétences spécifiques et variés pour la réalisation de projets hétérogènes (Söderlund, 2004) qui reposent sur une logique de division inter-organisationnelle du travail (Taylor et Levitt, 2007 ; Bashir, 2010). L'ancrage de la notion de RPT dans le champ des structures en réseau a conduit de nombreux chercheurs à adopter un point de vue purement transactionnel. Les travaux de Ahola (2005) sur les relations entre les parties prenantes d'un RPT, ou encore ceux de Pekkinen et Aaltonen (2015) sur les risques d'opportunisme et l'existence d'intérêts contradictoires en sont autant d'illustration de ce positionnement. Toutefois, au-delà des relations inter-organisationnelles, un pan de la communauté scientifique s'est penché sur la dynamique des RPT dans des contextes précis, à l'image du secteur du vin en Italie (Iacono *et al.*, 2013) ou de la construction (Harris et McCaffer, 2013). Bakker *et al.* (2009) notent l'importance de contextualiser toute recherche sur les RPT puisque ces organisations sont le fruit de pressions liées au contexte. Ces auteurs identifient cinq éléments susceptibles d'influencer la forme du RPT : la durée du projet, le budget, la taille en termes de nombre de parties prenantes, l'unicité ou non du projet et le secteur d'activité. D'une manière synthétique, il est possible de dire que les RPT évoluent dans des contextes empreints de complexité aux pressions multiples qui conditionnent en partie la forme du RPT, même si sa survenue est généralement prévisible (Chinowsky *et al.*, 2010).

Toutefois, si manager la complexité est impossible (Morin, 2014), il est imaginable de manager dans ce type de contexte. Dans cette perspective, Crespin-Mazet *et al.* (2015) ont mis en avant l'importance d'un double niveau de relations dans les RPT pour assurer la réalisation des projets : un premier niveau de forte contractualisation entre les parties prenantes en dehors des projets, et un second niveau de couplage lâche au sens de Weick (1976) durant les projets. Schiuma (2012) abonde dans le même sens en positionnant au cœur

des RPT la notion de coordination inter-organisationnelle, qui sera notamment renforcée par le développement de routines et d'un apprentissage au fil des projets sur le modèle d'un apprentissage diachronique (Taylor *et al.*, 2009).

Dès lors, il est possible de définir les RPT comme une forme d'OT fondée sur une division inter-organisationnelle du travail dans le cadre d'une structure en réseau fortement contractualisée mais non nécessairement centrée sur un pivot fixe, ou décentralisée au sens de Assens (1996), et qui repose sur une mise en commun de ressources et de compétences hétérogènes dédiées à la réalisation de projets hétérogènes mais relativement prévisibles.

2.1.2.2 - Les Organisations Pulsatoires (OP)

À l'image des RPT qui sont dédiés à la réalisation de projets relativement prévisibles, les Organisations Pulsatoires sont elles aussi focalisées sur la gestion de projet dont la date de début est parfois connue très en amont (Hanlon, 2002). La notion d'OP a été formalisée pour la première fois par Toffler (1970) pour décrire des organisations capables de se déployer et de se rétracter au rythme d'opportunités. Cet auteur distingue deux formes d'OP : les OP à rythme régulier qui sont en charge de projets récurrents et les OP à pulsation unique dédiée à des projets uniques. En cohérence avec l'objectif de compréhension du fonctionnement des FMA, seule la notion d'OP à rythme régulier sera ici étudiée.

Notons qu'il aura fallu attendre près de 25 ans après les travaux de Toffler (1970) pour que la communauté scientifique s'approprie à nouveau la notion d'OP. Kraft et Truex (1994) utilisent le terme d'OP pour désigner des organisations qu'ils qualifient de post-modernes caractérisées par une recherche constante de flexibilité et d'adaptabilité à l'environnement. Quelques années plus tard, Webster *et al.* (1997) confirmeront le statut d'organisation post-moderne des OP en les nommant organisations dissipatives en référence à des travaux issus de la physique et de la chimie sur les systèmes dissipatifs (voir notamment les recherches de Prigogine (1968)). Mais ce n'est qu'au début des années 2000 que la notion d'OP est réemployée de manière intense pour étudier principalement les organisations en charge de grands événements sportifs (Hanlon, 2002).

Hanlon et Cuskelly (2002), dans une réflexion fortement ancrée dans la gestion des ressources humaines, décrivent les OP comme des organisations centrées sur un noyau réduit d'acteurs rassemblés au sein d'une entité juridique qui peut s'apparenter à un pivot, et qui est à même d'intégrer progressivement des organisations dans une structure réticulaire en charge de la gestion d'un projet de taille importante. Dès lors, la notion de pulsation est utilisée comme une

métaphore pour représenter le développement du noyau central par agrégation de partenaires hétérogènes pour la construction d'un système d'offre, avant de se rétracter pour retrouver son état initial (Hanlon et Jago, 2000).

La dynamique des OP a été questionnée à de multiples reprises. Si pour Wagen (2007) les OP sont avant tout des organisations instables, Hanlon (2002) met en avant que les OP sont une succession d'états plus ou moins stables que l'auteure identifie au nombre de quatre : avant le projet, pendant le projet, après le projet, et le reste du temps. Dans cette approche, la notion de reste du temps apparaît comme tout à fait éclairante quant à la persistance des relations entre les acteurs, notamment lors de phases d'apprentissage qui permettent à l'OP de développer des routines et de compétences qui lui sont propres. Quelques années plus tard, la dynamique des OP sera précisée par Hanlon et Stewart (2007) qui définissent trois temps à la pulsation : pré-événement, événement, post-événement. Sans apporter de précision, Ferdinand et Kitchin (2012) abondent dans le même sens en notant que les OP fonctionnent sur des modes de juste-à-temps et dont l'enjeu est de se développer dans les délais et à un rythme prévu.

Toutefois, au-delà de la dynamique, c'est le caractère réticulaire des OP qui est bien souvent mis en avant. Il apparaît comme l'un des principaux déterminants selon Hanlon et Jago (2012) qui notent que les OP sont avant tout dédiées à la gestion de projet relativement large et relevant de compétences hétérogènes, qui ne peuvent pas être regroupées au sein d'une même entité juridique, mais qui peuvent se trouver dans une forme de réseau permanent qui assure la pérennité des relations inter-organisationnelles. De plus, le fait que les OP soient bien souvent dédiées à un type de projet particulier, il apparaît d'autant plus critique de préserver les liens avec des acteurs aux compétences rares et systématiquement nécessaires (Hanlon et Jago, 2009). Par ailleurs, Hanlon et Jago (2000, 2009) notent une caractéristique qui semble importante dans les OP : leur incapacité à gérer des projets synchrones. En effet, ces auteurs mettent en avant le fait que les OP étant centrées sur un noyau restreint d'acteurs, ceux-ci ne semblent pas avoir la capacité à piloter plusieurs projets de manière simultanée, ce qui impose donc une focalisation totale de l'OP sur les projets les uns après les autres.

Ainsi, il est possible de définir les OP comme des formes d'OT spécialisées dans la gestion d'un type de projet récurrent, centrées sur un pivot lui aussi récurrent, qui évoluent dans un cycle relativement prévisible alternant des périodes d'inactivité et d'activité et qui est à même de développer ses propres routines et compétences.

2.1.2.3 - Les Hastily Formed Networks (HFN)

À l'inverse des OP qui semblent dédiées à la gestion de projets récurrents et prévisibles, les *Hastily Formed Networks* (ou réseaux formés à la hâte) sont quant à eux focalisés sur la gestion de crises. En effet, Denning (2006a) définit les HFN comme des organisations réticulaires formées rapidement, qui rassemblent des acteurs issus de communautés hétérogènes, pour une réponse d'urgence, et qui évoluent dans un espace de conversation régi principalement par la planification d'actions critiques. Tatham et Kovács (2010) abondent dans le même sens en attribuant toutefois une capacité d'auto-évolution et d'adaptation rapide des HFN aux situations. Pour Denning (2006b) les HFN sont des réponses à des situations qui peuvent être scindées en trois catégories : les situations appelées "K" où le réseau est en capacité d'agir, mais où il est possible de ne pas répondre, les situations "KU" où le réseau connaît la réponse à apporter, mais ne peut pas prévoir le lieu d'intervention, et enfin les situations "UU" où le réseau ne connaît ni les méthodes à employer, ni le lieu d'intervention. Ces trois situations sont explicitées dans le tableau 10.

Tableau 10 - Condition d'intervention d'un HFN

Catégorie	Caractéristiques	Exemples
<i>K</i> : <i>Know</i>	<i>Know what to do</i> <i>Can use existing network structures</i> <i>May choose not to respond</i>	<i>Fast response team for time-critical business problem or opportunity</i>
<i>KU</i> : <i>Know</i> <i>Unknow</i>	<i>Know what to do</i> <i>Don't know time or place</i> <i>Responding network structure know</i>	<i>Local fire, small earthquake, civil unrest, military campaign</i>
<i>UU</i> : <i>Unknow</i> <i>Unknow</i>	<i>Don't know what to do</i> <i>Don't know time or place</i> <i>Responding network structure unknow</i>	<i>9/11 attack, other terrorist attacks, large earthquake, major natural disaster (Note : KU event can become UU events when scaled up to large areas or populations)</i>

Source : Denning (2006b).

La notion de HFN telle que formalisée par Denning (2006a, 2006b) apparaît alors comme une organisation *ad hoc* (Mahsoudi *et al.*, 2015) qui repose à la fois sur un couplage lâche au sens de Weick (1976) et sur une coopération inter-organisationnelle fondée sur la confiance rapide (Meyerson *et al.*, 1996) dans le cadre d'une réponse à une crise qui mobilise des acteurs hétérogènes (Denning et Hayes-Roth, 2006 ; McLachlin et Larson, 2011).

Par ailleurs, comme le notent McLachlin et Larson (2011), les HFN sont dépendants des situations de crise et ne maîtrisent donc pas nécessairement le moment auquel ils devront se déployer, l'identité de l'acteur qui détectera la crise puis pilotera la réponse, ni la durée de l'intervention. Cette contrainte impose alors aux HFN d'être en permanence prêts à réagir et à

mobiliser l'ensemble du réseau de ressources et de compétences sur une durée non connue *ex ante*. La performance du HFN, en termes de rapidité de déploiement et d'action, dépend alors largement de la communication permanente entre les acteurs (Denning et Hayes-Roth, 2006) en dehors des projets, mais également durant la mise en action du HFN (McLachlin et Larson, 2011).

Ainsi, les HFN peuvent être définis comme une forme d'OT dédiée à la gestion de crise, dont les réponses *ad hoc* seront fondées sur la mise en commun, sous l'impulsion d'un acteur, de ressources et de compétences issues d'un réseau permanent dans un contexte de forte pression temporelle où la communication apparaît comme l'enjeu majeur de la coopération inter-organisationnelle.

2.1.2.4 - Les Réseaux clignotants (RC)

Les réseaux clignotants se distinguent clairement des trois autres notions par trois éléments : le positionnement des RC avant tout comme une grille de lecture et non comme la description d'une forme organisationnelle (1), le faible usage de cette approche qui ne se retrouve que dans un nombre restreint de publications (2), et l'absence de toute référence au champ des OT dans les publications qui utilisent la grille des RC (3). Toutefois, l'étude de ce que sont les RC invite à les associer aux OT et à les inclure dans notre raisonnement. En effet, un RC se définit comme un "*arrangement temporaire, éphémère qui répond à une demande ou concrétise une proposition collective*" (Fabbe-Costes, 2005, p. 256). Les RC représentent avant tout des organisations impulsées par la volonté d'acteurs de coopérer et de co-construire des projets en commun (Amans et Loup, 2004) dans des environnements plutôt instables (Bruyère et Verlaque, 2009).

Selon Bruyère et Verlaque (2009), tout RC repose sur quatre principes fondateurs : l'efficacité (l'adaptation de la structure au projet), la modularité (la construction d'organisation à architecture variable), la potentialité (l'existence d'un réservoir stable de ressources et compétences) et la confiance entre les acteurs. Ces principes fondateurs des RC renvoient de manière directe aux éléments d'une OT : un réseau de potentialités, un assemblage de ressources et de compétences, et une orientation et finalisation sur un projet ; ces éléments ont conduit à intégrer les RC dans les ramifications du champ des OT. La notion de clignotement spécifique à cette grille de lecture apparaît avant tout comme une logique d'organisation reposant sur l'activation et la désactivation rapide de nœuds de relations au sein d'un réseau stabilisé (Bruyère, 2008). La dimension réticulaire des RC est d'ailleurs omniprésente dans les publications mobilisant cette grille de lecture. Ainsi, Bruyère

et Verlaque (2009) ont mis en lumière la très forte hétérogénéité des acteurs membre des RC, membres qui ont par ailleurs une habitude de travail en commun sur des projets récurrents (Amans et Loup, 2004). Les RC sont également marqués par un élément important : une gouvernance à la fois stable sur le long terme avec une forme de comité de direction et un pilotage opérationnel attribué de manière variable à des acteurs différents en fonction des projets (Amans *et al.*, 2006).

La dynamique des RC repose alors sur la détection par l'un des membres du RC d'une opportunité qui est par la suite communiquée à l'ensemble du réseau qui verra se mobiliser un certain nombre d'acteurs qui ne correspond pas nécessairement à la totalité des membres du réseau permanent (Bruyère, 2008). L'ensemble du RC repose sur une logique de connaissances et de compétences qui sont mises en commun pour la réalisation de projets (Amans et Loup, 2004), mais également sur la constitution d'un capital propre au RC et qui n'appartient à aucune entité membre (Amans *et al.*, 2006). L'un des enjeux majeurs des RC est alors d'assurer la stabilité du réseau afin de préserver le réservoir de compétences disponibles, qu'elles soient d'accès direct (compétence détenue par un membre du réseau) ou indirect (compétence détenue par un partenaire de l'un membre du réseau) (Amans *et al.*, 2006).

Ainsi, il est possible de définir les RC comme des OT encastrées dans un contexte de relations partenariales, qui reposent sur l'activation et la désactivation de liens autour d'un pivot variable afin de saisir une ou plusieurs opportunités relativement similaires et prévisibles, et parfois simultanées.

2.1.3 - Vers une typologie des organisations temporaires

Quatre formes d'OT ont été présentées, mais est-il réellement possible de les relier, d'identifier des traits communs, ou des éléments permettant de les dissocier ? Faire émerger des invariants parmi ces différentes formes serait le signe d'une appartenance commune à une même famille de notions : les OT. Mais, voir émerger des spécifications permettrait également de percevoir dans le développement de ces notions une forme de contextualisation et de spécification des OT à leurs contextes, et ainsi de percevoir possiblement des proximités entre le secteur des FMA et ceux étudiés par les différentes notions. Ainsi, l'objectif de ce deuxième point est de réaliser une analyse croisée des quatre notions identifiées dans la littérature afin d'observer ou non, l'existence d'une architecture variable et d'une adaptation des OT en fonction du contexte de déploiement.

Le constat de la pluralité des formes organisationnelles que recouvre la terminologie d'OT a déjà été réalisé à plusieurs reprises, notamment par Bakker (2010). Cette diversité a été source de nombreux travaux qui ont tenté avec plus ou moins de réussite d'établir des typologies d'OT en fonction de différents critères ; il est possible de citer en exemple les recherches menées par Söderlund (2000), ou plus récemment, par Jones et Lichtenstein (2008). Söderlund (2000) fut l'un des premiers à tenter de classifier les OT selon deux axes principaux : la structure (temporaire ou permanente) et le type de participants (temporaires ou permanents). À partir du croisement de ces deux axes, l'auteur met en avant quatre formes d'OT caractérisées par leurs modes de contrôles. La figure 11 présente la matrice développée par Söderlund (2000).

Figure 11 - Matrice des OT selon leurs formes de contrôle

		Structure	
		Permanent	Temporary
Participation	Permanent	Bureaucratic and/or clan control	Professional and/or clan control
	Temporary	Bureaucratic and/or professional control	Professional and/or network control

Source : Söderlund (2000, p. 71).

Cette première typologie, bien que permettant de cerner la diversité des modes de contrôle exercés dans les OT, paraît peu discriminante pour classifier les formes d'OT identifiées précédemment, et pour une partie d'entre elles développées après cette matrice. En effet, l'axe scindant les structures temporaires des structures permanentes apparaît comme peu pertinent pour la classification des formes d'OT, qui reposent toutes sur la dualité temporaire / permanente et non sur l'une ou l'autre des structures.

Plus récemment, Jones et Lichtenstein (2008) ont formulé une nouvelle typologie d'OT et de projets inter-organisationnels en combinant à nouveau deux axes : la durée du projet (court ou long) et l'encastrement du projet dans un réseau social fort (les partenaires ont des relations en dehors des projets ou sont isolés en dehors de la période de projet). Les auteurs identifient

quatre types de projets et donc d'OT associées : les "*single project organizing*" en charge de projets courts et non encadrés, les "*networks alliance*" qui pilotent des projets courts dans un contexte de relations permanentes, les "*multi-party organizing*" assimilés à des projets de longue durée mais sans encastrement, et enfin les "*constellations*" développées pour des projets longs et encadrés. L'une des forces de cette typologie est de mettre en relation la forme de l'OT et le type de projets pilotés. Toutefois, cette approche prescriptive qui veut qu'une forme organisationnelle soit adaptée à un type de projet semble présenter une limite importante. Le cas des HFN permet d'illustrer ce point. Ce type d'OT est par définition dédié à la gestion de projets dont la dimension peut être variable et dont le degré d'encastrement est lui aussi variable. Dès lors, comment positionner cette forme d'OT dans la typologie de Jones et Lichtenstein (2008) ?

Aussi, dans le cadre de la présente recherche, dont l'ambition est d'étudier une possible adéquation entre une ou plusieurs ramifications du champ général des OT et les caractéristiques des FMA, afin de raffiner notre lecture de ces événements, aucune des classifications disponibles ne semble adéquates. Dans la lignée des prescriptions de Jacobsson *et al.* (2015), la notion de typologie est ici à entendre comme une classification de forme organisationnelle sur la base de critères théoriques et académiques. L'approche suggérée se distingue des précédentes à la fois par le fait de mobiliser non pas deux axes mais cinq caractéristiques, et par la possibilité d'évaluer chaque caractéristique sur une échelle à trois points, et non uniquement sur deux points représentant les polarités des axes. Les cinq caractéristiques retenues ont été identifiées à la suite d'une étude à la fois de la littérature dont l'objectif était la recherche des thématiques communes aux quatre notions, et des définitions formulées précédemment. En effet, dans le cas où l'une ou l'autre des notions n'aurait pas pu être évaluée, cela aurait rendu la typologie instable.

Ont ainsi été retenues comme caractéristiques discriminantes, et présentes dans l'ensemble des quatre corpus :

1. la présence de relations durables entre les acteurs, même en dehors des périodes de projet ;
2. le pilotage de projets récurrents ou quasi-similaires ;
3. le degré de prévisibilité de la survenue de l'opportunité (du projet) ;
4. la capacité de pilotage de projets simultanés ;
5. la variabilité d'attribution de la fonction de pivot.

Sur chacune de ces caractéristiques, trois niveaux d'évaluation ont été définis : fort, moyen et faible. Le détail des "échelles" d'évaluation est présenté dans le tableau 11.

Tableau 11 - Détail des échelles de codage des travaux sur les formes d'OT

Échelle Caractéristiques	Fort	Moyen	Faible
Permanence des relations hors projet	Mis en avant par la majorité des auteurs	Mis en avant par quelques travaux	Jamais évoqué
Récurrence de projets quasi-similaires	Mobilisation régulière de cas aux projets quasi-similaires	Peu de travaux portant sur des cas aux projets quasi-similaires	Aucun cas pilotant des projets quasi-similaires
Degré de prévisibilité de l'action	Traitement par la littérature de situations de gestion fortement prévisibles	Traitement par la littérature de situations de gestion moyennement prévisibles	Traitement par la littérature de situations de gestion pas du tout prévisibles
Capacité de pilotage de projets simultanés	Mobilisation régulière de cas aux projets simultanés	Peu de travaux portant sur des cas aux projets simultanés	Aucun cas pilotant des projets simultanés
Degré de variabilité du pivot	Mis en avant par la majorité des travaux	Mis en avant par quelques travaux	Jamais évoqué

Source : élaboration personnelle.

À l'aide de cette grille d'analyse, les quatre littératures ont été reprises puis ont fait l'objet d'un codage fermé centré sur les cinq caractéristiques. Le nombre de publications codées par notion a été fixé à l'aide du critère de saturation théorique formalisé par Glaser et Strauss (1967). Dans cette perspective, l'analyse d'une notion s'est arrêtée dès lors que les

informations marginales extraites n'apportaient plus de nouveauté. Il est ainsi possible de produire une comparaison des quatre formes d'OT telle que présentée dans le tableau 12 qui fait ressortir une spécialisation de chacune des notions à un certain type de projet ou d'environnement.

Tableau 12 - Comparaison des formes d'OT

Forme d'OT Caractéristiques	RPT	OP	HFN	RC
Permanence des relations hors projet	+++ (Harris et McCaffer, 2013 ; Iacono et al., 2013)	++ (Hanlon, 2002 ; Hanlon et Cuskelly, 2002)	++ (Denning et Hayes-Roth, 2006)	+++ (Bruyère et Verlaque, 2009)
Récurrence de projets quasi-similaires	++ (Söderlund, 2004 ; Bashir, 2010)	+++ (Hanlon et Jago, 2009)	+ (Denning, 2006b ; Mahsoudi et al., 2015)	+++ (Amans et Loup, 2004)
Degré de prévisibilité de l'action	++ (Chinowsky et al., 2010)	+++ (Hanlon et Jago, 2000 ; Wagen, 2007)	+ (Denning, 2006b)	+++ (Amans et Loup, 2004 ; Amans et al., 2006)
Capacité de pilotage de projets simultanés	+++ (Harris et McCaffer, 2013 ; Crespín-Mazet et al., 2015)	+ (Ferdinand et Kitchin, 2012)	++ (McLachlin et Larson, 2011)	+++ (Bruyère, 2008)
Degré de variabilité du pivot	++ (Hellgren et Stjernberg, 1995)	+ (Hanlon, 2002)	++ (Denning, 2006a ; Nelson et al., 2011)	+++ (Amans et al., 2006)

Source : élaboration personnelle.

Légende : Faible + Moyen ++ Fort +++

L'étude de cette typologie permet de réaliser un premier constat : les quatre formes d'OT partagent un trait commun, la permanence des relations hors projets. Cela peut s'expliquer par le fait que cet élément est une caractéristique propre aux OT et confirme donc l'affiliation de ces quatre notions au champ général des OT. Les quatre autres caractéristiques présentent quant à elles un niveau de différenciation élevé avec à chaque fois des formes considérées comme faible, moyenne et forte. Cela dénote d'une possible spécialisation des formes d'OT à des contextes particuliers. À titre d'exemple, les caractéristiques que présentent les HFN montrent une focalisation sur des projets non récurrents et peu prévisibles que l'on peut qualifier de "gestion de crise" ; à l'inverse les RC, fortement encastrés dans un réseau et pilotant des projets très prévisibles et similaires semblent dédiés au pilotage de projets "routiniers" dont l'une des rares variables est l'attribution de la fonction de pivot. Le constat de la spécialisation des formes d'OT peut trouver une explication relativement simple : elles ont, quasiment toutes, émergé dans des communautés académiques restreintes et spécialisées dans l'étude d'une ou deux industries au sens de Porter (1999).

En effet, l'étude des différentes littératures consacrées aux formes d'OT identifiées fait ressortir pour la quasi totalité d'entre elles, que ces notions n'ont été, quasiment, employées qu'au sein de communautés réduites. Le cas des OP en est illustratif. Si les origines de cette notion remontent aux années 1970, c'est au début des années 2000 qu'elle est mobilisée de manière régulière par une dizaine de chercheurs tout au plus. Dans le cas des RC, au-delà du nombre restreint de publiants, c'est également le nombre de publications qui est réduit ; seules cinq communications ou articles traitent, de manière directe ou indirecte, de la notion de RC. Ce constat se retrouve également dans les littératures consacrées aux trois autres formes d'OT. Mais, au-delà de partager un socle théorique commun, les communautés de chercheurs semblent également partager les mêmes terrains d'étude. À titre d'exemple, la notion de HFN a souvent été mobilisée pour l'étude d'organisations humanitaires (Törnqvist *et al.*, 2009 ; Tatham et Kovács, 2010 ; Nelson *et al.*, 2011) ou militaires (Ben-Shalom *et al.*, 2005) ; les RC quant à eux sont principalement issus de recherches portant sur l'industrie de l'art et des expositions d'art (Amans et Loup, 2004) ou des réseaux de santé (Bruyère, 2008 ; Bruyère et Verlaque, 2009). Qui plus est, outre la similarité entre les terrains d'étude, ce sont également les grilles d'analyses mobilisées qui semblent partagées par les communautés à l'origine des différentes formes d'OT. En effet, dans le cas des OP, l'angle des ressources humaines est omniprésent dans la littérature (Hanlon, 2002 ; Deery et Jago, 2005 ; Hanlon et Stewart, 2007).

Partant du constat de l'hyperspécialisation des formes d'OT à des contextes donnés, il semble légitime de penser que les caractéristiques de chacune des formes correspondent à une réponse stratégique de l'organisation aux contraintes qu'elle subit, et renvoient alors à la question centrale de l'école de la contingence (Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967) au sujet du "*fit*" (Skinner, 1969) entre l'organisation et son contexte. Dès lors, les cinq caractéristiques de la typologie suggérée précédemment peuvent être scindées en deux blocs : la première caractéristique, commune à toutes les formes, peut être perçue comme une caractéristique propre à toute OT et renvoie à l'existence d'un réseau "dormant" (Jacobsson *et al.*, 2013; Pérez-Nordtvedt *et al.*, 2013), et les quatre caractéristiques suivantes, qui présentent de fortes variations, comme des caractéristiques "métiers" liées aux contextes où évoluent les organisations.

Ainsi, afin de rapprocher les FMA de l'une ou plusieurs formes d'OT, il est possible de proposer un raisonnement inférentiel se fondant sur la correspondance entre les caractéristiques "métiers" des FMA et les caractéristiques identifiées dans la typologie de formes d'OT.

2.2 - La multiplicité des notions à l'épreuve des données empiriques

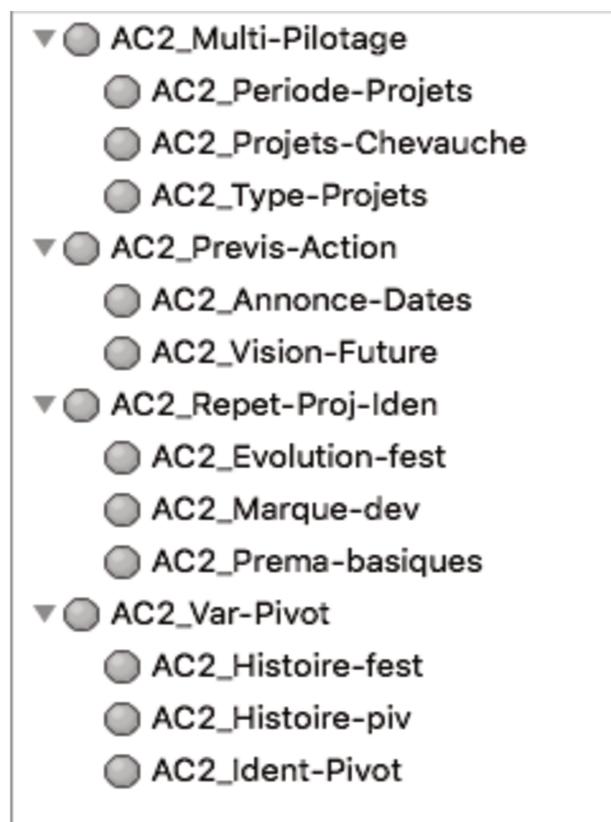
Si l'on s'en réfère au dictionnaire Larousse (2016), une analogie est par définition un rapprochement entre des choses qui présentent des caractères communs. Depuis le départ, ce chapitre se fonde sur l'idée qu'il puisse exister une proximité entre les FMA et l'une ou plusieurs des formes d'OT présentes dans la littérature. Muni à présent d'une grille de caractérisation, il semble possible d'étudier les éventuelles convergences entre FMA et RPT, OP, HFN ou RC, notamment *via* une nouvelle analyse des données empiriques disponibles (2.2.1) conduisant à l'application de la grille au cas de FMA étudiés (2.2.2) et à la réalisation du raisonnement analogique (2.2.3).

2.2.1 - Méthodologie de l'analyse des données empiriques

Afin d'assurer la traçabilité et l'intelligibilité de l'analyse empirique ici présentée, ce premier point s'attache à exposer les conditions de sélection et d'analyse des données retenues. En effet, rappelons que quatre cas d'étude ont été réalisés *via* la compilation de données collectées en deux temps (2014 et 2015). L'objectif de la présente analyse est de rechercher des correspondances entre les caractéristiques "métiers" identifiées dans les différentes littératures exposées précédemment et les cas de FMA, la finalité de la démarche étant de percevoir de possibles outillages académiques susceptibles de renforcer notre interprétation

théorique des FMA. Le choix d'une méthodologie d'analyse de contenu a donc été retenu du fait de sa capacité à faire ressortir les représentations des différents acteurs interrogés, mais également du chercheur, durant la réalisation des cas d'étude. Aussi, une nouvelle fois, l'intégralité des données disponibles a fait l'objet d'un nouveau codage mixte reposant sur une première sélection des données *via* un codage fermé représentant les quatre caractéristiques "métiers", puis par la suite un nouveau codage, cette fois-ci ouvert, des données en lien avec les thématiques recherchées a été réalisé afin de préciser l'analyse. La figure 12 expose les codes mobilisés durant cette analyse.

Figure 12 - Codes employés pour l'analyse des données disponibles



Source : élaboration personnelle.

Durant le processus de recherche et de sélection des données disponibles et traitant des caractéristiques "métiers", le logiciel Nvivo a été employé afin d'opérer les différents codages et recherches textuelles. A ainsi été retenue une base d'éléments empirique variés combinant autant des *verbatim* d'entretiens que des observations ou des données secondaires. Le tableau 13 présente la liste des origines des données ici mobilisées au cas par cas.

Tableau 13- Présentation des données empiriques mobilisées

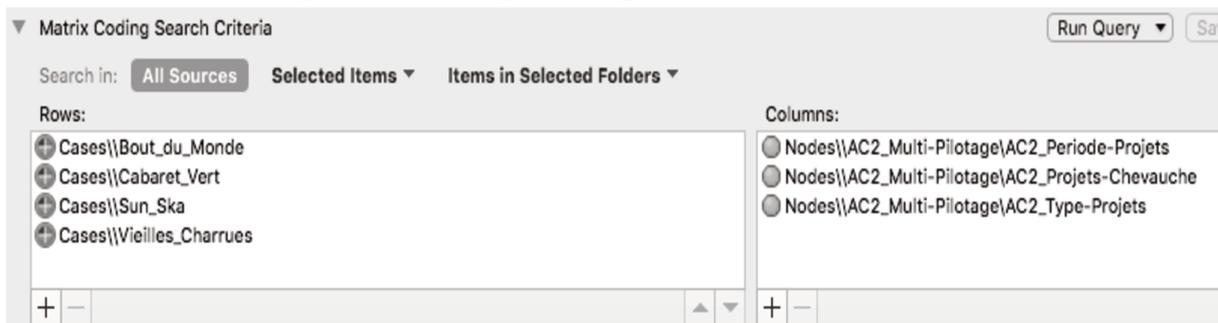
Cas Donnée	Festival des Vieilles Charrues (VC)	Festival du Bout du Monde (BdM)	Festival du Cabaret Vert (CV)	Reggae Sun Ska Festival (RSS)
Entretiens semi-directifs	- "à chaud" avec l'assistant responsable logistique alimentaire - "à chaud" avec la bénévole en charge de la coordination du service "petit matériel" - "à froid" avec la responsable logistique alimentaire	- "à froid" avec directeur - "à chaud" avec deux festivaliers - "à chaud" avec trois bénévoles de trois services différents (environnement, bar, accueil) - "à chaud" avec les responsables bénévoles du service environnement	- "à chaud" avec responsable développement durable - "à chaud" avec deux bénévoles du service déchetterie - "à chaud" avec le responsable bénévole du service déchet	- "à chaud" avec trois bénévoles du service accueil - "à chaud" avec un responsable ayant souhaité conserver l'anonymat
Observations	/	- trois vacations de quatre heures dans le service environnement pour chaque collecte de données	- deux observations de 1h30 au total dans l'espace logistique - deux observations de 4 heures au total dans l'espace scénique	/
Données secondaires	- trois articles de presse généraliste sur le bilan et l'avenir du festival pour l'édition 2015 - Podcast vidéo de l'allocution du directeur du festival devant la commission parlementaire sur l'avenir des festivals - DPS 2014 et 2015	- trois articles de presse généraliste sur le bilan de l'édition 2014 - un article reportage sur l'édition 2015 dans la presse spécialisée	- huit articles dressant le bilan journalier des deux éditions étudiées	- deux articles de presse généraliste, un premier sur l'avenir du festival et un second sur le bilan de l'édition 2015 - site web de l'organisateur

Source : élaboration personnelle.

À la suite des prescriptions de Yin (2003) sur les analyses de cas enchâssés, Les données empiriques collectées puis codées ont fait l'objet d'une double analyse, tout d'abord au niveau local (intra-cas), puis à un niveau global (inter-cas). L'objectif de cette démarche est d'éclairer chacun des FMA de manière approfondie. Pour ce faire, les codes ont été étudiés

successivement, en intra-cas, en procédant à une triangulation des données reposant sur le croisement des modes de collecte et des conclusions issues des différents types d'éléments. Cette première étape a rendu possible l'émergence de constats empiriques sous la forme d'évaluation sur une échelle à trois points, identique à celle utilisée dans la section précédente, des caractéristiques "métiers" pour chacun des événements. Cependant, ce type d'approche induit un risque de biais lié à la détection de spécificités locales qui pourraient être interprétées comme des généralités. À titre d'illustration, il est concevable d'imaginer que l'un des cas présente une très forte capacité de pilotage simultané de projets, ce qui conduirait à considérer les FMA comme disposant d'un haut niveau sur cette caractéristique "métier", alors que les trois autres cas renvoient le signal inverse. Ainsi, dans l'optique de préserver "l'identité" de chaque cas à l'aide des analyse intra-cas, ces dernières ont été complétées par des approches inter-cas. Pour ce faire, une fois encore le logiciel Nvivo a été exploité du fait de sa capacité à traiter à la fois de codages et de cas multiples. Ainsi, par la configuration de requêtes spécifiques, il a été possible d'élaborer des matrices de croisement des cas. La figure 13 expose un exemple de requête réalisée dont l'objectif était de mettre en perspective les données disponibles pour chaque cas (en l'occurrence en ligne) en fonction des différents codes renvoyant à la capacité de pilotage de projets simultanés (ici en colonnes).

Figure 13 - Exemple de requête inter-cas sous Nvivo



Source : élaboration personnelle.

2.2.2 - Application de la grille de caractéristiques "métiers" aux cas d'étude

La méthodologie qui vient d'être exposée a été mise en œuvre afin de réaliser une analyse des données empiriques concernant les quatre FMA étudiés. Les résultats obtenus pour chacun des événements, le Festival des VC (2.2.2.1), du BdM (2.2.2.2), du CV (2.2.2.3) et du RSS Festival (2.2.2.4) sont exposés ci-après. Notons dès à présent que dans un objectif de lisibilité, il a été fait le choix de ne présenter dans sa totalité qu'une seule donnée empirique

(observation, entretien, ou donnée secondaire) par caractéristique "métier" et par cas²⁰. À l'issue de chaque analyse, un tableau récapitulatif intègre quant à lui d'autres éléments illustratifs des constats réalisés.

2.2.2.1 - Le Festival des Vieilles Charrues (VC)

La première caractéristique "métier" évoquée dans la grille d'analyse concerne la réalisation, ou non, de projets récurrents par le FMA. Dans le cas du Festival des VC, les propos tenus par le bénévole en charge de la coordination de la plateforme logistique alimentaire paraissent fournir des éléments de réflexion quant à ce point.

Extrait entretien du 11/07/2015 avec Sébastien, bénévole en charge de la coordination de la plateforme logistique alimentaire du festival des VC

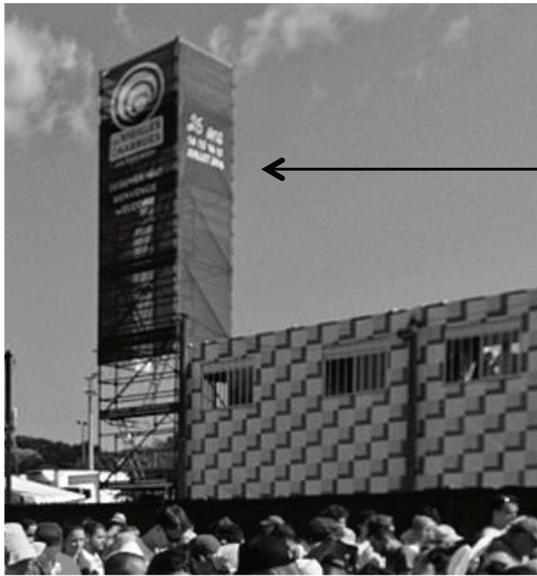
"Ben là tout roule bien, mais bon, faut dire qu'on est un peu entraîné aussi [rires] ça fait plus de vingt ans que les Charrues sont là, et on a largement eu le temps de trouver une organisation qui roule, globalement d'une année sur l'autre tu n'as pas de gros changements. Limite tu changes un camion par-ci, une resto par-là, et un menu, mais sur le fond le boulot est le même, les soucis changent pas vraiment. "

Au travers de ses propos, ce bénévole évoque une forme de répétition d'un socle de méthodes et d'infrastructures pour la réalisation de la manifestation. Ce *verbatim* renvoie ici à l'idée d'une réalisation de projets qui peuvent être considérés comme quasi-similaires sur le plan organisationnel. Par ailleurs, l'analyse comparée réalisée entre les Dispositifs Prévisionnels de Secours (DPS) de l'édition 2014 et 2015 révèle également une grande proximité entre les répétitions du festival, et renforce donc l'impression de quasi-similarité des projets menés.

Concernant la question de la prévisibilité de l'action, la photo 1 ci-après met en lumière l'implantation, dès l'entrée du Festival des VC en 2015, d'une signalétique annonçant, avant même l'ouverture des portes de l'édition 2015, les dates auxquelles se déroulera l'édition 2016. Par ailleurs, comme il l'a été mis en avant par l'assistant responsable logistique alimentaire : *"les charrues on sait quand c'est, le troisième week-end de juillet c'est le pèlerinage breton, tout le monde vient ici et réserve ses trois ou quatre jours"*. Aussi, semble-t-il possible de considérer que dans le cas du festival des VC, la prévisibilité de l'action est extrêmement forte dans le sens où il est possible aux organisateurs d'annoncer avec une année d'avance les dates de l'événement.

²⁰ Pour consulter un exemple de cas "complet" sur les caractéristiques métiers, se reporter à l'annexe 14 qui expose le cas du Festivals des VC.

Photo 1 - Entrée du festival des VC 2015



← Annonce des dates
de l'édition 2016

Source : *wikimedia.org*.

La troisième caractéristique "métier" ici étudiée se réfère à la capacité de pilotage, principalement par le pivot, de plusieurs projets en simultané. Sur ce point, le discours de la responsable logistique alimentaire paraît tout à fait éclairant.

Extrait entretien du 16/04/2015 avec Morgane, responsable logistique alimentaire du festival des VC

"Sur la log alimentaire, les Charrues ça me prend de mars à septembre à peu près. Au début c'est encore gérable si il y a des minis trucs à faire pour autre chose, mais rapidement c'est plus possible. Sur la log alimentaire c'est une grosse machine et tu te doutes qu'on n'a pas vraiment le droit à l'erreur sinon ça peut virer à la catastrophe."

L'implication que demande la production d'un FMA semble réduire considérablement la capacité de pilotage de plusieurs projets simultanés. Notons que dans le cas présent, la personne en charge de la logistique alimentaire n'est pas une bénévole mais une professionnelle de l'événementiel qui, même avec un emploi à temps plein, ne peut piloter plusieurs FMA de front. Ici la capacité de pilotage simultané semble donc très faible.

Enfin, la dernière caractéristique "métier" concerne la variabilité de la fonction de pivot et interroge sur la possible "alternance" de cette fonction entre plusieurs entités distinctes en fonction des éditions. Lors d'une allocution devant une commission parlementaire consacrée à l'avenir des festivals en France, le Directeur Général du festival des VC a mis en lumière la présence centrale, depuis la création de l'événement, de l'association des Vieilles Charrues.

Extrait de l'allocution du 13/09/2013 du Directeur Général du festival des Vieilles**Charrues devant la commission parlementaire dédiée à l'avenir des festivals en France**

"Dans sa structure, les Vieilles Charrues c'est une association, depuis le départ. Aujourd'hui c'est 13 millions d'euros de budget, donc la question de passer au format société s'est posée, mais aujourd'hui le format associatif et l'équipe des Vieilles Charrues a été conservé, et sera conservé."

Dans le cas du festival des VC, la variabilité de la fonction de pivot semble nulle dans le sens où cette tâche est dévolue à la même structure depuis le développement de la manifestation au début des années 1990. À partir des éléments qui viennent d'être rapportés, il est possible de proposer une synthèse des données et de produire une évaluation sur les quatre caractéristiques "métiers".

Tableau 14 - Synthèse des données empiriques sur le cas du Festival des VC

Caractéristiques	Données empiriques	Évaluation
Récurrence de projets quasi-similaires	- proximité des méthodes employées - peu d'évolution dans les infrastructures - stabilité des bénévoles mobilisés (Resp. logistique alimentaire)	+++
Degré de prévisibilité de l'action	- connaissance des dates une année à l'avance - stabilité de la période de la manifestation	+++
Capacité de pilotage simultané de plusieurs projets	- difficulté à mener de front deux projets de type FMA (assistant resp. log) - aucune activité de l'association en même temps que le festival (site web de l'association et articles de presse)	+
Variabilité de la fonction de pivot	- aucun changement dans la structure centrale depuis la création	+

Source : élaboration personnelle.

Légende : Faible **+** Moyen **++** Fort **+++**

2.2.2.2 - Le Festival du Bout du Monde (BdM)

Tout comme le festival du CV, le Festival du BdM a fait l'objet de deux phases de collecte de données, une première en 2014 puis une seconde en 2015. L'existence de deux jeux de données a notamment permis la réalisation d'une étude comparative entre ces deux éditions et a mis en lumière une forme de régularité organisationnelle au Festival du BdM. L'extrait du carnet de bord exposé ci-dessous donne à voir une stabilité des bénévoles impliqués dans l'organisation de la manifestation et conduit à penser qu'il existe, pour ce cas, une forte récurrence de projets quasi-similaires.

Extrait du carnet de bord des observations réalisées durant les vacances 2015 dans le cadre du festival du BdM

"Durant la première vacation, une chose est frappante : la quasi totalité de l'équipe du service environnement est identique à celle de l'année précédente. Mis à part quelques nouveaux, près de 75 % des bénévoles et tous les responsables sont les mêmes. L'organisation du travail est également totalement identique : des horaires et tâches par vacations jusqu'à la disposition du PC. Quelques évolutions mineures peuvent être perçues (disposition de l'espace de repos, positionnement des matériels) mais globalement rien ne change d'une année sur l'autre".

Sur le plan de la prévisibilité de l'action, à l'image du Festival des VC, le Festival du BdM a fait le choix d'annoncer les dates de l'édition 2016 dès la conférence de presse de clôture qui a eu lieu le 3 août, soit le dernier jour de l'édition 2015.

Extraits d'article de presse généraliste annonçant les dates du festival du BdM 2016

"En 2016, le 17^e festival du Bout du Monde aura lieu les vendredi 5, samedi 6 et dimanche 7 août. Difficile pour l'organisation de donner des noms si tôt. Déjà le Yémen, le Brésil, le Liban, les Balkans ou la Norvège seront de la partie, selon Jacques Guérin."

Extrait de l'article "Festival du Bout du Monde 2015 : une 16^e édition réussie" dans Ouest France le 3 août 2015 soit le dernier jour de l'édition 2015.

Par ailleurs, un entretien mené auprès de deux festivaliers a permis de récolter deux *verbatim* particulièrement parlant sur ce point : *"Pour moi les vacances elles commencent vraiment ici, le premier week-end d'août, sur la presqu'île, c'est obligatoire"* (festivalier A), *"Pour connaître les dates du boudu c'est simple, tu prends ton calendrier, tu regardes quand est le premier vendredi d'août, et tu as la date de départ !"*. Une fois encore, le Festival du BdM semble avoir opté pour la même stratégie que le Festival des VC de se positionner sur une période précise du calendrier afin de faire connaître largement en avance le moment de la manifestation. Au sujet de la capacité de pilotage de projets simultanés, il a été constaté que le pivot du Festival du BdM, la société Quai Ouest Musiques, apparaît comme l'organisateur de plusieurs festivals sur l'ensemble de la période estivale (festival du chant de marins de Paimpol (22), jeudis du port à Brest (29), mardis de Morgat (29)), mais qu'aucune de ces manifestations ne se chevauche. Une explication peut être trouvée au travers des propos de l'un des responsables bénévoles du service environnement du Festival du BdM.

**Extrait entretien du 02/08/15 avec Karim, responsable bénévole du service
environnement du festival du BdM**

"Le boudu c'est familial mais derrière tu as vachement de monde qui bosse quasiment à temps plein pendant un mois. J'ai des collègues qui posent leurs congés pour le BDM pour avoir le temps de faire leurs trucs correctement quoi. Nous sur l'enviro entre les plannings, les commandes, les cahiers des charges, l'organisation des équipes et tout, ça nous mange facilement 3 ou 4 semaines et pendant qu'on fait ça c'est pas vraiment possible de faire autre chose. J'imagine pas trop gérer le Boudu et les Charrues en même temps tu vois. Même Jacky la mèche [responsable sécurité bénévole pour le festival du BdM et des VC] il se fait pas les deux en même temps".

Dans le cas du Festival du BdM, la capacité de pilotage simultané, *a minima* d'un point de vue capacité humaine de travail, semble relativement faible. Enfin, la dernière caractéristique "métier" ici étudiée, la variabilité de la fonction de pivot, renvoie un signal de très faible changement dans le temps de son attribution. La retranscription d'un entretien réalisé dans le cadre d'une réunion de travail avec l'ensemble des bénévoles du festival fait ressortir la présence d'un "noyau" d'acteurs et d'une seule organisation, Quai Ouest Musiques, depuis la création de l'événement.

Extrait entretien du 19/07/2014 avec Jacques, directeur du festival du BdM

"À l'origine le Boudu c'est des copains et une presque ile qu'on veut animer. On est parti de ça, chacun a ramené un peu ses copains, ses compétences, et on est parti monter un festival au bout du monde. Et maintenant si tu regardes bien, c'est tous ces mêmes copains qui gèrent le festival et les différents services. Tu as un noyau dur qui reste, et qui restera longtemps encore j'espère. Après tu as Quai Ouest [entreprise pivot du festival] où là tu as du sang neuf qui arrive, mais ça reste toujours la même boîte au milieu avec les mêmes copains qui aident".

Le tableau 15 reprend l'ensemble des éléments empiriques qui viennent d'être rapportés et propose d'évaluer les quatre caractéristiques "métiers".

Tableau 15 - Synthèse des données empiriques sur le cas du Festival du BdM

Caractéristiques	Données empiriques	Évaluation
Récurrence de projets quasi-similaires	- faible changement de la base de bénévoles - reproduction des méthodes de travail - reproduction de l'organisation de l'espace (étude des plans d'implantation)	+++
Degré de prévisibilité de l'action	- connaissance des dates une année à l'avance - positionnement fixe sur une période de l'année	+++
Capacité de pilotage simultané de plusieurs projets	- difficulté à gérer plusieurs projets simultanés - non chevauchement des manifestations organisées par le pivot	+
Variabilité de la fonction de pivot	- présence du même pivot depuis la création	+

Source : élaboration personnelle.

Légende : Faible + Moyen ++ Fort +++

2.2.2.3 - Le Festival du Cabaret Vert (CV)

À la moitié des analyses intra-cas, il semble se dégager une tendance dans laquelle les FMA étudiés reposent sur une forte récurrence de projets quasi-similaire prévisibles et gérés de manière non simultanée avec d'autres événements par un pivot fixe. Sans présager des résultats finaux des études empiriques, il est possible de constater que le cas du Festival du CV semble aller dans le sens de la tendance générale. En effet, sur le plan de la récurrence de projets quasi-similaires, une analyse comparée des observations réalisées en 2014 et en 2015 sur l'espace scénique met en lumière une très forte proximité organisationnelle entre les deux éditions.

Comparaison entre des extraits du carnet de bord 2014 et 2015 portant sur l'organisation de l'espace scénique du festival du CV

"L'ensemble de l'espace scénique est organisé en trois principaux pôles, un premier dès l'entrée dédié à une scène principale et une scène secondaire, le deuxième est pour la seconde scène principale, et le troisième pour une zone restauration, festival de la BD et arts dans la rue. La forme générale de l'implantation du festival reprend une forme de papillon avec deux grands espaces séparés par un corridor relativement étroit qui pose des soucis de circulation inter-scènes. De nombreux bénévoles sont présents sur l'ensemble de l'espace scénique pour à la fois guider les festivaliers et assurer le nettoyage du site entre chaque concert pour les zones public et en permanence pour les autres espaces. Une répartition du travail semble se faire en petites équipes de deux à trois personnes."

Extrait du carnet de bord 2014

"L'espace scénique s'apparente à une forme de papillon avec sur la droite un premier espace pour la scène des Illuminations et le temps des Cerises, et sur la gauche la scène Zanzibar et le jardin restauration. Des petits groupes de bénévoles sont présents sur l'ensemble de l'espace scénique et régulièrement on constate la présence de bénévoles en charge de réaliser

des comptages (de déchets au mètre carré, d'attente aux stands, etc.). La gestion des déchets semblent une priorité au vu du nombre d'acteurs présents et du nombre de points de collecte disséminés partout."

Extrait du carnet de bord 2015

À la lumière des extraits de carnets de bord qui viennent d'être produits, il est possible de considérer le cas du Festival du CV comme produisant des projets quasi-similaires d'une année sur l'autre. Par ailleurs, la forte prévisibilité de l'action constatée dans les deux cas précédents peut également être identifiée au Festival du CV, comme en atteste l'extrait d'entretien ci-dessous.

Extrait de l'entretien du 23/08/14 avec Clément, bénévole du service environnement du festival du CV

"Ici le cabaret ont sait tous que c'est le troisième week-end d'août, ce qui fait qu'on verrouille tous ce week-end au moins un an à l'avance pour être sûr d'y être. Je suis là depuis le début, je ne me vois pas trop louper une édition quelle que soit la raison. Je suis sûr que si tu vas à la mairie demander les dates de mariages, personne ne se marie le troisième week-end d'août à Charleville, tout le monde est ici."

Concernant les deux dernières caractéristiques "métiers", les deux *verbatim*s suivants mettent en exergue une faible capacité de gestion simultanée de projets, une fois encore du fait de la forte implication nécessaire pour la production d'un FMA, ainsi qu'une très faible variabilité du pivot, qui n'a jamais changé depuis la création du festival.

Extrait de l'entretien du 24/08/14 avec Benjamin, bénévole responsable de la gestion des déchets au festival du CV

"Faut être un peu taré pour se lancer dans un truc comme ça, c'est un truc à te ruiner la vie, mais c'est tellement bon ! Tu sais très bien que pendant trois semaines faut pas te parler ou chercher à sortir, t'es cabaret à 100 % et tu en sors pas, mais quand tu vois tout le monde qui s'amuse et qui trie ses déchets, c'est super sympa et tu reviens d'une année sur l'autre. "

Extrait entretien du 22/08/2014 avec Mathilde, responsable développement durable du Festival du CV

"Depuis toujours c'est la même équipe qui fait tourner le Cabaret, c'est parti de FLAPi [association organisatrice] qui voulait animer et donner l'opportunité aux Ardennais d'avoir une grande fête. Ici le territoire n'est pas vraiment favorisé d'un point de vue économique, du coup le Cabaret c'est une volonté de FLAP de donner un souffle d'air à tout le monde. "

Ainsi, à l'aune des éléments empiriques rapportés, il est possible de construire sous la forme du tableau 16 une synthèse et une évaluation du Festival du CV sur les quatre caractéristiques "métiers".

Tableau 16 - Synthèse des données empiriques sur le cas du Festival du CV

Caractéristiques	Données empiriques	Évaluation
Récurrence de projets quasi-similaires	- faibles évolutions entre les éditions 2014 et 2015 - stabilité des personnels mobilisés	+++
Degré de prévisibilité de l'action	- ancrage sur une période fixe - annonce des dates de l'édition 2016 à l'issue de l'édition 2015 (article de presse)	+++
Capacité de pilotage simultané de plusieurs projets	- Aucune action menée par le pivot, l'association FLAP, en parallèle du festival du CV	+
Variabilité de la fonction de pivot	- présence du même pivot depuis la création	+

Source : élaboration personnelle.

Légende : Faible + Moyen ++ Fort +++

2.2.2.4 - Le Reggae Sun Ska Festival (RSS)

Le dernier cas étudié, le RSS Festival semble présenter une forme de particularité dans l'évolution de la manifestation depuis sa création. En effet, comme le rappelle l'un de ses responsables, qui a souhaité conserver l'anonymat : *"on a beaucoup bougé, à peu près tous les trois ans ça change de lieu, c'est pas simple à gérer, mais c'est pas de notre faute, une tempête que détruit le site, c'est pas exactement ce qu'on souhaitait avoir"*. Toutefois, comme en attestent les propos d'une bénévole, au-delà de ce changement de lieu, il semble exister une récurrence dans les méthodes et les infrastructures mobilisées pour la réalisation de la manifestation.

Extrait de l'entretien du 07/08/15 avec Zoé, bénévole au RSS festival

"Ce qui est cool ici, c'est que tu n'es pas perdue ! C'est la deuxième année que je suis bénévole et je fais exactement la même chose que l'année dernière, c'est dommage dans un sens car j'aurais bien aimé voir autre chose, mais en même temps je sais ce que j'ai à faire et j'essaie de le faire bien. J'ai l'impression que les organisateurs essaient de garder le même esprit et la même organisation d'une édition sur l'autre pour éviter que tout le monde soit perdu."

S'il est impossible de considérer comme très forte la récurrence de projet quasi-similaire du fait du changement régulier de lieu de la manifestation, il est néanmoins envisageable d'attribuer sur cette caractéristique "métier" une note médiane au RSS Festival. Sur le plan de la prévisibilité de l'action, encore une fois les dates sont connues très largement en

avance ; dans le cas présent, un article de la presse locale annonçait les dates de l'édition 2016 seulement trois jours après la clôture de l'édition 2015. Ici, la prévisibilité semble très forte.

Extraits d'article de presse généraliste annonçant les dates du RSS 2016

"Les chiffres du dernier Reggae Sun Ska sont tombés et ils sont plutôt encourageants. Du 7 au 9 août le festival 2015 a attiré 41 000 spectateurs payants sur le campus bordelais. Un chiffre qui monte à 48 000 si l'on compte les invités (VIP + étudiants ayant bénéficié de places gratuites offertes au Crous). "D'ores et déjà on peut dire qu'il y aura une édition 2016, garantit le directeur, Fred Lachaize. Ce n'était pas gagné d'avance. Nous nous autofinançons aux alentours de 85 %."

Extrait de l'article "Gironde : Il y aura un Reggae Sun Ska 2016" Sud Ouest le 12 août 2015 soit trois jours après la fin du RSS Festival 2015.

Sur la thématique de la capacité de pilotage simultané, les propos recueillis auprès d'un membre de l'organisation du RSS Festival paraissent tout à fait éclairants.

Extrait entretien du 08/08/2015 avec un membre de l'organisation du Reggae Sun Ska Festival

"En période de festival, donc grosso modo pendant quelques mois avant et quelques semaines après, je suis 24 heures sur 24 à fond sur le Sun Ska. J'en deviens presque fou, on mange Sun Ska, on dort Sun Ska, on pense Sun Ska, on vit Sun Ska... donc je me vois assez mal gérer un autre truc du genre. Heu, même je me vois mal gérer quoi que ce soit d'autre en fait. C'est pas que je me noie dans un verre d'eau, mais c'est ultra-prenant si tu veux faire les choses bien. Après peut-être que certains peuvent le faire, mais bravo à eux quoi. Pour l'instant je ne suis pas capable de me dédoubler donc, bon, pas possible de gérer deux trucs à la fois, enfin si deux trucs au même endroit, même plus que ça, il n'y a pas le choix, mais pas deux grosses machines comme ici."

Ici, le répondant met en lumière une très faible capacité à piloter de front plusieurs projets. Ce constat est par ailleurs renforcé par une analyse des autres événements organisés par l'association du Reggae Sun Ska et par le GIE dont elle fait partie (Music' Action). Force est de constater que la vision du répondant doit être partagée par les dirigeants du RSS Festival car aucune autre manifestation n'est gérée par ce même pilote en même temps, ou à proximité, du RSS Festival. De plus, outre la faible capacité de pilotage simultané, l'étude de l'historique du RSS Festival permet d'observer une absence totale de modification du pivot depuis la création du festival en 1998.

Extrait de l'historique du RSS Festival disponible sur le site web de l'événement

"Créée en février 1995, l'association Reggae Sun Ska anciennement dénommée Music' Action organise depuis plus de 20 ans des actions de promotion et de diffusion des musiques

actuelles. La première édition du festival a eu lieu en 1998. Déménageant souvent sur le territoire médocain, l'organisation du festival a toujours tenu bon et maintenu ses objectifs. Après une 15ème édition record en 2012 avec 80 000 entrées, et une tempête en 2013 qui a mis à mal le site de Pauillac, le Reggae Sun Ska a su rester debout. 2014 fut une année financièrement compliquée, mais l'organisation ne s'est pas arrêtée là et a réussi à maintenir le cap. En 2015 nous avons doucement remonté la pente, et 2016 s'annonce déterminante."

Dernière consultation le 4 juillet 2016.

À l'issue de cette analyse, il est possible de proposer une synthèse des données empiriques collectées auprès du RSS Festival sous la forme du tableau 17.

Tableau 17 - Synthèse des données empiriques sur le cas du RSS Festival

Caractéristiques	Données empiriques	Évaluation
Récurrence de projets quasi-similaires	- stabilité des méthodes d'organisation - changements de sites fréquents depuis la création	++
Degré de prévisibilité de l'action	- connaissance des dates une année à l'avance	+++
Capacité de pilotage simultané de plusieurs projets	- aucune autre manifestation de l'association RSS ou de Music'Action en même temps que le festival	+
Variabilité de la fonction de pivot	- même pivot depuis la création	+

Source : élaboration personnelle.

Légende : Faible + Moyen ++ Fort +++

2.2.3 - Analyse inter-cas et définition des caractéristiques métiers des FMA

Au fil des analyses intra-cas, des régularités ont pu être constatées. Sans pour autant les considérer comme des généralités, il est possible de percevoir des tendances relativement stables sur les quatre caractéristiques "métiers". Le tableau 18 ci-dessous propose un bref rappel des évaluations réalisées pour les quatre cas.

Tableau 18 - Synthèse des évaluations empiriques des caractéristiques "métiers"

Caractéristique	VC	BdM	CV	RSS
Réurrence de projets quasi-similaires	+++	+++	+++	++
Degré de prévisibilité de l'action	+++	+++	+++	+++
Capacité de pilotage simultané de plusieurs projets	+	+	+	+
Variabilité de la fonction de pivot	+	+	+	+

Source : élaboration personnelle.

Légende : Faible + Moyen ++ Fort +++

Comme expliqué dans le point méthodologique de cette section, le logiciel Nvivo a été employé afin de réaliser une analyse inter-cas visant à comparer les résultats de chaque cas pour chaque caractéristique. La confrontation des résultats est présentée sous la forme de matrice ci-dessous dans le tableau 19 qui met en perspective à la fois les perceptions du chercheur quant aux données empiriques et des renvois à des éléments académiques identifiés dans les littératures consacrées aux formes d'OT.

Tableau 19 - Matrice comparative des cas d'étude sur les caractéristiques "métiers"

Caractéristique "métier"	Perception des données empiriques des cas par le chercheur				Analyse du chercheur sur la caractéristique	Renvoi aux éléments académiques
	Festival des VC	Festival du BdM	Festival du CV	RSS Festival		
Réurrence de projets quasi-similaires	Les projets réalisés par l'organisation pivot et ses partenaires restent relativement fixes mis à part des évolutions mineures ou l'intégration de nouveaux outils.	Ce cas d'étude présente une très forte régularité dans son organisation depuis au moins dix années. Les évolutions apportées au projet au fil des années répondent simplement à des souhaits des organisateurs afin de "coller" à l'esprit de la manifestation.	Bien qu'il soit encore en phase de croissance, ce festival présente une forte régularité organisationnelle qui a pu être constatée lors de la comparaison des données issues des deux phases de collecte.	Malgré des changements réguliers de site, le festival n'évolue que très peu et reste sur une ligne organisationnelle relativement fixe en conservant de manière récurrente les mêmes partenaires et prestataires au fil des éditions.	Les FMA étudiés semblent tous présenter une forte régularité dans les types de projets réalisés.	Les organisations pulsatoires sont susceptibles de développer des projets récurrents et relativement similaires (Hanlon, 2002 ; Hanlon et Cuskelly, 2002)
Degré de prévisibilité de l'action	L'événement se permet d'annoncer dès le début de la manifestation les dates de l'édition suivante ; par ailleurs le positionnement fixe dans le calendrier permet aux usagers de connaître automatiquement et de manière autonome les prochaines dates.	Le festival a fait le choix de se positionner toujours sur la même période de l'année et annonce les dates de l'édition à venir dès la conférence de presse de clôture de la manifestation en cours. Ici une très forte régularité de l'action est perçue.	Depuis plusieurs années maintenant ce festival a fait le choix d'un positionnement calendaire fixe permettant d'obtenir auprès des festivaliers une prévisibilité forte qui est également considérée comme un atout par les organisateurs.	Suite aux différents changements de lieu de déroulé, et à des problèmes financiers, les dernières éditions n'ont pu être annoncées généralement que 6 à 8 mois avant l'événement. Toutefois, la manifestation semble rester prévisible.	Les FMA étudiés présentent tous les mêmes caractéristiques quant à la prévisibilité de l'action et semblent avoir opter pour une stratégie de positionnement fixe des événements dans le calendrier.	L'enjeu des organisations pulsatoires est de se développer dans les délais et à un rythme prévu. (Ferdinand et Kitchin, 2012)

Capacité de pilotage simultané	Ce festival s'est inclus dans son territoire en participant plus ou moins activement dans différents projets, toutefois la manifestation reste son activité principale et semble occuper durant sa réalisation toute l'énergie disponible dans le réseau dormant.	Cet événement est piloté par une société spécialisée en production et événementiel musical, cependant bien que l'équipe organisatrice soit impliquée dans le déploiement de plusieurs festivals, aucun d'entre eux ne se chevauche.	L'association pivot de ce cas d'étude est en charge de plusieurs événements plus ou moins récurrents tout au long de l'année mais a fait le choix de concentrer tous ses efforts sur le festival durant la période estivale.	L'association et la société en charge du pilotage de l'événement développent tout au long de l'année de nombreux projets autour de la production musicale. Toutefois durant la période de la manifestation, aucun autre événement ne semble être organisé par ces acteurs.	Parmi les quatre cas étudiés, aucun pivot, et très peu de partenaires ou de prestataires ne semblent assurer la gestion d'événements simultanés. L'engagement en termes de ressources et de compétences semble restreindre fortement la capacité de pilotage en simultané.	Les organisations pulsatoires disposent d'une très faible capacité de pilotage de plusieurs projets en simultané (Hanlon et Jago, 2000 et 2009)
Variabilité du pivot	Historiquement cet événement a toujours été organisé par un nombre restreint et relativement stable de personnes au sein de l'association pivot. Cette association n'a pas connu de changement majeur depuis sa création.	Depuis sa création, le festival a toujours été organisé par la même société.	Depuis sa création le festival a toujours été organisé par la même association.	Si la forme juridique du pivot a pu évoluer de manière marginale, l'équipe en charge de l'organisation du festival n'a que très peu évolué depuis sa création.	Qu'ils soient pilotés par des associations ou des entreprises, les cas étudiés présentent une forte régularité dans la fonction de pivot depuis leur création. La régularité de cette fonction apparaît nécessaire.	Les organisations pulsatoires fonctionnent sur un principe de centrage sur un pivot fixe et récurrent pour développer leurs projets (Hanlon et Stewart, 2007)

Source : élaboration personnelle.

Le tableau 20 permet de confirmer les tendances supposées durant les analyses intra-cas. En effet, que ce soit au sujet de la récurrence de projets quasi-similaires ou sur le degré de prévisibilité de l'action, les FMA étudiés présentent des évaluations très fortes (3 sur une échelle de 3) ; à l'inverse, les deux autres caractéristiques "métiers" peuvent être jugées comme faibles (1 sur une échelle de 3).

2.3 - La pulsation pour comprendre la dynamique relationnelle des FMA

Disposant à présent à la fois d'évaluations des caractéristiques "métiers" des formes d'OT, identifiées dans la littérature, et des FMA il est possible de réaliser un comparatif afin de percevoir des rapprochements possibles, notamment entre FMA et OP (2.3.1) afin de dégager un outillage académique (2.3.2) permettant de rendre compte de la répétitivité des manifestations étudiées (2.3.3). L'objectif n'est pas ici de remettre en cause les conclusions du chapitre 1 mais de les affiner afin d'apporter de nouveaux éclairages quant à la continuité des FMA.

2.3.1 - Les FMA : des Organisations Pulsatoires (OP)

Ce premier point a pour objectif d'étudier les possibles rapprochements entre les caractéristiques métiers des FMA et celles des différentes formes d'OT. Le tableau 20 ci-après propose un rappel des différentes évaluations des caractéristiques métiers réalisées, autant durant l'étude empirique, que durant l'analyse des littératures académiques.

Tableau 20 - Rappel des évaluations des caractéristiques métiers des FMA et des formes d'OT

Source Caractéristique	Empirique	Théorique			
	FMA	RPT	OP	HFN	RC
Récurrence de projets quasi-similaires	+++	++	+++	+	+++
Degré de prévisibilité de l'action	+++	++	+++	+	+++
Capacité de pilotage simultané de plusieurs projets	+	+++	+	++	+++
Variabilité de la fonction de pivot	+	++	+	++	+++

Source : élaboration personnelle.

Légende : Faible + Moyen ++ Fort +++

À la lumière du tableau 21, il apparaît une forte proximité entre les caractéristiques métiers des FMA et celles des OP. Si ce type de raisonnement ne permet pas de formuler une quelconque généralisation qualifiant tous les FMA d'OP, il permet toutefois d'ouvrir une nouvelle perspective de recherche liée à la notion de pulsation. En effet, les travaux traitant des OP se penchent tout particulièrement sur des organisations événementielles récurrentes telles que les Jeux Olympiques ou des grands rassemblements sportifs spécialisés dans une discipline (Football, Tennis, etc.). Le point suivant part de ce constat et développe une réflexion quant à l'opportunité d'élaborer une nouvelle notion, celle d'Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP) afin de rendre compte du fonctionnement des FMA.

2.3.2 - De l'Organisation Pulsatoire (OP) à l'Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP)

En considérant les FMA comme proches des OP, il est alors possible de proposer un raisonnement cumulant les caractéristiques à la fois des OT (2.3.2.1) et des OP afin d'élaborer un outillage académique permettant d'appréhender le fonctionnement des FMA. L'objectif est ici d'emprunter aux caractéristiques des OP (2.3.2.2) la notion de pulsation (2.3.2.3) qui renvoie à une approche encore peu évoquée, celle du *temporary organizing* (2.3.2.4).

2.3.2.1 - Retour sur les caractéristiques des Organisations Temporaires (OT)

À partir des définitions qui ont été proposées dans le chapitre 1 au sujet des OT, il est possible de faire émerger trois éléments centraux. Le premier d'entre eux a trait à la dimension possiblement réticulaire de ces organisations. En effet, avec les travaux de Lundin et Söderholm (2013) ou de Jacobsson *et al.* (2013), les OT ont dépassé la vision intra-organisationnelle implicite développée dans les premiers travaux, à l'image de ceux de Goodman et Goodman (1976) ou de Packendorff (1995). L'OT est aujourd'hui perçue comme possiblement limitée à une seule entité juridique, mais s'est aussi ouverte à une assimilation à une structure en réseau temporaire rassemblant un vaste ensemble d'acteurs hétérogènes. Par ailleurs, la prise en compte de cette dimension réticulaire conduit à voir émerger le deuxième trait saillant des OT : l'existence d'un réseau dormant en opposition à un état activé. En effet, dans le cas où des organisations se rassemblent pour la réalisation d'un projet unique, la notion d'OT ne semble pas s'appliquer. L'une des conditions *sine qua non* semble être l'existence d'un réseau dormant permettant, par un jeu d'activation des nœuds décisionnels, la formation d'un projet (Modig, 2007). Ce réseau dormant peut alors être vu comme un "stock" de potentialités, au sens de Lupasco (1972), constitué d'un ensemble de partenaires agrégés autour d'un pivot (Turner et Keegan, 2001). Enfin, le troisième trait saillant concerne les

objectifs de déploiement des OT, autrement dit du passage de l'état dormant à l'état activé. L'OT est perçue par la littérature comme un moyen permettant de capter rapidement des opportunités, ou par opposition de procéder à des manœuvres délibérées permettant de contourner une contrainte (Lundin et Söderholm, 1995). Ainsi, il est possible de décrire les OT autour de ces trois traits principaux : **dimension réticulaire, existence d'un réseau dormant dont l'activation permet la réalisation de projet(s) avec pour objectif la captation d'opportunité ou l'évitement de menaces.**

2.3.2.2 - Retour sur les caractéristiques des Organisations Pulsatoires (OP)

Positionnées comme une forme particulière et contextualisée d'OT, les OP peuvent également être décrites, à partir de la littérature, à partir de trois éléments principaux. Notons qu'ici, les OP sont implicitement incluses dans le champ des OT et partagent donc l'ensemble des traits saillants des OT mis en lumière dans le paragraphe précédent. Ces caractéristiques ne sont pas réétudiées ici. Le premier élément qui semble spécifique aux OP réside dans leur fonctionnement processuel. Comme l'évoque Toffler (1970) dans les premiers écrits consacrés aux OT, ces organisations évoluent, par définition, à l'aide de pulsations qui sont autant de dilatations / rétractations d'une organisation permanente. Cependant, la notion de pulsation permet ici d'introduire une idée de continuité et d'évolution permanente de l'OP. Alors que d'une certaine manière l'OT peut être perçue comme cyclique, l'OP est un processus continu dont la "vie" est marquée par la répétition de pulsations potentiellement proches. Ce premier élément conduit directement à l'émergence du deuxième élément spécifique qui repose sur les capacités cognitives des OP. Mis en lumière par Hanlon (2002), les OP semblent disposer d'une capacité d'apprentissage qui, au fil des pulsations, permet de développer des routines et des compétences qui lui sont propres. Enfin, avec Hanlon et Stewart (2007) la notion de pulsation peut être précisée en indiquant que chacune de ces répétitions se scinde en trois temps distincts : pré-événement, événement, et post-événement. Ainsi, à la lumière de ces apports théoriques, les OP peuvent être étudiées *via* trois éléments clés : **le fonctionnement processuel et continu, les capacités cognitives et le découpage des pulsations en trois temps.**

2.3.2.3 - Élaboration de la notion d'Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP)

En admettant que les FMA sont des OT ayant développé les particularismes des OP, il est alors possible de croiser les deux approches théoriques qui viennent d'être abordées pour formuler les contours d'une notion nouvelle. *A priori*, les OTP devraient partager l'ensemble

des caractéristiques des OT et des OP et pourraient alors être décrites *via* les six éléments suivants :

- l'organisation évolue dans un cycle continu marqué par les pulsations ;
- la pulsation repose sur un objectif de saisie d'une opportunité ou d'évitement d'une menace ;
- la pulsation se scinde en trois temps, pré-événement, événement, post-événement ;
- les pulsations de l'organisation correspondent à l'activation d'un ensemble de relations existantes dans un réseau dormant ;
- le réseau dormant rassemble un ensemble de partenaires autour d'un pivot fixe ;
- par les répétitions de ses pulsations, l'organisation est à même d'apprendre de ses actions et de développer ses propres routines et compétences.

L'approche des FMA en tant qu'OTP introduit ici une dynamique centrale moins présente dans le chapitre 1. Cette nouvelle perspective plus processuelle n'est pas sans rappeler un autre courant proche de celui des OT, le *temporary organizing*. En considérant l'organisation non plus comme un résultat mais comme un processus continu d'organisation, ce champ est susceptible de contribuer au raffinement de la compréhension académique des FMA.

2.3.2.4 - Un rapprochement avec le *Temporary Organizing*

Telle qu'elle vient d'être définie, l'OTP s'apparente d'une certaine manière à un processus au sens de Lorino (1995). Ce point de vue renvoi directement à un champ académique connexe à celui des OT : le *temporary organizing*. Si des auteurs comme Lundin et Söderholm (1995) ont tenté d'apporter une vision dynamique des OT, celui du *temporary organizing* s'est focalisé sur une vision processuelle. Comme le rappellent Lundin et Söderholm (2013), le champ des OT est composé de nombreuses formes d'organisations, de la plus floue en termes de tâches et de délais, à la plus cadrée sur ces mêmes éléments, mais quelles qu'elles soient, toutes les OT sont le résultat d'un processus de passage d'un réseau dormant à une organisation projet. Söderlund *et al.* (2014) invitent les chercheurs à voir les OT comme des assemblages dynamiques de ressources et de compétences, directes ou indirectes (Håkansson et Snehota, 1995 ; Spring et Araujo, 2013), à l'image d'une construction de briques Lego©. Toutefois, le produit final n'est pas assemblé en un instant et demande la mise en place d'un processus d'assemblage. Cette approche rappelle clairement notre vision des OTP en tant qu'organisations à la fois temporaires et fonctionnant par un jeu de pulsations répétitives permettant sa pérennisation dans le temps. En se positionnant dans la lignée de Lindgren et Packendorff (2011), la pulsation peut alors être perçue comme le passage d'un état de réseau

dormant à un état activé de projet. L'OT d'un point de vue général apparaît comme une succession d'états temporaires sous la forme d'un *bracketing*, passage séquentiel d'une étape à l'autre, selon Lundin et Söderholm (2013).

Dans cette perspective, pour agir sur l'OTP il faut être à même d'agir sur son processus d'assemblage. Comme le notent Lorino et Tarondeau (2006, p. 324) "*la description rigoureuse des processus permet au chercheur d'intervenir sur les processus eux-mêmes ou sur les représentations que s'en font les acteurs*". Ces mêmes auteurs apportent une définition de ce qu'ils considèrent comme étant des processus, à savoir un ensemble d'actions finalisées (Lorino, 1995 ; Lorino et Tarondeau, 2006). Enfin, un dernier élément apporté par ces mêmes auteurs paraît prendre une résonance particulière dans le contexte des OTP : "*les processus stratégiques permettent le déploiement dans la totalité de l'organisation des menaces et opportunités provenant de l'environnement. Ils couplent fortement les structures internes avec les exigences externes qu'elles doivent satisfaire*" (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 325). Cette définition des processus stratégiques n'est pas sans rappeler la grille d'analyse formulée par Jacobsson *et al.* (2013) qui positionnent les OT comme un assemblage de ressources et de compétences par le déploiement d'un management délibéré afin de saisir une opportunité de projet et/ou pour viser à une reformulation de l'organisation. Dès lors, l'OT, et particulièrement l'OTP apparaît potentiellement comme un processus stratégique.

En intégrant la notion de *temporary organizing*, la littérature portant sur les OT apparaît alors comme scindée en deux pans distincts qui ne se confrontent que rarement, avec d'une part l'OT en tant que résultat ou organisation, et d'autre part l'OT en tant que processus d'assemblage et de désassemblage de ressources et de compétences. Cette différenciation a conduit à l'émergence de deux champs aux terminologies anglo-saxonnes différentes de *temporary organization* (Lundin et Söderholm, 1995 ; Modig, 2007 ; Pilbeam, 2013 ; Söderlund *et al.*, 2014) pour la vision "statique", et de *temporary organizing* (Packendorff, 1994 ; Söderlund, 2000 ; Lindgren et Packendorff, 2011 ; Irvine et Hibbert, 2015) pour la vision processuelle.

En proposant de mobiliser à la fois les travaux portant sur les OT et les OP pour former la notion d'OTP dans une approche intégrative prônant une vision processuelle introduite par le *temporary organizing*, la présente recherche se positionne à la croisée de ces trois littératures et peut alors puiser dans ces différents travaux pour établir une grille d'analyse théorique actionnable pour l'étude d'OTP comme les FMA.

2.3.3 - Une rente relationnelle continue à la source de pulsations récurrentes et de performances ponctuelles

Faire émerger la notion d'Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP) a permis d'ouvrir une nouvelle voie d'observation des FMA. En effet, en rapprochant la notion d'Organisation Pulsatoire (OP) des cas d'étude, il a été possible d'intégrer l'idée d'une pulsation permettant de rendre compte de la dynamique des FMA. Aussi, afin de poursuivre l'exploration de cette piste de réflexion, une relecture de ces conclusions par le prisme de la théorie des ressources et des compétences (2.3.3.1) permet de formuler une grille de caractérisation de la nouvelle notion d'OTP (2.3.3.2) et par là même, de fournir une explication conceptuelle de la continuité des FMA.

2.3.3.1 - Discussion théorique de l'implication de la notion de pulsation pour aborder la dynamique des FMA

L'étude de quatre cas de FMA a conduit jusqu'à présent à l'émergence d'une forme de paradoxe théorique. D'un côté, ces événements apparaissent comme largement marqués par une contrainte temporelle qui les conduit à rechercher une performance temporaire, assimilée à leur existence récurrente. D'un autre côté, il a été mis en évidence l'existence d'un réseau dormant permettant d'assurer la répétition de la manifestation, et qui lui semble être à la recherche d'une rente relationnelle conduisant à l'émergence d'un avantage concurrentiel, dont l'objectif est de durer. Alors, entre une performance temporaire et une rente relationnelle conduisant à un avantage concurrentiel durable, comment les FMA fonctionnent-ils ?

L'introduction de la notion de pulsation issue des travaux sur les OP (Toffler, 1970 ; Hanlon, 2002 ; Hanlon et Stewart, 2007) conduit à faire émerger une nouvelle piste de réflexion incluant les FMA non plus dans une forme d'OT "récursive" et tournant sur elle même, mais dans une approche plus processuelle et continue. Le FMA est alors perçu comme une Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP) qui fonctionne théoriquement sur un jeu d'assemblage et de désassemblage constant de ressources et de compétences pour atteindre, de manière ponctuelle, un niveau de performance, ou d'existence, attendu. Par ailleurs, précisons que, dans la lignée des travaux de Hanlon et Stewart (2007), ce processus peut se décomposer en trois temps : avant, pendant, et après le projet ou l'opportunité. Ce découpage semble ouvrir la voie à une nouvelle forme de reliance entre performance ponctuelle et avantage concurrentiel durable. En effet, le réseau dormant, en tant que structure réticulaire, peut être interprété comme une recherche d'élaboration d'une rente relationnelle qui sera la source d'un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). La persistance des relations, notamment en

dehors des projets, apparaît alors comme un temps de développement et de gestion de ressources et de compétences mobilisables au sens de Kale *et al.* (2000), voir d'une compétence collective spécifique au réseau qui repose, pour El Hadj *et al.* (2015), sur un référentiel et un langage commun, une confrontation des représentations et une décision collective. Pour Hanlon (2002), les OP présentent une caractéristique forte liée à leurs récurrences : la capacité à développer des routines et des compétences qui leur sont propres. Dès lors, en tant qu'OTP, les FMA disposent au sein du réseau dormant d'un double processus à la fois de gestion d'un stock de ressources et de compétences disponibles, mais également de développement ou de renforcement de nouvelles compétences actionnables *via* des mécanismes d'apprentissage. Dans ce processus, le pivot est susceptible d'occuper une place centrale du fait de sa capacité à générer des règles de gestion, règles favorisant selon Chédotel et Krohmer (2014) l'émergence de compétences collectives. La nature de ces compétences peut alors être discutée et mise en perspective avec les trois dimensions centrale des compétences de gestion de projet selon Loufrani-Fedida et Saglietto (2016), à savoir : la gestion des connaissances, la gestion des ressources humaines, et la stratégie. Aussi, en élaborant ses propres compétences, qui sont alors par nature peu imitables car liées à un apprentissage multi-acteurs, et en agaçant de manière *ad hoc* ses ressources et ses compétences, le réseau dormant développe un avantage concurrentiel tel que décrit dans le modèle VRIN de Barney (1991) et de Barney *et al.* (2002). Le premier et le troisième temps de la description des OP par Hanlon et Stewart (2007), à savoir avant et après le projet, apparaissent alors comme critiques car ils représentent un temps de développement et "d'entretien" de l'avantage concurrentiel qui assure la pérennité de l'OTP.

Parallèlement à cela, le deuxième temps de la description des OP par Hanlon et Stewart (2007), pendant le projet, renvoie à la notion de performance par l'existence telle qu'elle a été constatée dans les FMA. Cette performance est alors potentiellement issue de l'activation et de l'assemblage temporaire des ressources et des compétences disponibles et développées au sein du réseau dormant. La performance ponctuelle durant le projet peut donc être perçue comme le fruit des efforts réalisés durant les deux autres temps de l'OTP. Ici, l'avantage concurrentiel durable apparaît comme le terreau d'émergence d'une performance ponctuelle et répétitive construite à partir de l'activation des ressources et des compétences disponibles dans le réseau dormant.

Dans cette perspective, la rente ou le capital relationnel, l'avantage concurrentiel durable, et la performance temporaire se trouvent unis au sein d'un même processus permanent et évolutif où l'émergence d'une rente relationnelle dans le réseau dormant conduit au développement

d'un avantage concurrentiel durable qui lui-même permet l'obtention d'une performance temporaire qui, en retour, renforce l'avantage concurrentiel en favorisant l'apparition de nouvelles compétences spécifique à l'OTP. La pulsation représente alors un développement de l'avantage concurrentiel durable sous la forme d'une performance temporaire *via* des processus d'assemblage et de désassemblage de ressources et de compétences spécifiques. À partir de cette idée, il est possible de développer un jeu de quatre propositions théoriques permettant d'expliquer le fonctionnement et la pérennité des FMA étudiés, et des OTP dans un sens plus large :

P1 : les OTP fonctionnent de manière processuelle et continue sous la forme de développements et de rétractations successifs afin de saisir des opportunités

P2 : les OTP s'inscrivent dans un processus en trois temps, avant, pendant, et après les projets / opportunités

P3 : les OTP reposent sur un réseau dormant multi-acteurs disposant d'un "stock" activable de ressources et de compétences permettant l'obtention d'une performance, ou d'existence, temporaire

P4 : les OTP développent, par la répétition, leurs propres routines et compétences

Toutefois, le raisonnement et les propositions théoriques formulées interrogent également le chercheur sur un point absent de la littérature : le fonctionnement de la pulsation. En effet, si les travaux de Hanlon et Stewart (2007) apportent un éclairage quant aux "temps" de la pulsation, les mécanismes qui la rendent possible sont peu connus. De plus, en considérant les OTP comme des processus stratégiques au sens de Lorino (1995), la pulsation doit alors nécessiter l'activation, *a minima*, de compétences afin de réaliser les tâches d'activation et de désactivation des ressources et des compétences du réseau dormant. En effet, sans l'obtention d'une performance temporaire, l'avantage concurrentiel durable est susceptible de s'étioler et de mettre en péril la pérennité de l'OTP. Aussi, il est plausible de considérer qu'il existe des compétences de pulsation qui prennent alors un caractère stratégique au sens de Hamel et Prahalad (1990), dans le sens où elles sont toute à la fois à même de conduire à la performance mais aussi à l'échec de l'OTP. Ce questionnement peut alors être formalisé tel que proposé ci-dessous.

Quelles sont les compétences stratégiques au cœur des OTP qui facilitent le passage du réseau dormant à l'état activé ?

2.3.3.2 - Proposition d'une grille de caractérisation des OTP

Jusqu'à présent, les notions d'OT, puis d'OP, ont été confrontées aux données empiriques. Ces tentatives de rapprochement entre conception académique et faits empiriques a conduit à l'élaboration d'une notion nouvelle rassemblant le temporaire et le pulsatoire. Dans l'optique de produire un bouclage du construit qu'est l'OTP, et des propositions théoriques formulées, il convient de procéder à une nouvelle phase de confrontation avec les FMA, afin d'explorer les capacités explicatives de cette notion au sujet de la relation entre rente relationnelle permanente et performance ponctuelle. Si cette démarche peut sembler de prime abord tautologique, la notion d'OTP étant le fruit de deux analyses empiriques précédentes, une nouvelle rencontre avec le terrain serait susceptible de faire émerger de nouveaux éléments conduisant à un raffinement de la vision académique et à l'apport d'une vision nouvelle sur le fonctionnement des FMA ainsi que des OT. Toutefois, afin de rendre possible cette nouvelle confrontation, encore faut-il disposer d'une grille d'analyse actionnable et fondée sur les différentes propositions théoriques formulées. Le tableau 21 met en lumière six éléments principaux des OTP issus des définitions proposées, ainsi qu'une série de points d'observations rendant possible une analyse empirique.

Tableau 21 - Grille de caractérisation des OTP

Proposition théorique	Élément de l'OTP	Points d'observation	Ancrages théoriques
P1	Il existe des pulsations	- Répétition à intervalles plus ou moins réguliers d'un type de projet	Toffler (1970), Hanlon (2002)
	La pulsation repose sur un objectif de saisie d'opportunités	- L'organisation saisit de manière récurrente des opportunités <i>via</i> des méthodes ou des outils stables - L'organisation est capable de détecter des opportunités dans son environnement	Packendorff (1995), Toffler (1970), Hanlon et Jago (2000)
P2	La pulsation se scinde en trois temps	- Il existe un temps avant le projet où le réseau dormant n'est pas activé - Il existe un temps durant la réalisation du projet où le réseau dormant est activé - Il existe un temps après le projet où le réseau dormant n'est plus activé	Hanlon et Stewart (2007)
P3	L'OT est supportée par un réseau dormant	- Il existe un ensemble d'acteurs qui conservent des relations en dehors des projets	Lundin et Söderholm (1995)

	Le réseau dormant est constitué de partenaires centrés sur un pivot fixe	- Il existe un pivot décisionnaire dans le réseau dormant - Il existe des relations plus ou moins formelles entre des partenaires et le pivot	Turner et Keegan (2001) Jacobsson <i>et al.</i> (2013)
P4	L'organisation est capable de développer ses propres routines et compétences	- L'organisation dispose de moyens d'apprentissage - L'organisation est capable d'apprendre de ses actes et de ses erreurs	Hanlon (2002), Hanlon et Jago (2009)

Source : élaboration personnelle.

Au-delà de son intérêt pour la présente thèse, la grille de caractérisation qui vient d'être mise en lumière constitue également un premier apport de la recherche. En effet, au travers des éléments constitutifs de cette grille, il semble possible de discriminer les OT afin de les qualifier ou non d'OTP. À titre d'exemple, face à une situation de gestion regroupant l'ensemble des caractéristiques évoquées dans le tableau 22, de futurs chercheurs ou praticiens pourront, ou non, considérer la ou les organisation(s) étudiée(s) comme des OTP, et alors mobiliser les différents apports théoriques et conceptuels produits dans la suite du manuscrit.

Conclusion chapitre 2

À l'issue du chapitre 1, les FMA étudiés ont été considérés comme des Organisations Temporaires (OT). Une analyse théorique *via* les préceptes de la théorie des ressources et des compétences a conduit à raffiner cette perception et à considérer ces événements comme des structures en réseau cherchant à obtenir une rente relationnelle durable afin d'atteindre un seuil de performance, assimilé à l'existence de l'événement, temporaire et permanent. Toutefois, un questionnement persistait quant aux apports académiques permettant de rendre compte de la dynamique organisationnelle des FMA. Aussi, ce chapitre 2 a eu pour ambition de répondre à la question suivante : **comment rendre compte, d'un point de vue académique, de la répétition d'une OT ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation, il a été constaté l'existence de plusieurs notions assimilées à des formes d'OT hyper-contextualisées dont l'analyse a conduit à la proposition d'une grille de caractérisation fondée sur quatre caractéristiques qualifiées de "métiers" : la récurrence de projets quasi-similaires, la prévisibilité de l'action, la capacité de pilotage simultané de plusieurs projets, et la variabilité du pivot. L'application de cette grille aux FMA étudiés a alors rendu possible la mise en œuvre d'un raisonnement analogique débouchant sur un rapprochement entre FMA et OP. Ce résultat a alors permis de mobiliser la notion de pulsation organisationnelle pour éclairer la continuité organisationnelle des

événements et apporter, par une lecture fondée sur les ressources et les compétences, une explication sur la relation entre la rente relationnelle recherchée par le réseau dormant et l'avantage concurrentiel qu'elle induit, et la performance temporaire souhaitée par ce qui est alors appelé des Organisations Temporaires Pulsatoires (OTP).

Le principal apport de ce chapitre 2 est la mise en lumière de la dynamique des OTP ainsi que de la permanence de ce type d'organisation, qui s'apparente principalement à un processus continu voyant un avantage concurrentiel durable se muer en performance temporaire et répétitive, qui elle-même renforce l'avantage concurrentiel au fil des répétitions. Toutefois à ce stade, la notion de pulsation n'a été que très peu définie et ses contours organisationnels restent flous. Une fois encore, l'apport d'éclairage conduit à l'émergence de zones d'ombre qui peuvent être synthétisées sous la forme de la question suivante :

Comment fonctionne une pulsation organisationnelle ?

PARTIE 1

Chapitre 3

Des cas d'étude pour une perception nouvelle des OTP

Introduction chapitre 3

À l'issue des deux premiers chapitres de la thèse, les FMA étudiés ont été qualifiés d'OTP, autrement dit, d'organisations disposant, pour la réalisation de projets récurrents, d'un stock de ressources et de compétences mobilisables au sein d'un réseau dormant. Le chapitre 2 a notamment conduit à la formalisation d'une grille de caractérisation des OTP, mais a également mis en lumière une méconnaissance académique actuelle du phénomène pulsatoire constaté. Aussi, dans l'optique d'apporter une meilleure compréhension de ce phénomène, le chapitre 3 a pour ambition d'approfondir et de raffiner la grille de caractérisation proposée, *via* une nouvelle analyse des données empiriques. *In fine*, l'objectif est de stabiliser et de conceptualiser la notion d'OTP, ainsi que d'apporter des éléments de réponse au questionnement conclusif du chapitre 2. Une fois encore, une méthodologie d'analyse des données empiriques par codage thématique est employée (3.1) afin d'enrichir la grille de caractérisation des OTP (3.2) pour enfin déboucher, en suivant les préceptes de Quivy et Van Campendhoudt (2011), à une conceptualisation des OTP (3.3).

3.1 - Méthodologie de l'analyse empirique

Dans une logique de transparence et de traçabilité du raisonnement, cette première section s'attache à expliciter et à mettre en lumière la méthodologie de sélection (3.1.1), de traitement, puis d'analyse des données empiriques mobilisées (3.1.2) afin de répondre à l'objectif de raffinement et de précisions de la grille de caractérisation issue du chapitre 2. Plus précisément, cette étude a porté sur les six éléments principaux de la grille de caractérisation qui est rappelée dans le tableau 22 ci-après.

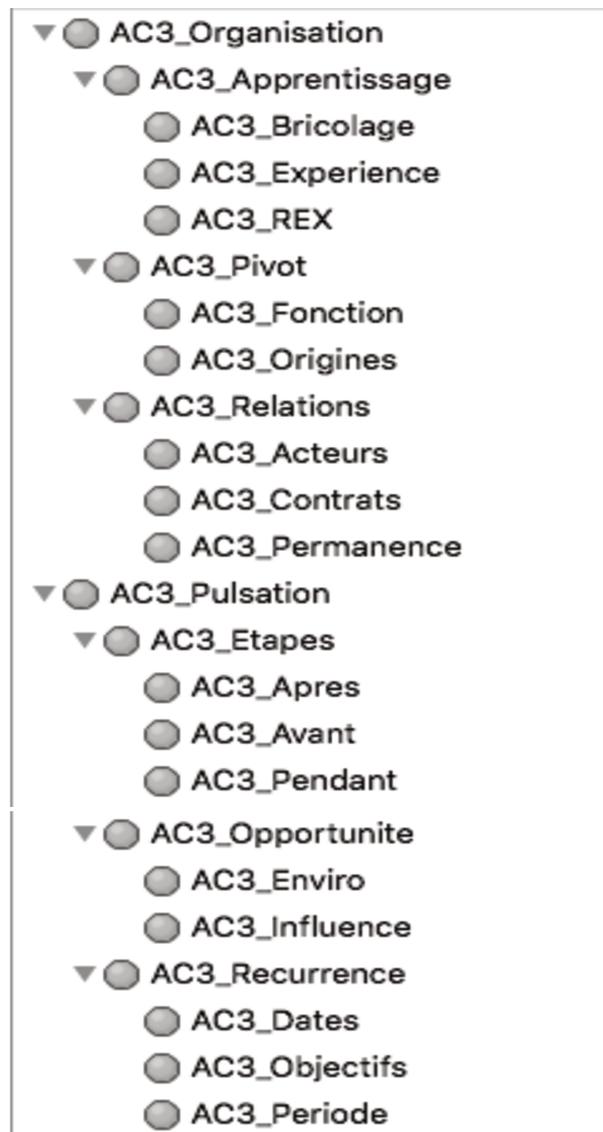
Tableau 22 - Rappel de la grille de caractérisation des OTP

Proposition théorique	Élément de l'OTP	Points d'observation	Ancrages théoriques
P1	Il existe des pulsations	- Répétition à intervalles plus ou moins réguliers d'un type de projet.	Toffler (1970), Hanlon (2002)
	La pulsation repose sur un objectif de saisie d'opportunités	- L'organisation saisit de manière récurrente des opportunités <i>via</i> des méthodes ou des outils stables ; - L'organisation est capable de détecter des opportunités dans son environnement.	Packendorff (1995), Toffler (1970), Hanlon et Jago (2000)
P2	La pulsation se scinde en trois temps	- Il existe un temps avant le projet où le réseau dormant n'est pas activé ; - Il existe un temps durant la réalisation du projet où le réseau dormant est activé ; - Il existe un temps après le projet où le réseau dormant n'est plus activé.	Hanlon et Stewart (2007)
P3	L'OT est supportée par un réseau dormant	- Il existe un ensemble d'acteurs ; qui conservent des relations en dehors des projets.	Lundin et Söderholm (1995)
	Le réseau dormant est constitué de partenaires centrés sur un pivot fixe	- Il existe un pivot décisionnaire dans le réseau dormant ; - Il existe des relations plus ou moins formelles entre des partenaires et le pivot.	Turner et Keegan (2001) Jacobsson <i>et al.</i> (2013)
P4	L'organisation est capable de développer ses propres routines et compétences	- L'organisation dispose de moyens d'apprentissage ; - L'organisation est capable d'apprendre de ses actes et de ses erreurs.	Hanlon (2002), Hanlon et Jago (2009)

Source : élaboration personnelle.

3.1.1 - Codage, sélection, et présentation des données empiriques mobilisées

À l'image des analyses empiriques précédentes, l'objectif a ici été, *via* un codage thématique mixte, d'isoler dans la base de données disponibles les éléments en lien avec l'objectif de l'analyse, à savoir un approfondissement de la grille proposée afin de caractériser les OTP. Deux phases de codage ont été opérées : une première de type fermée à l'aide d'un ensemble de codes extraits des points d'observations identifiés dans la grille de caractérisation, puis un second, ouvert cette fois-ci, afin d'accroître le degré de détail parmi les données sélectionnées. En effet, la première phase a conduit à restreindre l'analyse à un fragment de l'ensemble des données disponibles. La grille de codage employée, première et deuxième phase confondues, est présentée dans la figure 14 ci-dessous, qui est une capture d'écran du logiciel Nvivo.

Figure 14 - Grille de codage employée pour l'analyse de contenu numéro 3

Source : élaboration personnelle.

Notons que dans la figure 14 les codes de rangs un et deux dans l'arborescence (les plus à gauche et marqués d'un triangle inversé) correspondent au codage fermé de la première phase, et les codes de rangs trois à la seconde phase de codage ouvert. Le tableau 23 ci-après propose, dans un souci de transparence de l'analyse, de rapprocher les codes employés des éléments de la grille de caractérisation des OTP.

Tableau 23 - Correspondance entre la grille de caractérisation des OTP et les codes employés lors de l'analyse empirique

Proposition théorique	Élément de l'OTP	Points d'observation	Correspondance avec les codes
P1	Il existe des pulsations	- Répétition à intervalles plus ou moins réguliers d'un type de projet.	AC3_Organisation AC3_Recurrence <i>AC3_Dates</i> <i>AC3_Objectifs</i> <i>AC3_Periode</i>
	La pulsation repose sur un objectif de saisie d'opportunités	- L'organisation saisit de manière récurrente des opportunités <i>via</i> des méthodes ou des outils stables ; - L'organisation est capable de détecter des opportunités dans son environnement.	AC3_Organisation AC3_Opportunité <i>AC3_Enviro</i> <i>AC3_influence</i>
P2	La pulsation se scinde en trois temps	- Il existe un temps avant le projet où le réseau dormant n'est pas activé ; - Il existe un temps durant la réalisation du projet ou le réseau dormant est activé ; - Il existe un temps après le projet où le réseau dormant n'est plus activé.	AC3_Organisation AC3_Etapes <i>AC3_Apres</i> <i>AC3_Avant</i> <i>AC3_Pendant</i>
P3	L'OT est supportée par un réseau dormant	- Il existe un ensemble d'acteurs qui conservent des relations en dehors des projets.	AC3_Organisation AC3_Relations <i>AC3_Acteurs</i> <i>AC3_Contrats</i> <i>AC3_Permanence</i>
	Le réseau dormant est constitué de partenaires centrés sur un pivot fixe	- Il existe un pivot décisionnaire dans le réseau dormant ; - Il existe des relations plus ou moins formelles entre des partenaires et le pivot.	AC3_Pulsation AC3_Pivot <i>AC3_Fonction</i> <i>AC3_Origine</i>
P4	L'organisation est capable de développer ses propres routines et compétences	- L'organisation dispose de moyens d'apprentissage ; - L'organisation est capable d'apprendre de ses actes et de ses erreurs.	AC3_Pulsation AC3_Apprentissage <i>AC3_Bricolage</i> <i>AC3_Experience</i> <i>AC3_REX</i>

Légende : les codes de la première phase sont indiqués en gras, et ceux de la seconde phase sont soulignés et en italique.

Source : élaboration personnelle.

À l'issue du codage et de la sélection, un jeu de données a été retenu pour étudier la caractérisation des OTP. Le tableau 24 met en lumière la liste exhaustive des sources de données ici mobilisées.

Tableau 24 - Monographie des données empiriques mobilisées

Cas	Festival des Vieilles Charrues (VC)	Festival du Bout du Monde (BdM)	Festival du Cabaret Vert (CV)	Reggae Sun Ska Festival (RSS)
Donnée				
Entretiens semi-directifs	- 2 entretiens avec des cadres dirigeants - 3 entretiens avec des bénévoles - 2 entretiens avec des festivaliers Durée totale : 4 heures 12 minutes	- 3 entretiens avec des cadres dirigeants - 4 entretiens avec des bénévoles - 4 entretiens avec des festivaliers Durée totale : 5 heures 37 minutes	- 4 entretiens avec des cadres dirigeants - 2 entretiens avec des bénévoles - 9 entretiens avec des festivaliers Durée totale : 6 heures 22 minutes	- 1 entretien avec un cadre dirigeant - 2 entretiens avec des bénévoles - 2 entretiens avec des festivaliers Durée totale : 2 heures 01 minute
Observations	- une observation d'une heure dans le service petit matériel en amont - une observation de deux heures dans le service logistique alimentaire en amont - deux observations de une heure trente dans le PC logistique alimentaire pendant l'événement	- six vacations de quatre heures, soit 24 heures, dans le service environnement - une observation de deux heures de l'espace scénique en amont	- trois observations de 45 minutes sur l'espace scénique - une observation de deux heures dans l'espace logistique et PC général	- deux observations d'une heure sur l'espace logistique / coulisses centrales
Documents internes	-planning - DPS - cahier des charges prestataires alimentaires - extraits système Excel de gestion alimentaire	- <i>riders artistes</i> - plannings généraux - planning bénévoles service environnement - plan d'implantation	- plan d'implantation - journal interne	/
Données secondaires	- huit articles de presse généraliste - publications sur les réseaux sociaux	- deux articles de presse généraliste - publications sur les réseaux sociaux	- publications sur les réseaux sociaux	- trois articles de presse généraliste - publications sur les réseaux sociaux

Source : élaboration personnelle.

3.1.2 - Modalités de traitement des données empiriques mobilisées

Une fois codées puis sélectionnées, les données ont été rapprochées les unes des autres par cas afin de rendre possible des analyses intra-cas, puis inter-cas. Toutefois, si les quatre cas présentent suffisamment de matériaux empiriques pour explorer les propositions P3 et P4,

seuls deux d'entre eux (le festival des VC et du BdM) permet de développer une compréhension fine des propositions P1 et P2. Aussi, le choix a été fait de scinder l'analyse en deux temps : un premier dédié à l'étude de la pulsation (P1 et P2) en tant que phénomène organisationnel, à l'aide des cas du Festival des VC et du Festival du BdM, dans une logique inter-cas, puis un second orienté sur l'étude des "contours organisationnels" (P3 et P4) des OTP, cette fois-ci abordés dans une approche inter-cas mobilisant les quatre FMA. Le tableau 25 propose une vision synoptique de la répartition de l'étude réalisée en adaptant la grille d'analyse théorique des OTP.

Tableau 25 - Structuration des analyses intra et inter-cas

Axes	Éléments de l'OTP	Points d'observation	Analyse
Pulsation	Il existe des pulsations	- Répétition à intervalles plus ou moins réguliers d'un type de projet précis.	Intra-Cas (uniquement Festival des VC et du BdM)
	La pulsation repose sur un objectif de saisie d'opportunité	- L'organisation saisie de manière récurrente des opportunités <i>via</i> des méthodes ou des outils stables ; - L'organisation est capable de détecter des opportunités dans son environnement.	
	La pulsation se scinde en trois temps	- Il existe un temps avant le projet où le réseau dormant n'est pas activé ; - Il existe un temps après le projet où le réseau dormant n'est plus activé.	
Contours organisationnels	L'OT est supportée par un réseau dormant	- Il existe un ensemble d'acteurs qui conservent des relations en dehors des projets.	Inter-Cas
	Le réseau dormant est constitué de partenaires centrés sur un pivot fixe	- Il existe un pivot décisionnaire dans le réseau dormant ; - Il existe des relations plus ou moins formelles entre des partenaires et le pivot.	
	L'organisation est capable de développer ses propres routines et compétences	- L'organisation dispose de moyens d'apprentissage ; - L'organisation est capable d'apprendre de ses actes et de ses erreurs.	

Source : élaboration personnelle.

Pour cette analyse des données empiriques, une fois encore les logiciels Excel et Nvivo ont été employés de manière complémentaire. Les analyses intra-cas ont été réalisées à l'aide, dans un premier temps, d'Excel afin d'effectuer un premier tri, puis de Nvivo *via* des recherches textuelles et des requêtes. Pour les analyses inter-cas, seul le logiciel Nvivo a été

mobilisé afin de réaliser des requêtes (à l'image de celle présentée dans le chapitre 2) permettant de croiser dans des matrices de synthèse les cas et les données.

3.2 - La pulsation : un phénomène multi-acteurs, complexe, et durable

La notion d'OTP, bien qu'elle ait pu être définie d'un point de vue académique, reste relativement floue et nécessite un enrichissement par la rencontre avec les données empiriques. Cette deuxième section s'attache alors à raffiner la grille de caractérisation proposée en se focalisant tout d'abord sur les propositions théoriques 1 et 2 (rassemblées ici du fait de leurs propos sur la pulsation) (3.2.1), puis sur les propositions 3 (3.2.2) et 4 (3.2.3) avant de produire une synthèse des résultats conduisant à l'apport de précisions à la grille de caractérisation des OTP (3.2.4).

3.2.1 - Analyse des propositions 1 et 2 : une pulsation à quatre temps et l'émergence de phases transitoires

Comme il l'a été précisé, pour l'étude des propositions 1 et 2 concernant la notion de pulsation, seules des données empiriques issues de deux cas d'étude ont pu être retenues, les deux autres ne disposant pas d'éléments empiriques suffisants pour conduire une analyse robuste. Aussi, ce point débute par deux analyses consécutives du phénomène pulsatoire dans les Festivals du BdM (3.2.1.1) et des VC (3.2.1.2). Par ailleurs, la notion d'opportunité est également questionnée (3.2.1.3) avant de dresser un bilan des apports de cette première étape d'analyse (3.2.1.4).

3.2.1.1 - Analyse de la pulsation dans le Festival du BdM

Parmi les données empiriques disponibles et mobilisées pour l'étude du phénomène pulsatoire, une question posée durant tous les entretiens fût particulièrement riche d'enseignements : *"pour vous, quand commence et se termine le festival ?"* Pour le cas du Festival du BdM, l'encadré 1 propose une synthèse des plusieurs réponses à cette interrogation.

Encadré 1 - Réponses à la question du début et de la fin du festival

* *"On ne voit pas vraiment de changement dans l'année, le rythme s'accélère un peu, il y a de plus en plus de monde, mais tu vois, le boudu c'est l'aboutissement d'une année voire plus de boulot."* (Directeur du festival)

* *"Pas simple comme question, je vois pas trop les limites, là comme ça. Ça voudrait dire qu'il y a un avant et un après BdM, mais dans mon taf je dirais que je commence vraiment à fond en mars avec les assos, en avril avec les bénévoles, et pareil mars avril mai avec les responsables enviro, sécu, etc. Le gros du truc c'est là-bas sur le site, mais au final ça roule si on a bien bossé avant. Et pour la fin, ben ça finit jamais ! Une fois tout démonté, on attaque*

les réunions bilans, et on est vite fait de revenir au début du suivant." (Responsable bénévolat)

* "À mon niveau, le boudu c'est quelques semaines dans l'année, ça va commencer en mars avril et se terminer en fonction des dates des réunions bilans à peu près en septembre, mais bon, on est au boudu toute l'année, ça peut arriver qu'en janvier tu te dises, tiens pour l'année prochaine ça serait pas mal de faire ça différemment." (Responsable service environnement)

* "Le Boudu ? Moi je commence quelques jours avant l'ouverture des portes et l'arrivée de la meute, on s'occupe des panneaux. Et ça va se terminer quand je rentre à la maison, le lundi ou le mardi suivant." (Bénévole)

* "Ici il n'y a pas de début ou de fin, quand tu es dans l'engrenage tu es fini, tu y restes à vie. Concrètement on bosse pendant trois jours, mais on y pense toute l'année à ces trois jours." (Bénévole)

* "Ben pour moi, je suis festivalier donc ça a commencé vendredi et ça se finit dimanche, même si ça fait trois semaines que je me prépare et que ici je suis pas spectateur, j'essaye au maximum d'être un acteur du BdM en faisant gaffe à ce que je fais." (Festivalier)

À partir de ce jeu de *verbatim*, deux paramètres semblent influencer la perception du temps du festival : la nature et le rôle des acteurs (pour les dirigeants l'événement est sur toute l'année, alors que pour le festivalier ce n'est que trois jours), et les tâches qu'ils accomplissent pour la manifestation (à l'image du responsable du service environnement qui confie être impliqué dans le festival pendant quelques mois, mais qui réfléchit également aux améliorations toute l'année). Aussi, afin d'essayer de rendre compte du phénomène pulsatoire, la prise en considération de la fonction et du type de tâche réalisée semble indispensable.

Pour Getz *et al.* (2006), cinq types de parties prenantes peuvent être identifiés dans un événement tel qu'un FMA (voir encadré 2 pour rappel de la typologie). Toutefois, à la lumière des constats empiriques, il semble relativement complexe de positionner certains répondants. À titre d'illustration, un bénévole responsable de service doit-il être qualifié de "facilitateur" dans le sens où il apporte ses compétences d'organisateur, de "coproducteur" puisqu'il concoure à la réussite et à l'organisation de l'événement, ou encore, pourquoi pas, de "collaborateur" du fait de sa participation directe à la gestion de la manifestation ?

Encadré 2 - Rappel de la typologie des parties prenantes de Getz *et al.* (2006)

- * les "facilitateurs" : les fournisseurs de ressources et de compétences ;
- * les "régulateurs" : assimilés aux agents étatiques et à la réglementation ;
- * les "coproducteurs" : toutes les autres organisations, entités, et personnes qui participent à l'organisation de l'événement ;
- * les "alliés et collaborateurs" : des acteurs comme des associations professionnelles ou des agences de tourisme ;
- * les "personnes touchées" : principalement les festivaliers et la communauté.

Dans l'optique de produire une représentation aussi fidèle que possible du fonctionnement du festival du BdM, une nouvelle typologie d'acteur peut donc être proposée autour de six familles : **le pivot (en l'occurrence Quai Ouest Musiques), les partenaires, les associations, les bénévoles, les prestataires, et les festivaliers**. Si des acteurs comme le pivot ou les festivaliers ont déjà été évoqués, il semble ici nécessaire d'apporter des précisions quant aux différentes fonctions occupées par les bénévoles, et les rôles joués par les associations, les partenaires, et les prestataires.

Pour les bénévoles, il apparaît possible de procéder à une forme de scission en deux catégories. Comme le précise le directeur de l'événement : *"Les bénévoles sont partie prenante, mais sont vraiment là pendant 3 jours ou même au-delà, il y en a qui sont là pendant 5 semaines [...] Mais après, les bénévoles, si tu veux, qui sont partie prenante du projet, ils sont totalement libres, ils n'ont pas la casquette Quai Ouest Musiques. On a certains potes qui sont Quai Ouest parce qu'ils sont là depuis 15 ans, parce que le projet les intéresse"* (Directeur du Festival du BdM). Au travers de ces propos, il transparait que deux "catégories" de bénévoles peuvent être distinguées : ceux faisant quasiment partie de l'entreprise pivot du fait de leur proximité et de leur ancienneté avec la manifestation, et ceux dont l'implication, non moins importante, est réduite à quelques jours ou semaines dans l'année.

Concernant les partenaires et les prestataires, la proximité sémantique des deux termes ne doit pas occulter des différences bien réelles. Les partenaires sont des entreprises ou organisations engagées dans une relation durable et contractualisées à moyen terme avec Quai Ouest Musiques. Le directeur du festival précise que : *« 95 %, c'est 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 sur une tâche spécifique les engageant que pour une période restreinte autour des dates de l'événement. Enfin, il a été évoqué un rôle important d'associations locales. Le responsable du bénévolat explique à ce sujet que : *"les associations locales nous permettent d'avoir nos bénévoles, c'est à travers eux qu'on arrive à trouver assez de monde. Le principe est assez simple, les associations proposent à leurs bénévoles de venir aider sur le boudu, nous on récupère les fiches d'inscription, et à partir de cette base je constitue les équipes"*. Ainsi, les associations peuvent être perçues, d'une manière quelque peu abrupte, comme des "agences d'intérim" pour le Festival du BdM, en apportant ponctuellement la main d'œuvre nécessaire à la réalisation de l'événement. Toutefois, comme le met en avant l'extrait d'entretien présenté ci-après avec ce

même répondant, des relations durables semblent être établies entre le pivot et un groupe d'associations récurrentes.

Extrait de l'entretien du 13/01/15 avec Marc, responsable bénévolat au festival du BdM

"Ben c'est vraiment ponctuel mais ça s'entretient toute l'année. C'est surtout entre mars et le festival, là c'est assez récurrent. J'ai ma réunion de bilan tous les ans au mois de décembre, où voilà, ça me laisse le temps de comptabiliser toutes les heures effectuées et de faire le point. Donc voilà alors fin d'année du coup réunion de bilan, après moi j'ai ma réunion de préparation, en général au mois de mars, heuuu, entre-temps il ne se passe pas grand chose. J'ai quelques contacts mails mais pas forcément toujours en lien avec l'organisation ou si c'est plus parce que sur un bilan il y avait une question. Mais il ne se passe pas grand chose vraiment, à part une question, ou voilà, au mois de janvier j'envoie les vœux, les trucs comme ça, ça change pas grand chose dans l'organisation, c'est plus dans la relation que je peux avoir avec eux."

À l'aune des différents éléments qui viennent d'être rapportés, il semble possible d'établir un premier tableau de synthèse récapitulant les différentes familles d'acteurs ainsi que leurs fonctions principales (voir tableau 26).

Tableau 26 - Synthèse des familles d'acteurs et des fonctions au Festival du BdM

Familles d'acteurs	Fonctions principales
Pivot	Organisateur et coordinateur général de la manifestation
Partenaires économiques	Apporteurs de fonds, de ressources, de compétences, inscrits dans une relation durable avec le pivot
Associations	Apporteurs de main d'œuvre pour la réalisation de l'événement, inscrites dans une relation durable avec le pivot
Bénévoles	Contributeurs de l'organisation en apportant leurs capacités de travail et leurs compétences de manière ponctuelle
Prestataires	Fournisseurs de prestations ponctuelles et spécifiques comme la sécurité ou la restauration de manière ponctuelle
Festivaliers	Acteurs et spectateurs de la manifestation, principalement présents durant les trois jours de l'événement

Source : élaboration personnelle.

La mise en perspective des fonctions principales des acteurs permet de percevoir l'existence de différences de rythme et de méthodes, ainsi que d'implication dans la réalisation de l'événement. Trois degrés « d'implication » ont pu être relevés pour chacune des familles d'acteurs : une implication "complète" (où le ou les acteurs sont quasiment entièrement dédiés à l'organisation ou la gestion de la manifestation), une implication "partielle" (où les acteurs

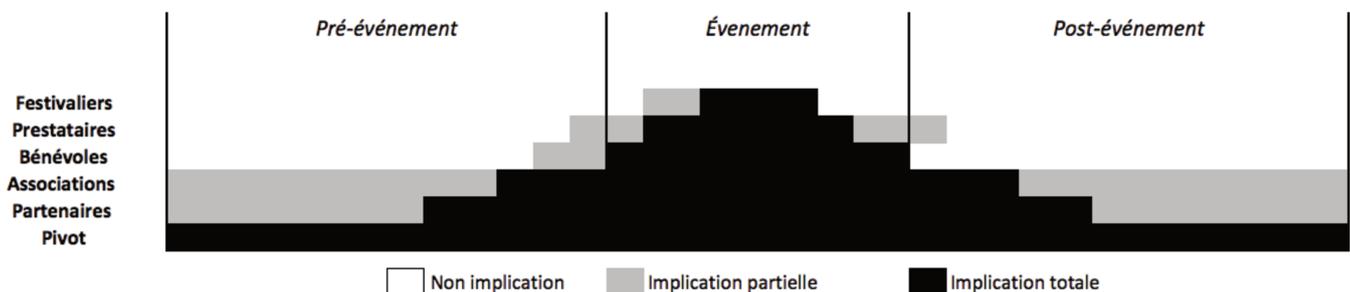
conserver un lien avec l'événement mais dont ce n'est pas l'activité principale), et la « non implication ». Ces différents degrés ne doivent pas être perçus comme fixes dans le temps, mais comme une caractéristique évolutive. À titre d'illustration, les propos tenus par un bénévole et rapportés ci-dessous illustre le passage d'une non implication à une implication partielle puis totale.

Extrait de l'entretien du 02/08/14 avec Babeth, bénévole au Festival du BdM

"Le boudu je suis pas dedans toute l'année. On commence à le préparer mi-juillet pour préparer les affaires, les courses, et tutti quanti. Après tu débarques à Landaoudec [lieu du festival] et là tu es à fond dedans pendant quatre ou cinq jours jusqu'à ce que tu repartes, que tu t'en remettes, et après tu attends un an et c'est la même rengaine."

À ce stade, il est possible de combiner les six familles d'acteurs et les trois degrés d'implication pour obtenir une représentation de la pulsation. Cependant, un élément semble ici manquant : le temps. Pour Hanlon et Stewart (2007), une Organisation Pulsatoire (OP) se scinde en trois périodes : pré-événement, événement, et post-événement. La figure 15 propose alors de reprendre cet horizon temporel pour tenter de positionner les acteurs et leurs implications évolutives respectives.

Figure 15 - Représentation de la pulsation du Festival du BdM



N.B. : Les rythmes d'engagement des participants sont présentés de manière schématique et illustrative. Le positionnement du début et de la fin de l'implication totale peut varier en fonction des tâches.

Source : élaboration personnelle.

Ainsi, dans le cas du Festival du BdM, la pulsation peut être représentée sous la forme d'un engagement progressif des différentes familles d'acteurs en fonction du temps.

3.2.1.2 - Analyse de la pulsation dans le Festival des VC

Afin de renforcer la vision du phénomène pulsatoire tel qu'il vient d'être décrit au travers du cas du Festival du BdM, ce deuxième point propose de mener une étude similaire sur un second cas : celui du Festival des VC. Dans un souci de clarté du propos, les propositions de

typologies de familles d'acteurs et d'engagement qui ont émergé du cas précédent sont ici reprises et confrontées directement aux données empiriques du cas du Festival des VC.

Concernant la typologie des acteurs d'un FMA, il semble possible d'identifier dans le cas du Festival des VC les mêmes six familles qu'au Festival du BdM. Le tableau 27 propose une vision globale mettant en relation chaque famille avec des entretiens ou des observations réalisés. Ainsi, du pivot aux festivaliers, l'ensemble des groupes d'acteurs, ainsi que leurs fonctions principales, semblent identiques entre Festival des VC et Festival du BdM.

Tableau 27 - Familles d'acteurs au Festival des VC

Familles d'acteurs	Fonctions principales	Données empiriques
Pivot	Organisateur et coordinateur général de la manifestation	<i>"Le boulot des patrons des Charrues c'est simple : chef d'orchestre. S'assurer que tout roule, sans forcément savoir comment ça roule, mais être sûr que tout est en place et faire durer l'image des Charrues."</i> (Bénévole)
Partenaires économiques	Apporteurs de fonds, de ressources, de compétences, inscrits dans une relation durable avec le pivot	<i>"On a développé un principe de mécénat et de partenariat qui ne repose pas sur de la publicité visible mais sur des services apportés aux festivaliers. Ce sont des contrats qui sont signés sur plusieurs éditions."</i> (Directeur) <i>"Il y a un vrai travail avec les fournisseurs [...] on a toute une réflexion sur le bio, si c'est du bio c'est que du local. On a aussi monté une filière, quand on a monté le projet de la galette saucisse bio, on a trouvé un fournisseur de galette bio, mais après on a réfléchi avec notre fournisseur de viande et il a développé une filière pour nous."</i> (Resp. logistique alimentaire)
Associations	Apporteurs de main d'œuvre pour la réalisation de l'événement, inscrits dans une relation durable avec le pivot	<i>"Sur le service on a deux assos avec qui on bosse tous les ans et avec qui les Charrues restent en contact toute l'année."</i> (Assistant responsable logistique alimentaire) <i>"Je suis bénévole pour le comité des fêtes de ma ville, je crois que ça fait cinq ou six ans que des bénévoles viennent ici. C'est un moyen de participer aux charrues, de donner un coup de main, et de gagner un peu d'argent pour les animations que le comité organise."</i> (Bénévole)
Bénévoles	Contributeurs de l'organisation en apportant leurs capacités de travail et leurs compétences de manière ponctuelle	<i>"Alors moi j'ai commencé en remplissant mon inscription il y a deux ou trois mois, et les vacances j'ai commencé hier et j'en ai encore pour trois jours à la restauration."</i> (Bénévole)
Prestataires	Fournisseurs de prestations ponctuelles et spécifiques comme la sécurité ou la restauration de manière ponctuelle	<i>"T'as une grosse différence entre prestataires et partenaires. Déjà sur la visibilité, les partenaires aujourd'hui tu peux les voir un peu partout avec les services proposés aux festivaliers, il y a vraiment un travail de fait en commun avec les Charrues, les prestataires c'est du service payant."</i> (Bénévole)
Festivaliers	Acteurs et spectateurs de la manifestation, principalement présents durant les trois jours de l'événement	<i>"Pour moi un festivalier c'est presque le patron du festival. Pas dans le genre c'est moi qui commande, mais plutôt genre si je fais de la merde c'est tout le monde qui va en pâtir. Tu prends les détritrus, si tout le monde se gère, on est bon. Bon par contre on ne peut pas non plus tout faire vu qu'on est là que quatre, cinq ou six jours pour les plus accros."</i> (Festivalier)

Source : élaboration personnelle.

La présence, tant dans le cas du Festival des VC, que du Festival du BdM, d'associations en relation permanente avec le pivot et fournissant des bénévoles semble révéler une forme de constante quant à l'existence de ce type d'acteur dans l'organisation des FMA. Toutefois, notons qu'après avoir effectué des recherches textuelles *via* Nvivo dans les données disponibles dans les deux autres cas (le Festival du CV et le RSS Festival), aucune trace d'association n'a été détectée. L'encadré 3 propose un début d'explication à ce constat.

Encadré 3 - Les associations dans les FMA : vers un modèle Breton ?

Que ce soit le Festival du BdM ou celui des VC, ces deux événements ont fait le choix d'adopter un système de gestion des bénévoles quasi-similaire mobilisant des associations locales pour "recruter" des bénévoles. Le principe de la relation entre le pivot et les associations est simple et repose sur un échange : les associations trouvent et gèrent éventuellement les problèmes au jour le jour avec les bénévoles, et en échange elles reçoivent de la part du festival une donation pour financer leurs activités. Le montant du don est alors indexé sur le nombre d'heures de bénévolat réalisées par les personnes d'une association. Ce type de fonctionnement n'a pas été identifié dans les cas des festivals du CV ou du RSS. En l'état, la seule distinction qui permet de rassembler d'une part VC et BdM, et d'autre part CV et RSS, est la localisation de l'événement. En effet, les deux premiers sont proches géographiquement et se situent tous deux en Bretagne. La place des associations est-elle le signe d'un modèle de gestion du bénévolat typiquement Breton ?

Concernant les degrés et le rythme d'implication des différents acteurs, il est possible de rapporter ici les propos de la responsable du service logistique alimentaire du Festival des VC qui donne à voir un planning général d'organisation de l'événement. En effet, ce service est en charge de la restauration des festivaliers, mais également de l'ensemble des acteurs du festival (mis à part les artistes qui font l'objet d'une organisation particulière). La logistique alimentaire est donc la première à se déployer afin de mettre en place un service de restauration dès l'arrivée des premiers acteurs, et est la dernière à être déconstruite à l'issue de la manifestation. Aussi, la responsable logistique alimentaire dispose d'une vision englobante du processus d'organisation et de mise en place de l'événement du fait de sa présence du premier au dernier jour sur le terrain.

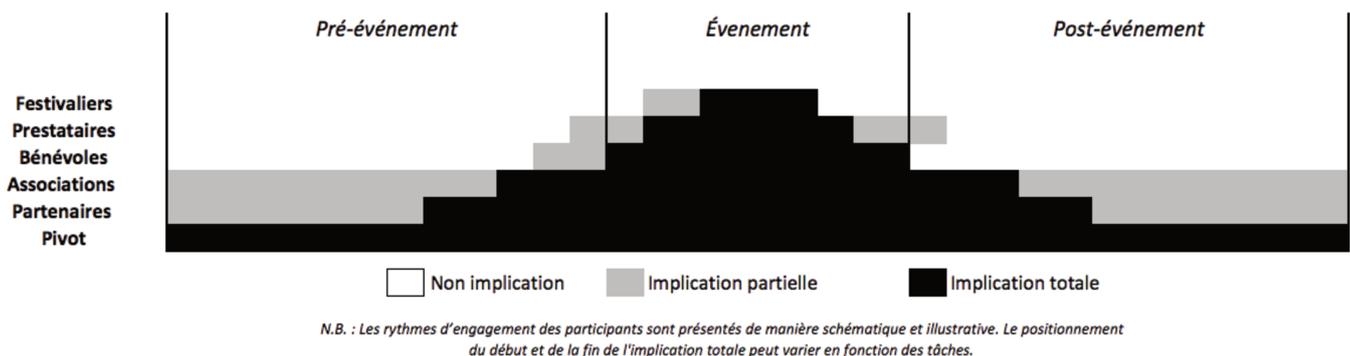
Extrait de l'entretien du 16/04/15 avec Morgane, Responsable logistique alimentaire au festival des VC

"Sur les flux logistiques, moi je commence en mars sur ma mission, avec notamment définir les stands alimentaires, les produits qui ont fonctionné, ceux qui n'ont pas fonctionné pour réfléchir en termes de rentabilité sur les stands, toutes les questions aussi de réflexion sur notre rentabilité à la fois en termes d'achats, pourquoi un stand est en perte, qu'est-ce qui s'est passé, est-ce que c'est un souci bénévoles, est-ce qu'il y a trop dans l'assiette, et on propose les modifications avec des modifications du plan du site du festival. Ensuite il y aura

tout le travail de sélection des produits, pour la plupart du festival c'est des réguliers, c'est une relation durable, ils nous mettent à disposition des camions de stockage et on va un peu plus loin avec des personnels de chaque fournisseur qui viennent bénévolement et qui sont en charge de sortir les produits car ils connaissent super bien les produits, les colisages, et ils nous filent un coup de main. Après j'ai toute la négo financière qui rentre dans ma mission, et ensuite on s'installe le premier juillet pour en repartir le mercredi après le festival."

Notons que dans le cas du service logistique alimentaire, la responsable n'est pas une salariée à plein temps de l'association des Vieilles Charrues, mais une professionnelle de la gestion événementielle embauchée ; ce n'est donc pas ici un cas de prestation mais d'intégration, pour la période de l'événement. Les rythmes d'engagement constatés chez les autres acteurs du Festival des VC sont très proches de ceux constatés dans le Festival du BdM. En partant des données empiriques mobilisées et exposées notamment dans le tableau 225, il est possible de représenter, dans la figure 16, la pulsation du Festival des VC sous la même forme que celle du Festival du BdM (voir figure 15)

Figure 16 - Représentation de la pulsation du Festival des VC



Source : élaboration personnelle.

Que ce soit pour le cas du Festival du BdM ou des VC, les représentations graphiques des implications des différents acteurs permettent de rendre compte de la pulsation.

3.2.1.3 - Un début de pulsation lors de la captation d'une opportunité "influencée" par le pivot

Les représentations graphiques qui ont été proposés afin d'illustrer le phénomène pulsatoire dans les Festivals du BdM et du CV apportent un éclairage quant au déroulement d'un FMA. Toutefois, un élément semble absent, le point de départ de l'implication physique des acteurs. Telles qu'elles sont décrites dans la grille de caractérisation, les OTP s'assemble pour capter des opportunités issus de leur environnement. En effet, autant pour Toffler (1970) que pour Hanlon et Jago (2000), une OP, et donc également une OTP, repose sur un objectif de saisie

d'opportunité par la dilatation de l'organisation sous la forme d'un projet. Cette vision de la "raison d'être" d'une OTP semble à la lumière d'éléments issus du terrain appeler quelques précisions. S'il est concevable d'imaginer qu'un réseau dormant tente par un couplage temporaire de saisir une opportunité issue de l'environnement, les FMA semblent présenter la particularité de provoquer eux-mêmes ces opportunités. Cet achoppement entre théorie et terrain peut éventuellement trouver une explication dans le sens qui est donné au terme d'opportunité. Pour Benito (2001, p. 8) un festival est *"une sorte de fête unique, célébration publique d'un genre artistique dans un espace temps réduit"*. De cette définition, il est possible d'extraire les notions de célébration publique dans un espace temps réduit. Autrement dit, un FMA s'apparente à la réalisation d'un rassemblement public dans un lieu et à un moment donné. Dès lors, si la notion d'opportunité, dans le contexte des FMA, est assimilée à l'existence d'un regroupement de personnes pour une célébration, musicale en l'occurrence, il paraît très peu probable de voir apparaître des opportunités de manière spontanée. Même les rassemblements musicaux fondés sur l'autogestion et l'auto-organisation à l'image des *raves* nécessitent un pivot qui sélectionne un lieu et un moment pour l'événement (Jaimangal-Jones, 2014).

Dans ce sens, l'étude des outils et des temps de communication des festivals étudiés paraît tout à fait éclairante quant à la manière dont les FMA provoquent des "opportunités". Le tableau 28 présente des éléments des quatre stratégies de communication des cas d'étude.

Tableau 28 - Stratégies de communication des FMA

Cas	Stratégie
Festival des VC 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Annonce des dates de l'édition 2016 dès le début de l'édition 2015 - Mise en vente de "billets de Noël" en décembre 2015 pour l'édition 2016 - Ouverture de la billetterie "traditionnelle" dès le 16 décembre 2015 - Annonce échelonnée des noms des artistes entre le 2 décembre 2015 et le 29 mars 2016 - Stratégie de publication et de communication permanente sur les réseaux sociaux
Festival du BdM 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Annonce des dates de l'édition 2016 dès la fin de l'édition 2015 - Mise en vente de "billets à prix d'amis" le 18 décembre 2015 - Ouverture de la billetterie traditionnelle également le 18 décembre 2015 - Annonce des premiers noms des artistes le 18 décembre - Annonce de la programmation complète le 1^{er} avril 2016 - Organisation d'un concert privé pour l'annonce de la programmation - Stratégie de publication et de communication permanente sur les réseaux sociaux

Source : élaboration personnelle.

L'ensemble de ces éléments peut être vu comme un simple reflet d'une démarche marketing. Cependant, dans notre perspective organisationnelle, la communication semble être un moyen

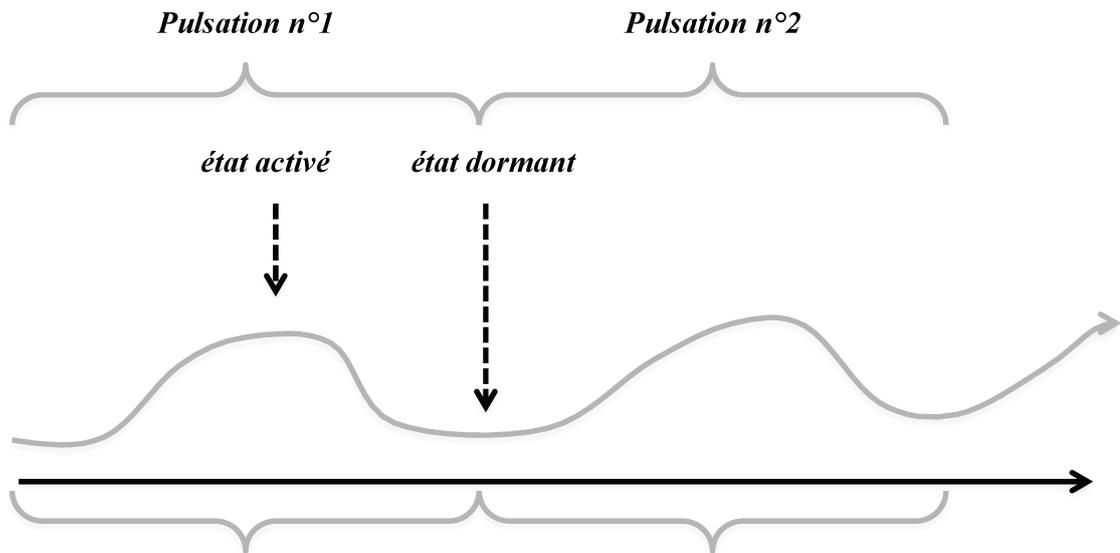
de créer une opportunité à saisir par l'OTP. Les propos très pragmatiques d'un festival du Festival des VC paraissent relativement clairs : "*moi je ne viens pas parce que j'ai vu des affiches ou que j'ai entendu une pub à la radio. Mais je pense que ça joue quand même, ça doit leur coûter un bras et ils ne sont pas totalement débiles*". Dans cette perspective, le FMA, en tant qu'OTP, présente un caractère quelque peu schizophrène dans le sens où il cherche à capter et à gérer une opportunité qu'il a lui-même générée, mais qui répond tout de même à une aspiration du public. Sans tendre à une généralisation du cas des FMA, il semble toutefois nécessaire d'élargir la vision de Toffler (1970) et de Hanlon et Jago (2000) en précisant qu'une OTP peut se dilater pour, soit saisir une opportunité de l'environnement, soit piloter une opportunité qu'elle a développée.

3.2.1.4 - Vers l'émergence de phases transitoires

À la lumière des constats qui viennent d'être réalisés dans le cas du Festival du BdM puis des VC, la capacité des travaux de Hanlon et Stewart (2007) à représenter fidèlement les faits de terrain semble appeler des précisions. En effet, s'il est possible d'utiliser les trois temps de ces auteurs (pré-événement, événement, post-événement), il apparaît que dans la première et dans la dernière phase plusieurs actions distinctes sont perceptibles. En amont de la manifestation, l'ensemble des familles d'acteurs ne semble pas s'impliquer au même rythme et au même moment. Si certains comme les partenaires présentent une implication très tôt dans l'organisation, les festivaliers ne sont présents quant à eux quasiment que durant l'événement. Il en est de même pour la phase post-événement où le désengagement des acteurs se fait également de manière progressive.

Une nouvelle représentation théorique semble alors envisageable afin de mieux rendre compte du phénomène d'engagement puis de désengagement des acteurs au fil du processus d'organisation. En mobilisant les travaux de Jacobsson *et al.* (2013), de Lundin et Söderholm (2013), de Jacobsson *et al.* (2015), et dans une certaine mesure ceux de Modig (2007), il est possible d'extraire de la littérature les idées d'organisation "activée" et de réseau dormant déjà évoquées. Ces deux états de l'OTP représentent alors deux temps "stables" d'un phénomène se rapprochant d'un mouvement d'oscillation comme le représente la figure 17.

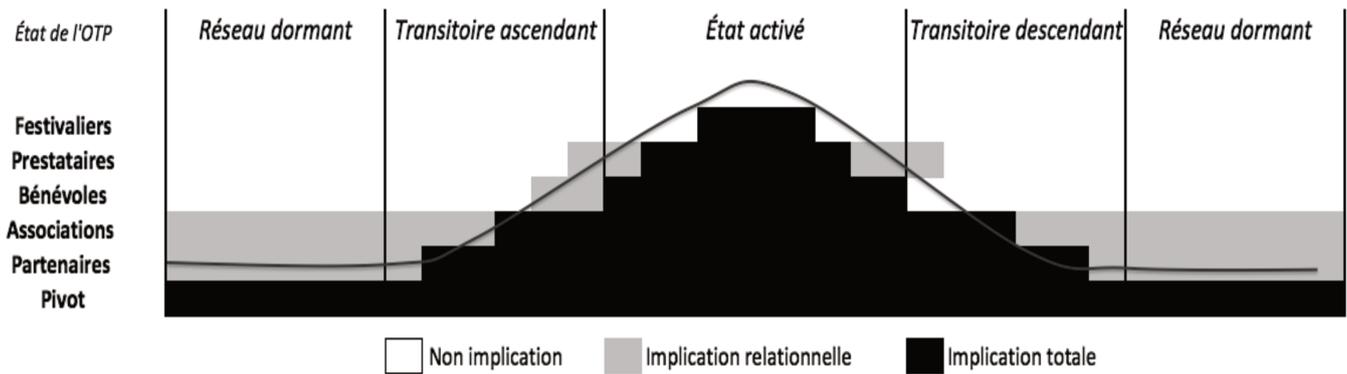
Figure 17 - Représentation schématique d'une succession de pulsation dans un mouvement oscillant



Source : élaboration personnelle.

En considérant ces deux états, et la mise en évidence par les faits empiriques d'un engagement progressif des acteurs, il est concevable d'imaginer une pulsation non plus à trois (pré-événement, événement, post-événement), mais à quatre temps : le premier étant un état de réseau dormant, le deuxième une phase transitoire qualifiée d'ascendante, le troisième l'état activé de réalisation du projet, le quatrième une phase qualifiée cette fois de descendante, et enfin un retour à un nouvel état dormant. Dans cette perspective, l'action du pivot qui va "déclencher" l'opportunité va entraîner le passage de l'état dormant à l'état activé *via* des processus intermédiaires se situant au niveau de la phase transitoire ascendante ; à l'issue de la saisie de l'opportunité, le mouvement inverse se produit par l'intermédiaire de la phase transitoire descendante. Cette proposition de représentation des temporalités des OTP est formalisée par la figure 18 dans laquelle la courbe permet d'observer la pulsation.

Figure 18 - Représentation de la pulsation



N.B. : Les rythmes d'engagement des participants sont présentés de manière schématique et illustrative. Le positionnement du début et de la fin de l'implication totale peut varier en fonction des tâches.

Source : élaboration personnelle.

Ainsi, à partir des éléments présentés jusqu'à présent, il est possible de considérer que : **la pulsation se décompose en deux états principaux, dormant et activé, auxquels s'ajoutent deux phases transitoires ascendante et descendante. Le passage de l'état dormant à l'état activé s'effectue, afin de saisir une opportunité potentiellement déclenchée par le pivot, via l'agrégation progressive des acteurs durant la phase transitoire ascendante, puis le retour à l'état dormant via le désengagement des acteurs de la structure créée.**

Au terme de ce premier point d'analyse qui a porté sur les propositions théoriques 1 et 2, qui concernent le phénomène pulsatoire, ayant permis d'élaborer la grille de caractérisation des OTP, il a été possible de raffiner notre capacité descriptive et explicative du fonctionnement de ces organisations. Une synthèse des apports de cette première partie d'analyse des données empiriques est proposée dans le tableau 29 ci-après, qui met en lumière les différents apports des études de cas, et qui rappelle les principaux ancrages académiques initiaux identifiés durant les chapitres 1 et 2.

Tableau 29 - Synthèse des apports de l'étude empirique portant sur les propositions théoriques 1 et 2

Propositions théoriques	Éléments de l'OTP	Apports des cas
P1	Il existe des pulsations	Les pulsations représentent une évolution des implications des acteurs au fur et à mesure du temps.
	La pulsation repose sur un objectif de saisie d'opportunités	L'OTP est à même à la fois de saisir des opportunités issues de l'environnement, mais également de provoquer ces opportunités avant de les saisir.
P2	La pulsation se scinde en trois temps	La pulsation peut être divisée en quatre temps principaux : un état dormant fondé sur un couplage lâche entre les acteurs, une phase transitoire ascendante permettant l'engagement progressif et le resserrement des liens inter-organisationnels, un état activé de gestion de l'événement ou du projet, et une phase transitoire descendante de désagrégation de la structure et de desserrement des liens.

Source : élaboration personnelle.

3.2.2 - Analyse de la proposition 3 : des relations inter-organisationnelles étendues et dynamiques

Dans l'optique d'éclairer la dimension inter-organisationnelle des OTP, ce point aborde la définition du périmètre du réseau dormant (3.2.2.1), et la dynamique inter-organisationnelle (3.2.2.2).

3.2.2.1 - Un réseau dormant étendu allant du pivot aux usagers

Si, d'une manière implicite, des auteurs comme Pérez-Nordtrien et Rasheed (2013) considèrent que toutes les entités participantes de manière récurrente aux projets d'une OT sont membres du réseau dormant, ce point de vue ne se retrouve que très peu dans les travaux consacrés au management événementiel. À titre d'illustration, pour Allen *et al.* (2011) une attention particulière doit être apportée à la contractualisation et à la formalisation des relations avec les partenaires les plus proches. En suivant les prescriptions de ces auteurs, le réseau dormant pourrait alors se limiter uniquement aux partenaires, les acteurs les plus proches du pivot. Toutefois, les éléments empiriques collectés auprès des quatre cas d'étude semblent développer une autre approche bien plus intégrative et présentant un périmètre élargi. Les propos tenus par un responsable du RSS Festival ayant souhaité conserver l'anonymat abondent dans ce sens.

Extrait d'un entretien réalisé avec un responsable anonyme du RSS Festival

"Pour pas mal de monde, et j'intègre le Sun Ska dedans, le plus important c'est les partenaires et les finances. Je ne suis pas d'accord avec ça, quand tu regardes concrètement comment ça marche, le festival il se construit pas dans un bureau, il se fait partout, sur les scènes, dans la rue, dans un bistrot, partout. Imagine, demain on programme que ce qu'on a envie nous de voir, ça va pas être bon, on n'a pas exactement les mêmes goûts que le public. Les spectateurs ne sont pas que des utilisateurs du Sun Ska, c'est, ou ça devrait être, quasiment les programmeurs. Et c'est la même pour le site, c'est eux qui construisent ce qu'ils veulent, et si ils aiment pas, ben ils reviennent pas et nous on disparaît, c'est aussi simple. On parlait du planning, mais là pour moi le planning il est permanent, on doit toujours garder le lien avec les partenaires bien sûr car ils nous aident, mais on doit aussi être en relation avec nos publics, avec nos bénévoles, à mon avis c'est le seul moyen de faire durer la boutique."

Ce point de vue intégrant tous les acteurs, des partenaires aux festivaliers, dans le réseau dormant a déjà été développé précédemment au travers des propos du directeur du Festival du BdM pour qui les festivaliers sont considérés comme des *"parties prenantes"* de l'événement. Toujours dans le même sens, le discours d'un bénévole du Festival du CV semble tout à fait parlant.

Extrait d'un entretien du 21/08/14 avec Paul, bénévole au Festival du CV

"Ici j'ai pas un ou deux patrons, j'en ai 90 000. Évidemment qu'on a un chef, mais le véritable boss c'est le public, c'est lui qui guide le Cabaret. Tu le comprends vachement bien si tu vas jeter un œil au compte Facebook du festival. Toute l'année tu verras des échanges entre les gens et le CM [Community Manager, personne en charge de la gestion des réseaux sociaux] ça va discuter de programmation, d'organisation, de tout. T'en as d'ailleurs qui abusent un peu, limite ils passent des commandes, je veux avoir ça ou ça. Le Cabaret c'est pas que les grands chefs, c'est tout le monde, c'est le poumon de Charleville."

En combinant ici les éléments déjà rapportés, notamment sur l'existence de relations durables entre partenaires et pivot, la place des festivaliers en tant que membres à part entière de l'organisation, ou encore la mobilisation de bénévoles réguliers, le réseau dormant d'un FMA apparaît comme relativement étendu. D'une vision quelque peu restrictive développée par la littérature consacrée à l'événementiel, il est possible de passer à une approche plus large du réseau dormant qui se rapproche des travaux de Håkansson et Snehota (1995) ou de Spring et Araujo (2013) où les ressources d'un réseau ne se limitent pas à ses membres, mais intègrent également les ressources que les membres peuvent mobiliser dans leurs propres réseaux. Ce point renvoie également aux travaux de Fiol (2001) ou de Chédotel (2004) sur l'identité organisationnelle. En effet, alors que les acteurs interrogés ne sont pas impliqués toute l'année dans le projet, ils se considèrent comme des membres à part entière de l'organisation qui, y compris pour les festivaliers, leur appartient d'une certaine manière. Dans cette

perspective, le réseau dormant intègre toutes les parties prenantes des projets de l'OTP, et tous sont donc inclus dans le mouvement pulsatoire en représentant un multitude d'interfaces distinctes à piloter (Araujo *et al.*, 1999), notamment par le pivot.

3.2.2.2 - D'une structure en réseau centrée sur un pivot à une organisation adhocratique

Si le point précédent permet d'obtenir une vision de la composition du réseau dormant, le fonctionnement de la pulsation à proprement parler reste encore flou. En effet, aucun élément n'a pour l'instant été évoqué quant aux types de relations entretenues et leur éventuelle dynamique qui rend possible le phénomène pulsatoire. Sur ce point, un jeu de *verbatim* a été identifié au sein des données empiriques disponibles *via* une requête portant sur les relations inter-organisationnelles dans le logiciel Nvivo. Le tableau 30 ci-après met en en lumière ces différentes données.

Tableau 30 - Illustration des relations inter-organisationnelles dans les FMA étudiés

N°	Répondant	Extrait d'entretien
1	Resp. Log. Alimentaire (VC)	"On travaille avec quelques fournisseurs réguliers, c'est sur des contrats de trois ans. Comme je te le disais on travaille beaucoup avec eux, comme sur la filière bio, on est vraiment dans une logique de partenariat ; nous on sait faire du festival, et eux de la saucisse, on ne prend pas le boulot de l'autre, on est complémentaire. Ils sont libres de trouver leurs producteurs, on n'impose pas grand chose si ce n'est que les produits soient bons et à l'heure."
2	Resp. Bénévolat (BdM)	"Par rapport à Quai Ouest, les associations ce sont des partenaires, des personnes importantes. D'un côté, c'est elles qui rendent possible le festival car sans bénévoles nous on ne peut rien faire. On ne demande pas à avoir de visibilité ou quoi que ce soit sur ce qu'ils font après avec les dons qu'on fait. J'estime que nous n'avons pas à contrôler leurs activités, ou à dire non vous n'achetez pas des maillots mais un ordinateur, cela n'aurait pas de sens."
3	Dir. (BdM)	"Le Boudu c'est comme une famille, on s'aime bien, des fois on s'engueule, mais ça finit toujours bien. Le principe de base, c'est que tous les points de vue sont valables, il faut discuter. C'est l'objet de toutes les réunions qu'on fait avec les partenaires ou que Marco organise avec les bénévoles pour faire des bilans et prévoir les besoins. Quai Ouest c'est une casquette, mais c'est tout, on n'est pas chef, et encore moins propriétaire du Boudu."
4	Res. Devp Durable (CV)	"Au Cabaret, les bénévoles on les récupère entre autres par les réseaux sociaux, quand on a besoin d'eux on lance un message et ils répondent, c'est aussi simple. Il n'y a pas

		<i>d'obligation à faire des formations ou des choses du genre. En dehors du festival ils font ce qu'ils veulent, et quand nous on a besoin d'eux, on les sollicite."</i>
5	Res. Technique (CV)	<i>"Sur le positionnement des postes de secours on travaille avec le SDIS et on fait ce qu'ils nous proposent, on ne met pas trop le nez dedans."</i>
6	Resp Anonyme (RSS)	<i>"Je ne suis pas présent pendant les négociations, mais je peux te dire que beaucoup de réunions sont occupées par des discussions très informelles et qui ne portent pas que sur le Sun Ska, mais c'est aussi un moyen de faire de la confiance pour la suite."</i>

Source : élaboration personnelle. Légende : les lettres entre parenthèses après la fonction du répondant correspondent au festival étudié.

Au travers de ces différents *verbatim*, il semble possible d'isoler deux "actes" principaux : l'intégration d'un acteur dans le réseau dormant, généralement par le pivot, et l'attribution d'une autonomie dans une logique de responsabilisation de l'acteur pour la réalisation d'une ou de plusieurs tâches spécifiques. Le tableau 31 ci-après propose une relecture des *verbatim* en précisant : les acteurs concernés par le *verbatim*, le type de relation présente et les conditions d'intégration dans le réseau dormant, la ou les tâches déléguées au partenaire, et le mode de gestion de cette ou de ces tâches par le partenaire.

Tableau 31 - Étude des relations inter-organisationnelle à partir du jeu de *verbatim*s

N°	Cas d'étude	Acteurs impliqués	Modes d'intégration dans le réseau dormant	Tâche(s) à effectuer par le partenaire	Mode de gestion de la ou des tâches par le partenaire
1	Festival des VC	Pivot et fournisseurs agroalimentaires spécialisés dans la filière Bio	Sélection par le pivot d'un partenaire spécialisé dans la filière Bio <i>via</i> la contractualisation d'un partenariat sur trois années	Produire les denrées alimentaires Bio afin de répondre à une volonté d'élargissement de l'offre de service conçue par le pivot	Aucune contrainte particulière imposée par le pivot si ce n'est le respect des normes de production biologique
2	Festival du BdM	Pivot et les associations locales qui fournissent des bénévoles	Recherche par le pivot d'associations dans le tissu associatif local afin de trouver un nombre de bénévoles suffisant pour la réalisation de l'événement	Trouver des bénévoles pour participer au bon fonctionnement de l'événement	Liberté totale de gestion de la recherche de bénévoles dans les rangs de l'association
3		Pivot et l'ensemble de ses partenaires	Le pivot recherche des partenaires avec qui travailler en fonction de ses besoins	Diverses	Gestion peu hiérarchique de la part du pivot qui n'impose pas de normes ni de standards
4	Festival du CV	Pivot et les bénévoles	Le pivot réalise des "campagnes de recrutement" <i>via</i> les réseaux sociaux	Diverses en fonction des postes sur lequel les bénévoles sont positionnés	Pas de formation proposée par le pivot, les bénévoles doivent effectuer leurs tâches relativement librement
5		Pivot et services de secours départementaux	Le pivot a fait le choix de solliciter le SDIS du fait de son expertise dans la gestion des secours dans un contexte événementiel	Concevoir puis gérer l'intégralité du dispositif de secours durant l'événement	Liberté totale accordée par le pivot au SDIS pour décider des moyens et de leur positionnement sur le site
6	RSS Festival	Pivot et l'ensemble des partenaires	Le pivot intègre des partenaires sur la base d'une relation de confiance	Diverses	Attribution d'une large liberté d'action pour réaliser les actions confiées

Source : élaboration personnelle.

À la lecture du tableau 281, il apparaît deux formes de coordination inter-organisationnelle distincte : d'une part une sélection des acteurs par le pivot en fonction de ses besoins, à l'image du Festival des VC qui souhaite développer une offre d'alimentation biologique, et d'autre part une très grande latitude accordée aux acteurs dans la réalisation des tâches qui leur sont confiées durant l'événement, comme l'illustre la liberté totale accordée au SDIS au Festival du CV. Ce constat trouve un éclairage particulier à la lumière des modes de coordination du travail de Mintzberg (1990). Pour cet auteur, six modes de coordination existent : la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats attendus, la standardisation des qualifications, la standardisation des normes, et l'ajustement mutuel. Durant la réalisation de l'événement, il a été constaté que les acteurs disposent d'une très large indépendance dans la réalisation de leurs tâches. Un extrait du carnet de bord des observations réalisées dans le cadre du Festival du BdM durant l'édition 2015 met en avant l'autonomie accordée aux bénévoles et aux responsables du service environnement.

Extrait du carnet de bord des observations participantes de l'édition 2015 du Festival du

BdM

L'organisation de toutes les vacations reprend le même schéma. Entre 8h15 et 8h30 l'ensemble des bénévoles convoqués pour les horaires du matin se rassemblent au PC environnement situé un peu à l'écart du reste de l'organisation. Sur place, les quatre responsables attendent les bénévoles puis pointent les arrivées sur une liste afin de s'assurer de la présence de chaque bénévole sur ses différents créneaux horaires prévus. Une fois le pointage réalisé, les bénévoles sont répartis par les responsables en sous-équipes dévolues à une tâche bien précise : collecte du verre, nettoyage de l'espace scénique, installation de sacs poubelles, nettoyage des sanitaires, distribution de copeaux de bois pour les toilettes sèches, etc. Chaque groupe est constitué de plusieurs bénévoles, le nombre varie en fonction de l'ampleur de la tâche, et d'un responsable, généralement plus âgé, plus expérimenté, et ou disposant de compétences particulières (comme la conduite de tracteurs avec remorque). Les responsables d'équipe reçoivent les consignes et objectifs de la vacation de manière informelle. Par la suite, les équipes se dispersent sur leurs lieux de travail et réalisent leurs tâches de manière libre. Aucune méthode ou organisation n'est imposée, même si des conseils peuvent être formulés. Généralement en milieu de vacation le responsable d'équipe accorde une pause aux bénévoles, soit en revenant vers le PC environnement, soit pour les équipes éloignées en proposant une collation dans un espace calme. Une fois les quatre heures terminées, les équipes sont de retour au PC pour rapporter les outils, et procéder à un nouveau pointage des présences et une distribution des tickets de repas. Chaque vacation correspond à la remise d'un coupon donnant droit à un repas dans un espace restauration dédié aux bénévoles.

Ce qui transparait de cet extrait du carnet de bord est la liberté dont disposent les acteurs pour réaliser leurs tâches. Toutefois, l'absence d'un élément dans ce texte rédigé "à chaud" durant la manifestation est révélatrice d'un autre constat : l'incapacité, durant la manifestation, à

distinguer l'origine professionnelle des acteurs. En effet, à l'issue de l'événement, un entretien avec le directeur du Festival du BdM a permis d'apprendre que le service environnement est constitué de plusieurs entreprises professionnelles, de bénévoles issus directement de l'entreprise Quai Ouest Musique (le pivot), et de bénévoles "traditionnels" provenant des associations locales. Cette pluralité d'acteurs n'a pas été constatée dans l'extrait du carnet de bord, ce qui renvoie alors à une forte intégration des participants dans une seule entité autonome en charge de la gestion des déchets et de la propreté de la manifestation. À la lumière de ces éléments, il semble possible de rapprocher le mode de coordination durant le festival de ce que Mintzberg (1990) appelle l'ajustement mutuel, qui se caractérise principalement par une large autonomie des acteurs qui décident en commun, notamment *via* des discussions informelles, des procédures ou des méthodes à employer pour atteindre un objectif.

Parallèlement à cela, le fait que le pivot, à partir de l'offre de services qu'il souhaite proposer à ses usagers, réalise un "recrutement" de partenaires spécialisés rappelle un autre mode de coordination : la supervision directe. Pour Mintzberg (1990) ce mode de coordination repose sur une ligne hiérarchique forte qui fixe des objectifs, dicte des méthodes, et contrôle les résultats. Si dans le cas présent le pivot ne s'impose pas comme supérieur hiérarchique aux partenaires, le fait qu'il s'inscrive dans une posture de pivot coordonnateur tel que peuvent le décrire Miles et Sown (1986), c'est à dire l'acteur central qui sélectionne les membres de la structure en réseau, conduit à percevoir le pivot des FMA comme un superviseur direct du réseau dormant.

Ainsi, deux modes de coordination distincts semblent coexister dans la vie des FMA : un ajustement mutuel et une supervision directe. Ce point renvoie alors à la forme que prend l'organisation en fonction du mode priorisé. Toffler (1970) a été le premier à évoquer les organisations *adhocratiques*, terme repris et développé par Mintzberg (1990) par la suite. Ces organisations sont caractérisées par un fonctionnement reposant en priorité sur des mécanismes d'ajustement mutuel dans le but d'atteindre un objectif donné. Toffler (1970) note que les organisations *adhocratiques* sont des organisations dont la durée de vie est nécessairement limitée. En parallèle, la coordination par supervision directe au sein du réseau dormant peut être rapprochée des structures en réseau centrées sur un pivot décideur tel que l'évoquent Miles et Snow (1986). Ainsi, les FMA semblent voir évoluer leurs organisations dans un mouvement d'oscillation entre une structure en réseau centrée sur un pivot en supervision directe, et, une structure *adhocratique* reposant sur un jeu d'ajustements mutuels.

En mettant en perspective ces conclusions et les précédentes ayant conduit à l'émergence de la notion de la phase transitoire, il semble possible de proposer une description de l'évolution de l'organisation des FMA. En effet, l'organisation *adhocratique* par ajustement mutuel correspond à la réalisation du projet, à l'implémentation du festival et semble donc correspondre à l'état activé de la pulsation. À l'inverse, le réseau dormant en tant que structure en réseau centrée sur un pivot en supervision directe est assimilé aux états dormants. Le tableau 32 ci-après met en lumière les possibles relations entre le rythme de la pulsation, l'évolution de la forme organisationnelle et des modes de coordination.

Tableau 32 - Correspondance entre les états de l'OTP, les formes organisationnelles et les modes de coordination

États de l'OTP	Dormant N	Transitoire Ascendant	Activé	Transitoire Descendant	Dormant N+1
Formes d'organisation	Réseau centré	Mixte	<i>Adhocratie</i>	Mixte	Réseau centré
Modes de coordination principaux	Supervision directe	Mixte	Ajustement mutuel	Mixte	Supervision directe

Source : élaboration personnelle.

À la lumière du tableau 32, il apparaît que les formes organisationnelles et les modes de coordination principaux dans les transitoires ascendantes et descendantes ne sont pas encore connues. Seul un statut "mixte" peut être postulé. En effet, ces phases représentent pour l'OTP une évolution progressive de sa forme pour passer d'un réseau centré à une organisation *adhocratique*, puis inversement.

À l'issue de l'étude de cette troisième proposition théorique, il est possible d'apporter des précisions à la grille de caractérisation, tant sur les relations inter-organisationnelles que sur le fonctionnement de la pulsation. Le tableau 33 ci-après présente une nouvelle version partielle de la grille de caractérisation des OTP.

Tableau 33 - Raffinement de la grille de caractérisation des OTP

Propositions théoriques	Éléments de l'OTP	Apports des cas
P1	Il existe des pulsations	Les pulsations représentent une évolution de la forme organisationnelle de l'OTP ainsi que des modes de coordination pour passer d'une structure en réseau centré sur un pivot superviseur à une organisation <i>adhocratique</i> par ajustements mutuels.
	La pulsation repose sur un objectif de saisie d'opportunités	L'OTP est à même à la fois de saisir des opportunités issues de l'environnement, mais également de provoquer ces opportunités avant de les saisir.
P2	La pulsation se scinde en trois temps	La pulsation peut être divisée en quatre temps principaux : un état dormant où l'OTP est une structure en réseau centrée sur un pivot, une phase transitoire ascendante permettant l'engagement progressif des acteurs et une modification de la forme organisationnelle et des modes de coordination de l'OTP, un état activé de gestion de l'événement ou du projet, et une phase transitoire descendante de retour à une structure en réseau centrée sur un pivot superviseur.
P3	L'OT est supportée par un réseau dormant	Le réseau dormant est une structure en réseau centré sur un pivot et est constitué d'une multitude d'acteurs allant du pivot aux usagers.
	Le réseau dormant est constitué de partenaires centrés sur un pivot fixe	Il existe un pivot fixe et stable qui gère la récurrence des projets et qui agrège autour de lui des acteurs hétérogènes dans une logique de couplage lâche.

Source : élaboration personnelle.

3.2.3 - Analyse de la proposition 4 : l'apprentissage comme l'un des moteurs de la pulsation

La proposition théorique 4 développée dans la grille de caractérisation des OTP concerne leurs éventuelles capacités d'apprentissage. Durant ses recherches, Hanlon (2002) a mis en lumière que des grands événements tels que des tournois de tennis internationaux ou des Jeux Olympiques disposaient de capacités cognitives qui leur permettent de développer des compétences et des routines qui leur sont propres. Afin de chercher à caractériser ces possibles capacités d'apprentissage dans les quatre FMA étudiés, deux types de données empiriques semblent ici tout à fait éclairants. Tout d'abord, il est possible de relever plusieurs *verbatim* issus des entretiens avec des dirigeants des FMA. Le tableau 34 propose une synthèse de trois extraits d'entretiens particulièrement parlants quant aux évolutions et à l'apprentissage de ces événements.

Tableau 34 - L'apprentissage dans les FMA, exemples de *verbatim*

Répondant	Verbatim
Responsable bénévolat au Festival du BdM	"Ben de plus en plus de professionnalisation quand même. Là où le festival a débuté uniquement avec une bande de copains qui ont voulu organiser ça, et au fur et à mesure des éditions l'équipe a grandi et a appris de ses erreurs ou de ses réussites surprises passées. On essaye tous les ans d'améliorer les installations, heuuu, pour que le public s'y sente bien".
Bénévole responsable de la gestion des déchets au Festival du CV	"Le Cabaret ce n'est plus du tout la même chose qu'au début. D'avoir intégrer des pros et tout ça change la donne, mais c'est aussi qu'on a appris au fil du temps à faire de mieux en mieux. Si tu donnes une chose au public un jour, tu ne peux plus lui retirer, si tu lui fais voir des possibilités d'amélioration, tu dois les faire, si il perçoit seul des choses à changer tu es en retard. Tu dois toujours apprendre pour ne pas stagner et disparaître".
Bénévole en charge de la coordination de la plateforme logistique alimentaire au Festival des VC	"Maintenant la log elle roule presque seule, regarde les gars ils savent quoi faire et comment le faire. Le boulot c'est former les nouveaux, leur expliquer nos codes, qui sont pas toujours simples à comprendre parce que c'est nous".

Source : élaboration personnelle.

Les notions d'évolution, de connaissances, d'apprentissage sont omniprésentes dans les *verbatim* qui viennent d'être exposés. Leurs propos peuvent être renforcés par une comparaison entre des observations participantes réalisées en 2014 et en 2015 auprès d'une même équipe du service environnement du Festival du BdM.

Extraits des carnets de bord 2014 et 2015 des observations au Festival du BdM

Carnet de bord 2014

"Pour les vacances du samedi et du dimanche matin le chercheur est intégré à une équipe en charge de la collecte des déchets en verre sur l'ensemble de la manifestation (espace scénique, camping, restauration VIP, et parkings). L'équipe est constituée de six personnes dont un chef d'équipe. Le samedi matin, la collecte s'organise au départ de manière peu ordonnée où chaque individu ramasse de son côté ou en collaboration avec une autre personne. Après plusieurs points de collecte, l'organisation semble se préciser avec des binômes qui partent "en éclaireur" pour identifier les points de collecte les plus importants, puis deux autres binômes assurent le ramassage et le rangement dans la benne du tracteur. Le dimanche matin, lors de la collecte sur les campings et les parkings, une nouvelle organisation semble émerger et fonctionner autour de deux binômes collecteurs marchant à droite et à gauche du tracteur et d'une personne restant dans la benne pour assurer le rangement. Cette nouvelle organisation permet d'accroître l'efficacité de l'équipe puisque le véhicule n'est plus immobilisé à aucun moment, le volume collecté est plus important dans la même durée de travail, et les bénévoles sont moins fatigués car ils se relayent au rangement dans la benne."

Carnet de bord 2015

"Pour l'édition 2015 le chercheur est intégré à la même équipe constituée des mêmes bénévoles que l'année précédente et à la même tâche, la collecte des déchets en verre. Dès le samedi matin, première vacation à ce poste, l'organisation qui avait émergé lors de l'édition 2014 avec une répartition des tâches entre des "collecteurs", le "rangeur", et le "chauffeur" se reproduit sans qu'il n'y ait de consignes particulières. Au fur et à mesure de l'avancement du travail l'organisation se perfectionne en développant de nouvelles méthodes de communication et de travail (comme la mise en place d'un bénévole "éclaireur" annonçant le passage du tracteur aux festivaliers afin qu'ils préparent eux-mêmes leurs déchets en verre pour faciliter la collecte)."

L'exemple de cette équipe de bénévoles qui crée une organisation et une méthode de travail adaptée à la tâche qui leur est confiée peut paraître anecdotique, cependant elle est le révélateur de l'émergence de connaissances et de routines de travail qui sont propres à leurs expériences dans le Festival du BdM. En effet, parmi l'équipe de bénévoles aucun des acteurs n'est impliqué durant le reste de l'année dans des emplois concernant le recyclage, la collecte de déchet, ou tout autre métier plus ou moins proche de celui qu'ils effectuent durant leurs vacations de bénévoles. À titre d'information, cette équipe est composée de personnes qui "à la ville" sont géomètre, ingénieur en construction, aide médico-psychologique, et agent d'entretien et de maintenance. Les connaissances et habitudes de travail développées dans le cadre du Festival du BdM ne sont pas issues des expériences professionnelles des acteurs en présence, mais bel et bien d'un apprentissage par l'action.

À l'issue de ce dernier point d'analyse focalisé sur la proposition théorique 4 concernant les capacités cognitives des OTP, il est possible d'amender la grille de caractérisation telle que proposée dans le tableau 35 ci-après.

Tableau 35 - Raffinement de la proposition théorique 4 de la grille de caractérisation des OTP

Propositions théoriques	Éléments de l'OTP	Apports des cas
P4	L'organisation est capable de développer ses propres routines et compétences	Les pulsations représentent un jeu de resserrement et de desserrement des relations entre les acteurs d'un réseau dormant dans une logique de combinaison entre couplage lâche dans le réseau dormant et de couplage étroit dans l'état activé.

Source : élaboration personnelle.

3.2.4 - Synthèse et approfondissement de la grille de caractérisation des OTP

Au terme de cette analyse empirique qui avait pour objectif un raffinement de la grille de caractérisation des OTP, notamment sur la description du phénomène pulsatoire et sur la

compréhension des relations inter-organisationnelles, il est possible de dresser un bilan des amendements apportés à la grille de caractérisation. Les propositions théoriques formulées à l'issue du chapitre 2 semblent à ce stade appeler des réajustements pour prendre en compte les apports des cas. Le tableau 36 ci-après met en lumière l'évolution des propositions théoriques.

Tableau 36 - Ajustement des propositions théoriques décrivant les OTP

N°	Propositions théoriques avant l'analyse empirique	Propositions théoriques après l'analyse empirique
P1	Les OTP fonctionnent de manière processuelle et continue sous la forme de développements et de rétractations successifs afin de saisir des opportunités	Les OTP fonctionnent de manière processuelle et continue <i>via</i> des évolutions des formes organisationnelles et des modes de coordination employés afin de saisir des opportunités détectées ou déclenchées dans l'environnement.
P2	Les OTP s'inscrivent dans un processus en trois temps, avant, pendant, et après les projets / opportunités	Les OTP s'inscrivent dans un processus en quatre temps impliquant un réseau dormant centré sur un pivot, puis une phase transitoire ascendante d'assemblage progressif de ressources et de compétences afin d'atteindre un état activé, qui ensuite revient à un état dormant <i>via</i> une phase transitoire descendante de désassemblage des ressources et des compétences mobilisées.
P3	Les OTP reposent sur un réseau dormant multi-acteurs disposant d'un "stocks" activable de ressources et de compétences permettant l'obtention d'une performance, ou d'existence, temporaire	Les OTP reposent sur un réseau dormant centré sur un pivot qui rassemble de nombreux acteurs disposant d'un "stock" mobilisable de ressources et de compétences permettant l'obtention d'une performance temporaire.
P4	Les OTP développent, par la répétition, leurs propres routines et compétences	Les OTP développent, par la répétition, leurs propres routines et compétences.

Source : élaboration personnelle.

En se fondant sur ces nouvelles propositions théoriques, et à partir des apports des analyses des données empiriques, le tableau 37 expose une grille affinée de caractérisation des OTP.

Tableau 37 - Synthèse des apports des cas et raffinement de la grille de caractérisation

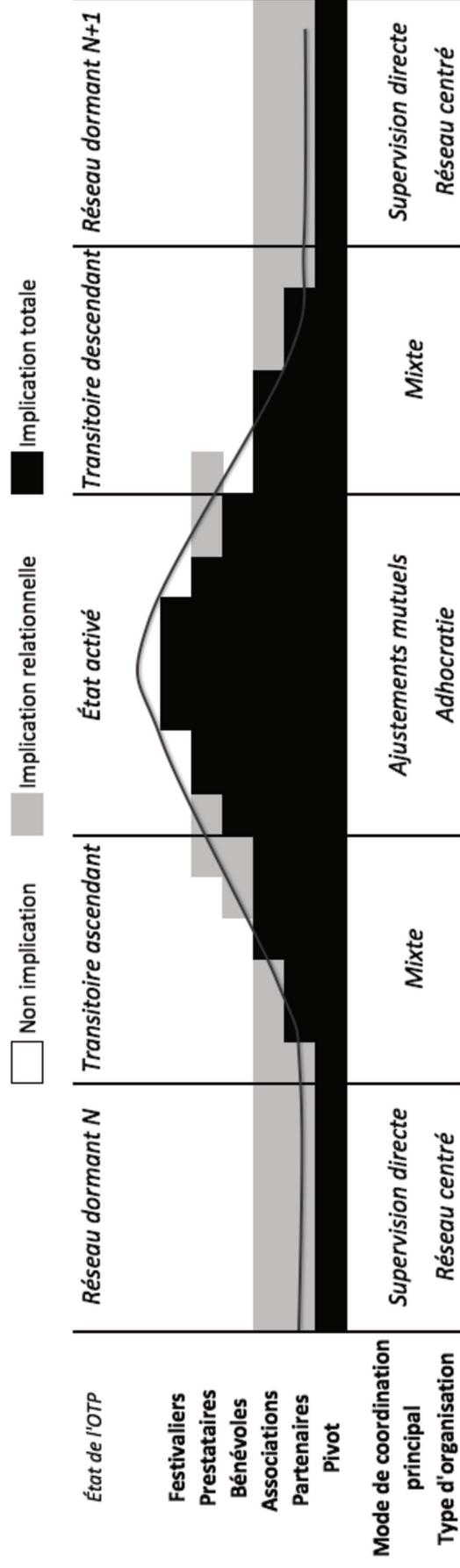
Propositions théoriques	Éléments de l'OTP	Apports des cas
P1	Il existe des pulsations	Les pulsations représentent une évolution de la forme organisationnelle de l'OTP ainsi que des modes de coordination pour passer d'une structure en réseau centré sur un pivot superviseur à une organisation <i>adhocratique</i> par ajustements mutuels.
	La pulsation repose sur un objectif de saisie d'opportunités	L'OTP est à même à la fois de saisir des opportunités issues de l'environnement, mais également de provoquer ces opportunités avant de les saisir.
P2	La pulsation se scinde en trois temps	La pulsation peut être divisée en quatre temps principaux : un état dormant où l'OTP est une structure en réseau centrée sur un pivot, une phase transitoire

		ascendante permettant l'engagement progressif des acteurs et une modification de la forme organisationnelle et des modes de coordination de l'OTP, un état activé de gestion de l'événement ou du projet, et une phase transitoire descendante de retour à une structure en réseau centrée sur un pivot superviseur.
P3	L'OT est supportée par un réseau dormant	Le réseau dormant est une structure en réseau centrée sur un pivot et est constitué d'une multitude d'acteurs allant du pivot aux usagers.
	Le réseau dormant est constitué de partenaires centrés sur un pivot fixe	Il existe un pivot fixe et stable qui gère la récurrence des projets et qui agrège autour de lui des acteurs hétérogènes dans une logique de couplage lâche.
P4	L'organisation est capable de développer ses propres routines et compétences	Les pulsations représentent un jeu de resserrement et de desserrement des relations entre les acteurs d'un réseau dormant dans une logique de combinaison entre couplage lâche dans le réseau dormant et de couplage étroit dans l'état activé.

Source : élaboration personnelle.

Dans cette perspective affinée, les OTP apparaissent comme des organisations évoluant dans un cycle continu marqué par des évolutions de la forme organisationnelle et des modes de coordination inter-organisationnels. En effet, l'OTP est composée d'un réseau dormant centré sur un pivot superviseur qui cherche à développer une rente relationnelle *via* l'agrégation d'acteurs hétérogènes et spécialisés disposant de ressources et de compétences mobilisables (Kale *et al.*, 2000) pour la réalisation des projets récurrents. À la suite de la détection, ou du déclenchement d'une opportunité dans l'environnement, l'OTP se mue *via* un passage par une phase transitoire ascendante en une forme de réseau externe (Paché et Paraponaris, 2006) fondé sur un principe de coordination par ajustement mutuel dans une organisation *adhocratique*. Une fois le projet terminé, une phase transitoire descendante débute afin de revenir à un état de réseau dormant centré sur le pivot superviseur. La figure 19 ci-après propose une vision synoptique de ces différents apports.

Figure 19 - Représentation graphique de la caractérisation des OTP



N.B. : Les rythmes d'engagement des participants sont présentés de manière schématique et illustrative. Le positionnement du début et de la fin de l'implication totale peut varier en fonction des tâches.

Source : élaboration personnelle.

3.3 - Proposition de conceptualisation des OTP

Jusqu'à présent, la notion d'OTP a émergé au travers d'approfondissements successifs issus d'un dialogue permanent entre littératures et terrain. S'il a été progressivement possible de mettre en lumière des traits caractéristiques des OTP, il semble à présent nécessaire de stabiliser ces apports dans l'optique de fournir une grille de lecture académique mobilisable pour de futurs travaux, notamment en précisant les points clés qui permettent de qualifier une organisation d'OTP. Aussi, après avoir rappelé la démarche de conceptualisation proposée par Quivy et Van Campendhoudt (2011) (3.3.1), il est mis en évidence un ensemble de dimensions clés de la notion d'OTP (3.3.2) qui sont par la suite déclinées sous la forme d'un jeu de points d'attention (3.3.3) pour enfin aboutir au concept d'OTP (3.3.4).

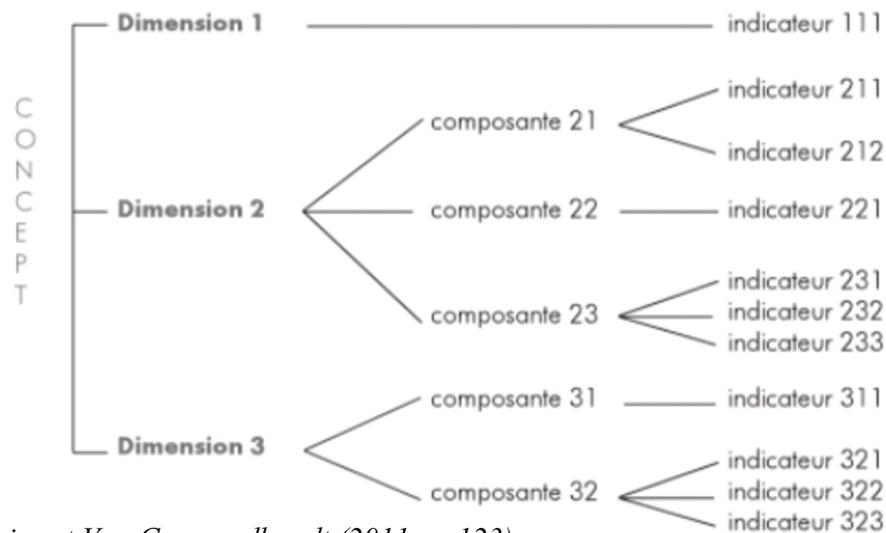
3.3.1 - Principes de conceptualisation employé afin de stabiliser la notion d'OTP

En s'inscrivant dans la lignée de Quivy et Van Campendhoudt (2011), la démarche de conceptualisation peut être perçue comme *"plus qu'une simple définition ou convention terminologique. Elle constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel"* (Quivy et Van Campendhoudt, 2011, p. 122). Notons ici un possible "conflit" entre l'approche de Quivy et Van Campendhoudt (2011) et le cadre épistémologique dans lequel se déroule cette thèse. En effet, les auteurs semblent accepter implicitement une hypothèse ontologique forte lorsqu'ils évoquent l'objectif de *"rendre compte du réel"*, et suppose donc l'existence d'un réel unique, observable, et objectivable. Or, la présente thèse s'inscrit dans un positionnement épistémologique interprétativiste qui, s'il ne rejette pas la possibilité d'un réel, considère le chercheur comme incapable de le percevoir dans son intégralité. Toutefois, si notre approche diffère de celle de Quivy et Van Campendhoudt (2011), il est possible de s'en inspirer pour tenter de stabiliser la notion d'OTP.

Pour Quivy et Van Campendhoudt (2011), deux types de démarches de conceptualisation peuvent être identifiées. La première d'entre elle vise à l'émergence d'un *"Concept Opérateur Isolé"* (COI) qui se définit comme *"un concept construit empiriquement à partir d'observations directes ou d'informations rassemblées par d'autres"* (Quivy et Van Campendhoudt, 2011, p. 124). Se dégage ici une approche ancrée dans une forme de raisonnement inductif où la constatation de faits, par le chercheur ou par des travaux antérieurs, conduit à identifier des invariants d'un phénomène. La seconde démarche ambitionne quant à elle de formaliser des *"concepts systémiques"* qui ne sont pas le fruit d'une retranscription d'une ou plusieurs expériences, mais *"d'un raisonnement abstrait : déduction,*

analogie, opposition, implication, etc. même si ils s'inspirent forcément du comportement des objets réels et des connaissances acquises antérieurement sur ces objets". Cette forme de conceptualisation "systémique" trouve un écho particulier dans les principes du *systematic combining* de Dubois et Gadde (2002, 2014) qui ont structuré notre raisonnement jusqu'à présent, notamment dans l'idée de raisonnements par analogie, par opposition, et de rencontre entre connaissances antérieures et les faits observés au sujet d'un objet ou d'un phénomène. Aussi, dans l'optique de stabiliser la notion d'OTP, il est ici mis en œuvre une démarche de conceptualisation "systémique".

Pour Quivy et Van Campendhoudt (2011), tout concept peut être scindé en différentes dimensions qui représentent les différentes facettes d'un phénomène, et qui peuvent elles-mêmes être réparties en différentes composantes. Cette étape de scission des dimensions en composantes est considérée comme facultative par les auteurs qui la considèrent utile dès lors qu'une ou plusieurs dimensions présentent un haut degré de complexité. Enfin, dans un objectif d'opérationnalisation des concepts, un dernier niveau d'analyse est inséré sous la forme d'indicateurs qui sont vus comme "*des manifestations objectivement repérables et mesurables des dimensions du concept*" (Quivy et Van Campendhoudt, 2011, p. 122). Une fois encore, le positionnement positiviste de ces auteurs implique la prise en compte d'un réel objectivable absent de notre thèse. Aussi, les indicateurs seront perçus comme des points d'observations auxquels les futurs chercheurs devront porter une attention toute particulière. Dès lors, la conceptualisation d'un phénomène peut être abordée comme la construction d'une arborescence à différents niveaux successifs (voir figure 20).

Figure 20 - Principes de conceptualisation de Quivy et Van Campendhoudt (2011)

Source : Quivy et Van Campendhoudt (2011, p. 123).

3.3.2 - Identification de quatre dimensions clés

La première étape de la démarche de conceptualisation proposée par Quivy et Van Campendhoudt (2011) consiste à définir les dimensions du concept. Pour ce faire, il est possible de se fonder sur la grille de caractérisation qui a été progressivement élaborée au fil des chapitres 1, 2 et 3. Pour Quivy et Van Campendhoudt (2011), les dimensions d'un concept peuvent se définir comme les éléments centraux permettant la description du phénomène. Ils fournissent au lecteur un exemple simple pour appréhender la notion de dimension : "*il est des concepts simples (la vieillesse) n'ayant qu'une dimension (chronologique)*" (Quivy et Van Campendhoudt, 2011, p. 123). Toutefois, comme le notent Charreire Petit et Durieux (2007, p. 84), "*on pourrait imaginer qu'un autre chercheur retienne une conceptualisation plus complexe avec plusieurs dimensions du concept de vieillesse : la chronologie, l'état mental, l'état physique.*" Un même concept peut donc être scindé en composantes différentes en fonction de l'angle et de l'objet du chercheur. L'ambition étant ici de fournir une perception aussi large que possible du fonctionnement organisationnel des OTP, une approche pluridimensionnelle est donc adoptée.

En se fondant sur la grille de caractérisation des OTP qui a été proposée et sur les propositions théoriques qui ont permis de l'élaborer, il semble possible de percevoir quatre dimensions au concept d'OTP. En effet, la proposition théorique 1 met en lumière le fait que ces organisations se déploient de manière temporaire afin de saisir des opportunités identifiées ou déclenchées par le pivot dans l'environnement. Dans ce sens, les littératures académiques sur les OT et les OP notent que par définition ce type d'organisation est en charge de projets

homogènes et récurrents durant des périodes d'activité plus ou moins longues. Le caractère temporaire de l'activité que l'on peut qualifier de "visible" (Deery et Jago, 2005), en se positionnant du point de vue de l'utilisateur / client / bénéficiaire de l'OTP, apparaît alors critique. Une structure dont la vocation est le pilotage d'un ensemble de tâches continues sans date de fin anticipée ne peut pas être assimilée à une OTP. Dès lors, la dimension temporaire apparaît centrale dans toute tentative de conceptualisation des OTP. Une première dimension du concept d'OTP est alors le caractère **temporaire** des actions.

La deuxième proposition théorique de la grille de caractérisation renvoie au fait que les OTP fonctionnent dans un mouvement oscillant représentant les pulsations qui permettent de saisir les différentes opportunités. Le cycle de pulsation a ainsi été décrit autour de quatre temps principaux : un état dormant, une phase transitoire ascendante, un état activé, puis une phase transitoire descendante. Des éléments sensiblement identiques ont été mis en lumière dans la littérature spécialisée, sur les OT avec notamment les travaux de Lundin et Söderholm (1995) ou plus récemment de Jacobsson *et al.* (2013), et sur les OP avec les conclusions de Hanlon et Stewart (2007). Une nouvelle dimension des OTP peut ici être retranscrite au travers de leur **dynamique**.

La troisième proposition théorique de la grille de caractérisation des OTP illustre la place centrale du réseau dormant dans l'activité des OTP. Ce type d'organisation semble reposer sur une logique de fonctionnement réticulaire où l'assemblage de divers acteurs disposant de ressources et de compétences spécifiques permet de dégager une rente relationnelle débouchant sur un avantage concurrentiel durable. Cette structure en réseau se veut alors, dans l'état dormant, être centrée sur un pivot superviseur qui, dans le cadre d'une saisie d'opportunité, va déléguer une série de tâches ou d'activités aux membres du réseau dans une logique de responsabilisation avec une large part d'autonomie. Sur ce point, de nombreux travaux (Lundin et Söderholm, 2013 ; Pérez-Nordtvedt *et al.*, 2013 ; Jacobsson *et al.*, 2015) ont mis en lumière l'enjeu partenarial que représentent les OT, et donc également les OTP. Par ailleurs, l'introduction d'un réseau latent (Starkey *et al.*, 2000, 2004 ; Ebbers et Wijnberg, 2009) comme un stock de ressources et de compétences mises en commun durablement en dehors des phases de projets (Hanlon, 2002), dénote de l'importance de cette dimension qui, au-delà de considérer les OTP comme des OT, propose un positionnement du concept à la croisée de deux champs : celui des OT et celui des structures en réseau tel que l'entendent Miles et Snow (1986), Fulconis (2004), ou encore Bironneau et Viviani (2016). Une nouvelle dimension du concept d'OTP apparaît ici, son aspect **réticulaire**.

Enfin, la quatrième et dernière proposition théorique de la grille de caractérisation des OTP illustre les capacités cognitives constatées durant les études de cas de FMA. À plusieurs reprises, ces capacités ont été mises en avant dans des OT et des OP (Hanlon, 2002 ; Brady et Davies, 2004 ; Hanlon et Jago, 2009 ; Jacobsson *et al.*, 2015). Apprendre et développer des compétences qui sont propres au réseau dormant (Hanlon et Stewart, 2007 ; Ferdinand et Kitchin, 2012) semble être l'une des caractéristiques importantes des OTP. L'apparition dans les cas étudiés de formes d'apprentissage diverses, notamment par l'action, accompagnées par des mécanismes de mémorisation des connaissances et des routines apprises, dénote de capacités cognitives omniprésentes à tous les niveaux de l'OTP. Une dernière dimension peut donc être identifiée en considérant les OTP comme des organisations **cognitives**. Le tableau 38 ci-après propose une synthèse des correspondances entre les propositions théoriques de la grille de caractérisation des OTP et les dimensions identifiées pour définir ce concept.

Tableau 38 - Correspondances entre la grille de caractérisation des OTP et les dimensions du concept d'OTP

Propositions théoriques	Éléments de l'OTP	Apports des cas	Dimensions du concept d'OTP	Ancrages académiques initiaux
P1 : Les OTP fonctionnent de manière processuelle et continue <i>via</i> des évolutions des formes organisationnelles et des modes de coordination employés afin de saisir des opportunités détectées ou déclenchées dans l'environnement	Il existe des pulsations	Les pulsations représentent une évolution de la forme organisationnelle de l'OTP ainsi que des modes de coordination pour passer d'une structure en réseau centrée sur un pivot superviseur à une organisation <i>adhocratique</i> par ajustements mutuels.	Temporaire	Toffler (1970), Mintzberg (1990), Hanlon (2002)
	La pulsation repose sur un objectif de saisie d'opportunités	L'OTP est à même à la fois de saisir des opportunités issues de l'environnement, mais également de provoquer ces opportunités avant de les saisir.		Packendorff (1995), Toffler (1970), Hanlon et Jago (2000)
P2 : Les OTP s'inscrivent dans un processus en quatre temps impliquant un réseau dormant centré sur un pivot, puis une phase transitoire ascendante d'assemblage progressif de ressources et de compétences afin d'atteindre un état activé, qui ensuite revient à un état dormant <i>via</i> une phase transitoire descendante de désassemblage des ressources et des compétences mobilisées	La pulsation se scinde en quatre temps	La pulsation peut être divisée en quatre temps principaux : un état dormant où l'OTP est une structure en réseau centrée sur un pivot, une phase transitoire ascendante permettant l'engagement progressif des acteurs et une modification de la forme organisationnelle et des modes de coordination de l'OTP, un état activé de gestion de l'événement ou du projet, et une phase transitoire descendante de retour à une structure en réseau centrée sur un pivot superviseur.	Dynamique	Toffler (1970), Mintzberg (1990), Hanlon et Stewart (2007)
P3 : Les OTP reposent sur un réseau dormant centré sur un pivot qui rassemble de nombreux acteurs disposant d'un "stock" mobilisable de ressources et de compétences permettant l'obtention d'une performance temporaire	L'OT est supportée par un réseau dormant	Le réseau dormant est une structure en réseau centrée sur un pivot et est constitué d'une multitude d'acteurs allant du pivot aux usagers.	Réticulaire	Lundin et Söderholm (1995)
	Le réseau dormant est constitué de partenaires centrés sur un pivot fixe	Il existe un pivot fixe et stable qui gère la récurrence des projets et qui agrège autour de lui des acteurs hétérogènes dans une logique de couplage lâche.		Miles et Snow (1986), Turner et Keegan (2001), Jacobsson <i>et al.</i> (2013)
P4 : Les OTP développent, par la répétition, leurs propres routines et compétences	L'organisation est capable de développer ses propres routines et compétences	Les pulsations représentent un jeu de resserrement et de desserrement des relations entre les acteurs d'un réseau dormant dans une logique de combinaison entre couplage lâche dans le réseau dormant et de couplage étroit dans l'état activé.	Cognitive	Hanlon (2002), Hanlon et Jago (2009)

Source : élaboration personnelle.

Si quatre dimensions ont pu être dégagées de la grille de caractérisation afin de conceptualiser les OTP, il est possible de remarquer une forme de chronologie dans ces dimensions. En effet, comme il l'a été mis en avant au fil des chapitres 1, 2 et 3, les OTP s'apparentent à des processus continus. En partant de ce principe, la dimension réticulaire apparaît alors comme le socle du développement temporaire de l'organisation, dans une dynamique qui conduit, par ses répétitions, à l'émergence de compétences. Aussi, afin de retranscrire aussi fidèlement que possible les OTP, il semble nécessaire de remettre "dans l'ordre" les différentes dimensions identifiées, à savoir : réticulaire (1), temporaire (2), dynamique (3), et cognitive (4). Dans cette perspective, la dimension **réticulaire** permet le développement **temporaire** d'une organisation *via* une **dynamique** qui, grâce à ses capacités **cognitives** développe des compétences qui lui sont propres.

3.3.3 - Détermination d'un ensemble de points d'attention

Comme le précisent Quivy et Van Campendhoudt (2011), la déclinaison des dimensions en indicateurs, ou dans notre cas en points d'attention, est indispensable à l'opérationnalisation d'un concept. En effet, c'est à partir de ces éléments que les chercheurs pourront, dans des travaux futurs, déterminer, ou non, la nature d'OTP des phénomènes étudiés. Aussi, ce point s'attache à définir, dimension par dimension, une série de points d'attention principaux permettant de caractériser les OTP.

La première dimension des OTP qui a été identifiée renvoie au caractère réticulaire de ces organisations. Fondée sur la proposition théorique 1, elle met en lumière l'existence d'un réseau dormant centré sur un pivot fixe et capable d'assembler et de désassembler à façon un ensemble de ressources et de compétences de manière à répondre à des opportunités. Ici deux premières caractéristiques peuvent être identifiées : la centralisation du réseau dormant sur un pivot fixe et une logique de coopération inter-organisationnelle inhérente aux structures en réseau. Ces deux premiers points d'attention paraissent indispensables à percevoir pour identifier une OTP. Par ailleurs, la continuité des relations au sein du réseau dormant, y compris en dehors des projets, apparaît comme une autre caractéristique clé des OTP et doit donc être prise en compte afin de mettre en lumière l'existence du réseau dormant. Enfin, comme les études de cas l'ont mis en lumière, la structure en réseau qui supporte l'OTP s'inscrit dans un périmètre large qui inclut des acteurs allant du pivot aux usagers. Aussi, l'étude de la nature des membres du réseau dormant semble être une étape cruciale dans la qualification d'une organisation d'OTP. Quatre points d'attention particuliers peuvent donc être relevés concernant la dimension réticulaire : la centralisation du réseau dormant sur un

pivot fixe, l'existence d'une logique coopérative, la persistance durable de relation entre les membres, et la présence au sein du réseau d'une vaste variété d'acteurs.

Concernant la deuxième dimension, l'aspect temporaire des actions menées par les OTP, un premier point d'observation apparaît déterminant : la limitation dans le temps des actions menées. En effet, une organisation opérant une activité continue, en réseau ou non, ne pourra être assimilée à une OTP. Par ailleurs, les OTP sont des formes organisationnelles spécialisées dans la gestion de projets répétitifs, la récurrence des actions apparaît alors comme un élément de distinction de toute autre forme organisationnelle. Enfin, deux derniers éléments peuvent être également mobilisés, à savoir la périodicité et l'hétérogénéité des projets. En effet, à l'image des OP spécialisées, les OTP sont particulièrement adaptées à la gestion de projets répétitifs.

La troisième dimension des OTP correspond à leur dynamique d'évolution constante passant d'un réseau dormant à un état activé afin de saisir des opportunités. Aussi, trois points d'attention peuvent être identifiés afin de distinguer une OTP d'une autre forme d'organisation. Tout d'abord, la prévisibilité de l'action paraît cruciale. En effet, comme il l'a été mis en avant, ce point est l'une des caractéristiques "métiers" des OP et les OTP sont dédiées à la gestion de projets prévisibles. Par ailleurs, la dynamique de ces organisations repose sur une évolution des modes de coordination et des formes d'organisation. Aussi, la mise en évidence d'un passage d'une coordination par supervision directe à des ajustements mutuels d'une part, et d'une structure en réseau à une organisation *adhocratique* d'autre part seraient tous deux des marqueurs d'une OTP.

Enfin, la quatrième dimension des OTP renvoie à leurs capacités cognitives. Ici, deux points d'attention sont perceptibles. Tout d'abord, l'existence de capacités cognitives sous-tend l'existence d'une forme d'apprentissage, dans le cas des OTP, par la répétition de leurs actions. Aussi, la mise en lumière de l'émergence de capacités ou de compétences nouvelles au fur et à mesure que l'OTP saisit des opportunités serait un trait marquant. Par ailleurs, apprendre n'est pas le seul élément de la dimension cognitive des OTP, la réutilisation des compétences doit également avoir lieu. Aussi, la mobilisation de compétences spécifiques à l'OTP et acquises au fil des expériences apparaît comme un élément important de ces organisations.

L'ensemble des points d'attention évoqués est synthétisé dans le tableau 39 ci-après.

Tableau 39 - Identification de points d'attention pour chaque dimension du concept d'OTP

Dimensions	Réticulaire	Temporaire	Dynamique	Cognitive
Points d'attention	Centralisation du réseau dormant	Limitation dans le temps des actions	Prévisibilité des actions	Construction de connaissances propres à l'OTP
	Existence d'une logique de coopération	Récurrence des projets	Évolution des modes de coordination	Mobilisation de compétences issues des expériences passées
	Persistance de relations coopératives hors projets	Période de récurrence	Évolution des formes d'organisation	Types de compétences émergentes
	Hétérogénéité membres	Hétérogénéité des projets		

Source : élaboration personnelle.

3.3.4 - Définition et conceptualisation des OTP

À l'aune des éléments fournis par les littératures exploitées et des éléments empiriques mobilisés, il a été possible de qualifier les FMA d'OTP et de leur attribuer un certains nombre de caractéristiques. Partant de ces éléments, il est possible de fournir la définition suivante du concept d'OTP :

Une structure en réseau prenant la forme d'une organisation temporaire, qui est spécialisée dans la gestion d'un type de projet récurrent, centrée sur un pivot lui aussi récurrent, qui évolue dans un cycle relativement prévisible alternant quatre temps (état dormant, phase transitoire ascendante, état activé, phase transitoire descendante) marqués par des changements de mode d'organisation et de coordination, et qui est à même de développer ses propres routines et compétences.

Une synthèse de la conceptualisation des OTP est proposée dans le tableau 122 qui reprend la forme arborescente suggérée par Quivy et Van Campendhoudt (2011) et expose également la dimension processuelle des OTP *via* la présence de flèches entre les dimensions du concept. En effet, la dimension réticulaire paraît être le socle de développement des actions temporaires qui sont rendues possibles par une dynamique pulsatoire conduisant notamment à l'émergence de compétences *via* des capacités cognitives. Les dimensions du concept d'OTP doivent donc être observées de manière systémique où l'ensemble des dimensions représente

un seul et même processus partant d'une structure réticulaire qui se déploie temporairement dans un cycle dynamique et cognitif.

Tableau 40 - Conceptualisation des OTP

Concept	Organisation Temporaire Pulsatoire			
Dimensions	Réticulaire	→ Temporaire	→ Dynamique	→ Cognitive
Points d'attention	Centralisation du réseau dormant Existence d'une logique de coopération Persistance de relations coopératives hors projets Hétérogénéité des membres	Limitation dans le temps des actions Récurrence des projets Période de récurrence Hétérogénéité des projets	Prévisibilité des actions Évolutions des modes de coordination Évolution des formes d'organisation	Construction de connaissances propres à l'OTP Mobilisation de compétences issues des expériences passées Type de compétences émergentes

Source : élaboration personnelle.

Conclusion chapitre 3

L'ambition du chapitre 3 était d'apporter des éclairages quant au fonctionnement du phénomène pulsatoire constaté dans les FMA. Au travers d'une démarche de raffinement progressif de la grille de caractérisation formulée à l'issue du chapitre 2, il a été possible de fournir une description fine du fonctionnement des OTP, notamment quant à la place et à la dynamique des relations inter-organisationnelles. En effet, il a été mis en avant le fait que la pulsation correspond, d'un point de vue organisationnel, à une modification progressive, *via* des phases transitoires, des types de structure et des modes de coordination. Fondée sur l'ensemble des apports formulés au fil des trois premiers chapitres, une conceptualisation des OTP a pu être proposée à partir de quatre dimensions clés : l'aspect réticulaire de l'organisation, le caractère temporaire des actions menées, l'existence d'une dynamique inter-

organisationnelle, et enfin les capacités cognitives. Ainsi, l'OTP est considérée comme une organisation reposant sur un réseau dormant correspondant à un stock, constitué par un pivot central, de ressources et de compétences mobilisables qui sont activées progressivement afin de saisir une opportunité identifiée ou déclenchée dans l'environnement. Ici, la capacité du pivot à développer un capital relationnel et à rassembler autour de lui des acteurs hétérogènes disposant de ressources et de compétences spécifiques paraît être une clé de la réussite de la pulsation. Toutefois, comme il l'a été formulé à l'issue du chapitre 2, le phénomène pulsatoire correspond, *a priori*, à un processus qui nécessite, *a minima*, l'activation de ressources et / ou de compétences spécifiques qui rendent possible le basculement d'une structure en réseau centralisée sur un pivot superviseur à une organisation temporaire *adhocratique* fondée sur des ajustements mutuels. Jusqu'à présent il n'a pas été possible d'identifier clairement ces compétences qui revêtent pourtant un caractère stratégique dans le sens où, en leur absence, la pulsation, et donc la continuité de l'OTP, pourrait être remise en cause.

Conclusion partie 1

Tenter de rapprocher les notions d'organisations temporaires et de pérennité peut, *a priori*, s'apparenter à une gageure. Cependant, l'étude du fonctionnement de cas de Festivals de Musiques Actuelles (FMA) a permis d'établir un rapprochement avec la notion académique d'OT, ce qui a alors conduit à une description de l'organisation de ces événements. Si les travaux existants sur les OT ont apporté des éléments "de base" pour élaborer une première lecture des FMA, l'intégration de la notion de pulsation organisationnelle a mis en lumière un phénomène d'alternance entre différentes formes de structures et de modes de coordination (chapitre 2). Un nouveau concept a alors été proposé afin de rendre compte de la récurrence et de la continuité des FMA : les Organisations Temporaires Pulsatoires (OTP) (chapitre 3).

Entendue comme la capacité d'une OT à se répéter à intervalles plus ou moins réguliers, la continuité organisationnelle paraît être, dans le cas présent, directement liée à la dynamique pulsatoire identifiée. En effet, là où les travaux académiques actuels se fondent, pour une large majorité d'entre eux, sur la distinction entre organisation permanente et OT, la notion de pulsation conduit à percevoir non plus des organisations multiples mais une seule et même organisation prenant des formes distinctes en fonction du temps. Quatre phases principales ont été identifiées pour décrire la pulsation :

1. un état dormant, prenant la forme d'une structure en réseau fondée sur une coordination par supervision directe d'un pivot centralisateur,
2. une phase transitoire ascendante, correspondant à une mutation de l'organisation qui prend progressivement la forme d'une *adhocratie* en agrégeant des partenaires potentiels,
3. un état activé, se structurant sur les bases d'une organisation *adhocratique* fondée sur une coordination par ajustements mutuels,
4. une phase transitoire descendante, reposant sur un jeu de désactivation des relations inter-organisationnelles afin de retrouver une forme de réseau centralisé.

Une relecture de ces conclusions au regard de la théorie des ressources et des compétences a permis d'apporter des éléments explicatifs de ce fonctionnement en identifiant un objectif de développement d'une rente relationnelle dynamique au sein du réseau dormant. La continuité organisationnelle est alors assurée par les liens unissant l'intégralité des acteurs impliqués dans une OT qui, ensemble, cherchent à obtenir puis à préserver un avantage concurrentiel.

Apports de la partie 1

- * les FMA sont des OTP ;
- * les OTP évoluent dans un cycle à quatre temps composé de deux états "stables", dormant et activé, et de deux phases transitoires, ascendante et descendante ;
- * la pulsation correspond à une évolution des formes d'organisation et de modes de coordination ;
- * les OTP disposent de capacités cognitives qui leur permettent de développer leurs propres routines et compétences ;
- * les OTP présentent une forte dimension logistique du fait de la convergence, durant les projets, de flux hétérogènes et massifs ;
- * la continuité organisationnelle est assurée par une recherche de rente relationnelle entre les acteurs du réseau dormant qui, par la préservation de leurs relations, permettent à l'OT de se reproduire de manière régulière dans le temps.

PARTIE 2

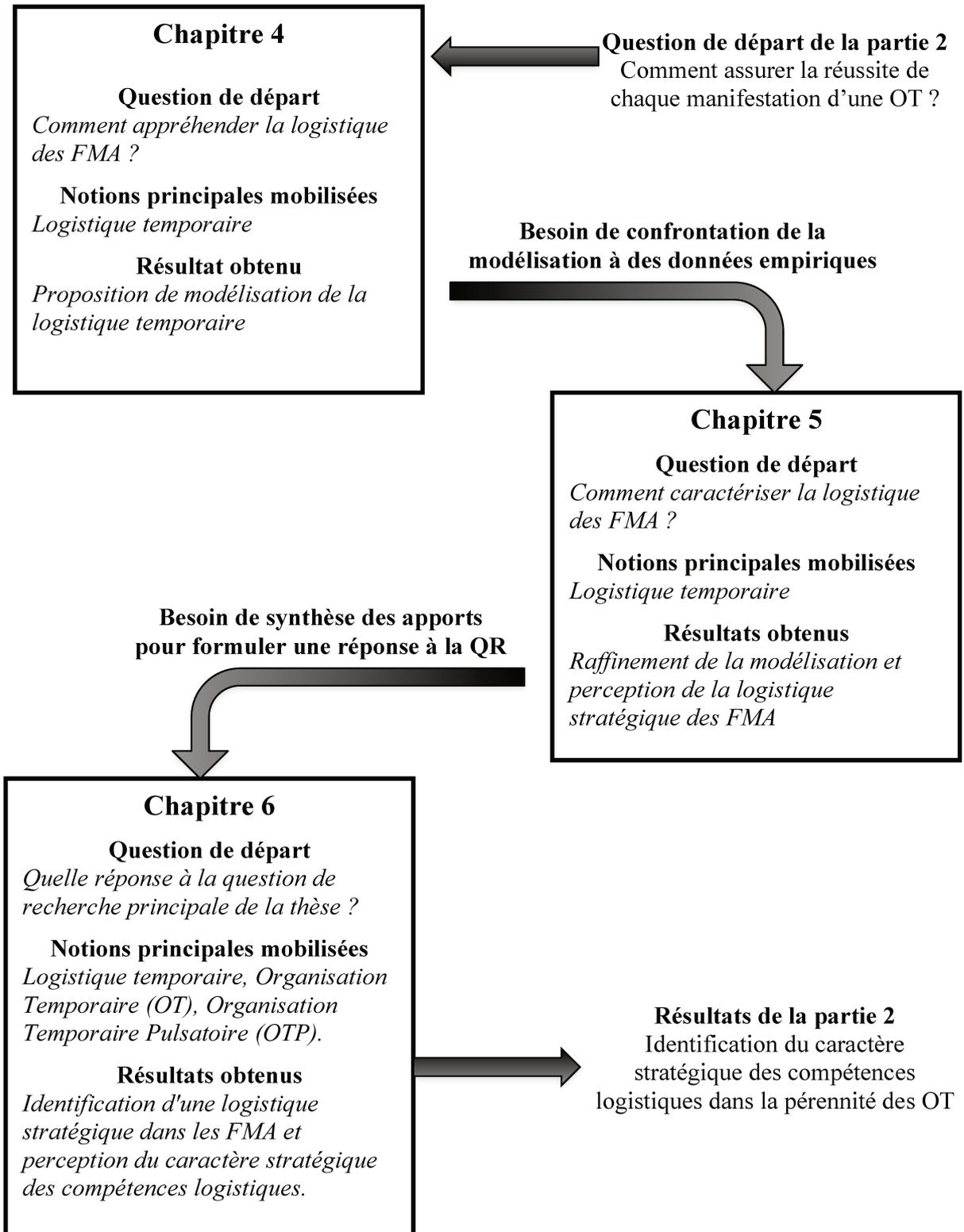
**Des compétences logistiques
stratégiques au cœur des OTP**

Introduction partie 2

Depuis le début de la thèse, l'ambition est de comprendre comment des organisations temporaires tels que les FMA peuvent se pérenniser. La partie 1 s'est focalisée sur l'enjeu de la continuité organisationnelle et a mis en lumière que l'organisation s'inscrit dans un cycle pulsatoire conduisant à une évolution constante de la forme de la structure et des modes de coordination. Toutefois, si les modalités de préservation du lien entre les manifestations "visibles" des FMA ont pu être explicitées, la question de la réussite de chacune des manifestations reste en suspens. Lors de l'élaboration de la question de recherche dans l'introduction générale, l'enjeu potentiel de la logistique a été soulevé. Ce point de vue a, par la suite, été renforcé par les conclusions du chapitre 1 qui met, entre autres, en avant l'importance du pilotage de flux hétérogènes et massifs dans un espace-temps réduit.

Dès lors, l'objectif de la partie 2 de la thèse est de fournir des éléments éclairant le fonctionnement et l'impact du management logistique sur la pérennité des OT. Il est alors attendu l'apport d'une compréhension fine des mécanismes logistiques employés permettant d'appréhender les moyens par lesquels le management logistique peut, dans un mouvement pulsatoire, contribuer à la pérennité des OT. Pour ce faire, les travaux académiques antérieurs portant sur la thématique de la logistique événementielle sont étudiés et conduisent à s'orienter la recherche vers un champ plus large qu'est la logistique temporaire afin d'élaborer une grille d'analyse actionnable pour l'étude des FMA (chapitre 4). La confrontation entre les travaux scientifiques portant sur ce sujet et les données empiriques disponibles conduit à renforcer les *a priori* conceptuels et met en lumière une logistique stratégique dans ces événements. Cette nouvelle perception ouvre la voie à de nouveaux développements quant à la nature et à la place des compétences logistiques dans les OT (chapitre 5). Après avoir discuté les différents résultats intermédiaires de la thèse, une réponse est apportée à la question de recherche. Notons dès à présent que si les résultats produits ne peuvent, en cohérence avec le mode de raisonnement abductif retenu, être qualifiés que de plausibles, ils fournissent tout de même un éclairage nouveau sur le fonctionnement et la pérennité des OT (chapitre 6). La figure 21 ci-après propose une vision synoptique du cheminement de la partie 2.

Figure 21 - Représentation synoptique de la partie 2



PARTIE 2

Chapitre 4 Les logistiques temporaires comme nouveau prisme d'étude de la pérennité des OT

Introduction chapitre 4

Dans les chapitres 1 et 2, il a été mis en avant le fait que la littérature académique ne dispose aujourd'hui que de peu de travaux sur la thématique de la continuité organisationnelle dans le contexte des FMA et plus largement des OT. Sans anticiper sur le propos développé dans le chapitre 4, il apparaît qu'un même constat est réalisable sur la dimension logistique de ce type de manifestation, ou de l'industrie événementielle au sens large (4.1). En cohérence avec le raisonnement abductif retenu pour cette thèse, deux des principaux outils de l'abduction, l'inférence et l'analogie, sont une fois encore mis en œuvre afin de chercher à élaborer une grille de caractérisation ou de conceptualisation actionnable pour l'étude des FMA. Dans cette perspective, la nature *a priori* temporaire de la logistique des FMA est notée et conduit alors à élargir le spectre d'analyse afin d'étudier, d'un point de vue académique, les logistiques temporaires dans des contextes divers tels que l'aide humanitaire d'urgence ou la construction (4.2). L'analyse des travaux scientifiques antérieurs montre des logistiques fondées sur des principes et des objectifs multiples (4.3) qui permettent de fournir *in fine* une définition et une modélisation de la logistique temporaire en se fondant sur un nouvel ancrage théorique qu'est la contingence (4.4).

4.1 - Une méconnaissance académique partielle de la logistique événementielle

La description des FMA proposée au terme du chapitre 1 insiste sur l'importance de la logistique dans l'atteinte d'une excellence opérationnelle indispensable à la réussite de l'événement (Lexhagen *et al.*, 2005 ; Locatelli et Mancini, 2014). Toutefois, malgré ce constat, rares sont les travaux qui ont porté sur cet aspect des FMA. L'ambition de cette section est alors d'étendre le champ d'observation pour non plus se focaliser sur une forme particulière de manifestation mais de considérer l'industrie événementielle dans sa globalité. Bien que les connaissances académiques restent balbutiantes sur le sujet (4.1.1), il est possible de percevoir des traits saillants comme le positionnement des flux au cœur des événements (4.1.2).

4.1.1 - Le management logistique, parent pauvre de la recherche en contexte événementiel

Un premier constat paraît symptomatique de la non-place accordée à la logistique dans les travaux consacrés à l'industrie événementielle. Parmi les ouvrages français de référence sur le

sujet des FMA (notamment ceux de Benito (2001), de Négrier et Jourda (2007) et de Négrier *et al.* (2013)), aucun ne comporte de chapitre ou de partie dédiée à la fonction logistique. Loin d'être une "exception culturelle" française, l'absence de la logistique dans les recherches en contexte événementiel apparaît comme une constante. En effet, une étude des thématiques traitées par l'ensemble des articles publiés dans les revues *Event Management* et *International Journal of Event and Festival Management* met en lumière que seuls 2,12 % des travaux publiés dans ces revues (soit 10 articles sur 470 publiés depuis 2006) abordent, de manière plus ou moins directe, le fonctionnement, l'impact, ou le rôle de la fonction logistique dans le contexte de l'événementiel.

Ces 10 articles²¹ peuvent être scindés en trois approches : la logistique comme un moyen parmi d'autres (comme le marketing ou la gestion des ressources humaines) dans l'événementiel, la logistique comme un facteur important de réussite et de gestion d'un événement, et l'enjeu logistique de circulation des flux, notamment d'informations, dans les événements. Un article n'a pu être classé dans aucune de ces catégories mais apparaît comme le révélateur d'une perception limitée de la fonction logistique. Pour une étude sur les thématiques de recherche attendue par les professionnels du secteur événementiel, Mair et Whitford (2013) identifient que la logistique et la gestion des opérations ne présentent que peu d'intérêt pour les praticiens. Toutefois, considérant les thématiques comme les plus importantes ou riches d'enseignements futurs, il apparaît que de nombreux points peuvent s'apparenter à du management logistique au sens large du terme, à savoir la gestion et le pilotage des flux dans le cadre d'une stratégie globale. En effet, l'impact environnemental, les enjeux liés aux lieux des manifestations ou encore la réaction aux aléas (respectivement 3^e, 5^e et 7^e thématiques les plus importantes (Mair et Whitford, 2013)) peuvent être, voire demandent à être, traités d'un point de vue logistique : les déplacements des participants peuvent représenter jusqu'à 70 % des émissions de carbone d'une manifestation, le lieu de l'événement conditionne en partie la gestion des flux, un aléa peut-être perçu comme la perturbation d'un ou plusieurs flux. Ce constat semble appeler une acception plus large de la fonction de logistique dans le contexte événementiel afin de proposer un regard nouveau sur les problématiques et enjeux de gestion de telles manifestations.

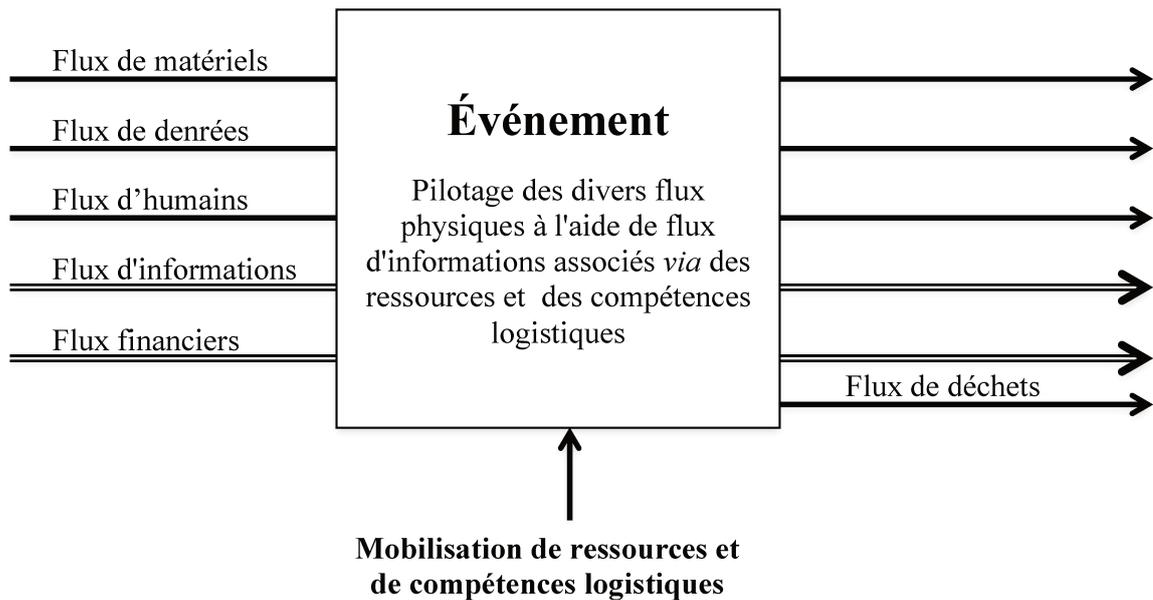
Si les bases académiques disponibles sont relativement peu développées, il est cependant possible d'extraire des éléments à l'image des travaux d'O'Tool (2000) ou de Kerzner (2013) afin d'élaborer une première description de la logistique événementielle.

²¹ Pour consulter la liste de ces articles, se reporter à l'annexe 15.

4.1.2 - Les flux au cœur de la structuration des événements : des bribes de connaissances académiques

L'un des faits les plus marquants des dix dernières années dans la recherche portant sur la logistique événementiel est le passage d'une vision d'intendance où la logistique est cantonnée à des activités de soutiens (transports, stockages, etc.), à une logistique stratégique qui occupe une place centrale dans l'organisation et qui contribue, notamment par la connaissance des flux à élaborer des réponses stratégiques *ad hoc*. Notons par exemple les travaux de Gerritsen et Van Olderen (2011) qui, dans un ouvrage dédié à l'événementiel en tant qu'outil marketing, considèrent que seul l'angle logistique permet de retranscrire la complexité organisationnelle d'un événement. Pour ces auteurs, la nature même d'un événement est de regrouper, dans un lieu unique et à un instant T, un ensemble cohérent de flux hétérogènes et interdépendants. Beaven et Laws (2006, 2007) abondent dans ce sens en mettant en avant que tout événement n'est qu'un assemblage logistique visant à déployer des infrastructures dédiées à la prise en charge des flux temporaires induits par l'événement. Ce point est confirmé notamment par Allen *et al.* (2011) qui précisent que tout événement nécessite la convergence de flux de matériels, potentiellement de flux alimentaires, mais aussi de flux humains (Kose *et al.*, 2011) tel que des usagers / spectateurs, des bénévoles, des professionnels, des artistes, etc. Au cœur de ces flux, Silvers (2012) positionne un type de flux dont la gestion est cruciale : les flux d'informations. Jago *et al.* (2010) mettent en lumière que l'absence d'un système d'informations et d'une démarche manifeste de gestion des flux d'informations entrainera nécessairement la disparition de l'événement tout entier faute de capacité de pilotage des flux physiques. Graham *et al.* (2004) parlent quant à eux de construction de "chemins" diversifiés de circulation des flux physiques et informationnels qui doivent être constitués à la fois d'infrastructures spécifiques (comme des parkings pour la réception des participants) et de compétences diversifiées (à l'image de compétences logistiques telles que la gestion de stocks). À partir de ces éléments, la figure 22 ci-après propose une vision schématique d'un événement en tant que catalyseur de flux

Figure 22 - Les flux au cœur des événements



Source : élaboration personnelle.

Au vu des éléments qu'apporte la littérature, la logistique en contexte événementiel dépasse largement la fonction d'intendance, et se positionne au centre du processus d'organisation d'un événement. Lexhagen *et al.* (2005) ainsi que Locatelli et Mancini (2014) vont jusqu'à considérer l'excellence opérationnelle et la coordination des acteurs, à entendre ici dans le sens de pilotage logistique, comme la seule condition de réussite d'un événement. Cette vision, quelque peu extrême, permet de mettre l'accent sur les enjeux logistiques que représente tout événement. O'Toole (2000) abonde dans le même sens en précisant que tout échec logistique d'un événement conduit inéluctablement à sa disparition. Toutefois, la signification des termes d'excellence opérationnelle ou d'échec logistique reste floue et n'est que peu illustrée par la littérature. Kerzner (2013), dans une étude des logistiques événementielles, identifie deux principaux types de dysfonctionnement logistique : le non respect des contraintes temporelles et une qualité de service inférieure aux attentes des usagers, notamment en termes de disponibilité de produits.

Afin d'atteindre ces objectifs d'excellence opérationnelle ou logistique, plusieurs manœuvres sont, selon la littérature, déployées. O'Toole (2000) ainsi que Allen *et al.* (2011) ont mis en avant la place prépondérante de ce qu'ils appellent l'adaptabilité des chaînes et la suppression des risques. Ces auteurs dissocient ces deux approches en cela que la première vise à préparer une réponse à d'éventuels aléas, démarche qui renvoie notamment à l'idée qu'une organisation

va se "pré-parer" (Fabbe-Costes et Lièvre, 2002) contre les éventuels risques, et que la seconde a pour objectif de supprimer les possibilités de survenue d'un aléas en adaptant son organisation. La complémentarité de ces deux démarches n'est pas sans rappeler la complémentarité entre réaction et pro-action formulée par Dyer (1994), où la réaction agit face à un aléa, et la pro-action en amont de l'aléa pour l'inhiber en étant non plus spectateur de son environnement, mais en se positionnant comme un acteur. Ainsi, les chaînes logistiques déployées dans le contexte événementiel semblent à la recherche à la fois de capacité d'anticipation et de réaction aux aléas mais également de pro-action afin d'agir en amont du risque pour en réduire la probabilité d'apparition et les impacts potentiels. En d'autres termes, les chaînes logistiques événementielles ont un objectif de flexibilité stratégique au sens de Johnson *et al.* (2003), pour qui la flexibilité est la combinaison de capacités de réactivité, d'anticipation et de pro-action. Ce point est par ailleurs confirmé par l'étude de Bowdin *et al.* (2006) qui qualifie les événements de structures nécessairement alimentées par une logique d'anticipation liée au fait qu'il est impossible, d'une part, de "tester" une chaîne événementielle avant son exploitation, et d'autre part, d'espérer un fonctionnement par essai-erreur car la moindre erreur est fatale à l'événement. Le management logistique, par sa capacité de pilotage des flux physiques et d'informations apparaît dans cette perspective comme fondamental pour rendre possible l'élaboration "à façon" des services rendus dans les contextes événementiels. Ainsi, à partir de la littérature académique consacrée à l'événementiel, il semble possible de considérer la fonction logistique comme stratégique par sa capacité à faire "réussir", ou à faire "échouer", un événement à prendre en charge les flux que ces manifestations induisent.

Aussi, la littérature semble permettre d'adjoindre au terme de management logistique celui de stratégique dans le contexte événementiel. Toutefois, jusqu'à présent aucune description de la logistique événementielle, et encore moins dans les FMA, n'a pu être produite. Le seul élément qui aujourd'hui semble pouvoir obtenir un consensus dans la communauté scientifique est le fait que la logistique événementielle soit, *a priori*, temporaire. En effet, en prenant en compte que tout événement correspond à la convergence d'un grand nombre de flux hétérogènes et massifs dans un espace-temps réduit, et que le management logistique correspond au pilotage de ces flux, alors le management logistique événementiel ne peut qu'être temporaire. Aussi, dans l'optique d'établir une grille qui serait susceptible d'être mobilisée pour conduire une nouvelle analyse des données empiriques sur les cas de FMA étudiés, il est possible d'étendre notre champ de vision aux logistiques temporaires au sens large. L'objectif est alors d'identifier des compétences ou des principes logistiques employés

dans d'autres contextes aux activités temporaires afin de pouvoir, par la suite, rechercher ces éléments dans les cas de FMA pour *in fine* produire une description de la logistique de ces événements.

4.2 - Les logistiques temporaires : des littératures spécialisées dans des contextes divers

La section précédente a mis en avant le fait que le management logistique événementiel n'est que très peu étudié (voire connu) par la communauté scientifique. Toutefois, le fait que ce type de management logistique soit temporaire semble rendre possible un rapprochement avec d'autres industries présentant également des activités temporaires. Partant de ce constat, l'ambition de cette deuxième section est d'établir, à partir de l'étude de littératures consacrées au management logistique en contextes temporaires, une grille d'analyse mobilisable pour l'étude du management logistique dans les FMA. La question sous-jacente qui est ici posée est celle des spécificités des logistiques temporaires et de leur degré d'adaptation à leurs contextes.

Pour répondre à cette interrogation, une revue de littérature en deux temps a été réalisée. Dans un premier temps, l'objectif a été d'identifier des terrains d'étude susceptibles de mettre en œuvre des managements logistiques temporaires. Pour ce faire, des requêtes ont été réalisées sur différentes bases de données académiques (Ebsco, Emerald, Cairn, et ScienceDirect) sur les mots clés "logistique temporaire", "*temporary logistics*", "chaîne logistique temporaire", et "*temporary supply chain*". Les résultats obtenus pour ces requêtes ont fait l'objet d'un codage en fonction des cas traités. Cinq industries ont alors pu être identifiées : l'aide humanitaire d'urgence, le secteur de la construction, l'industrie touristique, les interventions militaires, et enfin la logistique des milieux extrêmes comme les expéditions polaires ou les services d'incendie. Notons dès à présent qu'il existe une très forte proximité entre les secteurs ici détectés et ceux évoqués dans la typologie de formes d'OT dans le chapitre 2.

À partir de la liste des cinq secteurs identifiés, la seconde étape de la revue de littérature a été réalisée dans l'optique d'identifier, *via* une démarche de codage ouvert, des principes logistiques notés par les travaux académiques antérieurs. L'ambition est de fournir pour chaque secteur une représentation élaborée à partir de publications scientifiques du fonctionnement du management logistique comprenant à la fois les principes mobilisés et le ou les objectifs poursuivis. Précisons que cette revue de littérature ne peut être considérée comme systématique puisque le critère de saturation de Glaser et Strauss (1967), où l'étude s'interrompt dès lors que plus aucun nouvel élément n'apparaît, a été retenu. Aussi, ce qui est

ici recherché n'est pas l'exhaustivité mais davantage une forme de représentativité du management logistique dans des contextes aux activités temporaires.

La section se scinde alors en cinq points correspondant respectivement à l'étude du management logistique dans, l'aide humanitaire d'urgence (4.2.1), la construction (4.2.2), le tourisme (4.2.3), les interventions militaires (4.2.4), et les milieux extrêmes (4.2.5). Chacun de ces points est constitué de la même manière avec, tout d'abord une présentation des travaux académiques portant sur le management logistique dans le secteur étudié, puis la formulation d'un tableau de synthèse présentant une illustration issue de la littérature des principes logistiques identifiés et un ou des objectifs poursuivis. Notons que d'une manière volontaire les références mobilisées dans les textes ne sont pas systématiquement identiques à celles présentées dans les tableaux de synthèse. En effet, dans un souci d'exposer un panel le plus varié possible de travaux, il a parfois été fait le choix de multiplier les sources sur certains points principaux.

4.2.1 - Le management logistique dans l'aide humanitaire d'urgence

Dans ce point, la notion d'aide humanitaire sera à prendre dans le sens de l'aide humanitaire d'urgence et non de l'intervention humanitaire relativement durable telle que l'on peut la retrouver dans de nombreux pays. L'humanitaire d'urgence se caractérise avant tout par la gestion de projets peu ou pas prévisibles et nécessitant une réponse immédiate (Jahre *et al.*, 2009). Comme le précisent Oloruntoba et Gray (2006), le temps de réaction et de mise en action, ce que Chédotel (2012) qualifie de mobilité spatiale, doit être réduit au minimum afin d'assurer une "qualité de service" optimale aux usagers. Cette contrainte temporelle forte a conduit les organisations humanitaires à développer des chaînes logistiques pré-positionnées dans les zones "à risques" (Jahre *et al.*, 2009). Ainsi, Eng-Larsson et Vega (2011) ont mis en avant qu'une chaîne logistique d'aide humanitaire d'urgence n'est jamais totalement isolée et ne peut pas être considérée comme un projet "pur" au sens de Modig (2007).

L'adossement des réponses d'urgence à des structures permanentes permet notamment le développement, en dehors des périodes d'intervention, de modules élémentaires, ainsi que des normes et standards de fonctionnement (Jahre et Fabbe-Costes, 2015) qui peuvent être communs à toute forme de réponse. Si le déploiement de la chaîne ne peut pas être prévue, tant d'un point de vue géographique que qualitatif (définition des besoins, etc.) (Balcik et Beamon, 2008), il est toutefois possible de définir des "briques élémentaires" de réponses à l'image des hôpitaux de campagne en kit élaborés par l'association Médecins Sans Frontières (Vega, 2013), ou de la croix rouge (Jahre et Fabbe-Costes, 2015). Dans cette lignée, Kovács

et Spens (2007) identifient deux éléments principaux en amont du déploiement des chaînes logistiques d'aide d'urgence : les efforts d'atténuation d'impacts des catastrophes d'une part, et les efforts de préparation pour faciliter la mise en action de la chaîne au moment de la survenue d'une catastrophe. Avec Vargas Florez (2014), la logistique humanitaire se compose de cinq dimensions clés : la capitalisation et la gestion des connaissances, la recherche et le pilotage des flux financiers, l'entraînement et la formation des ressources humaines, l'intégration des acteurs hétérogènes, et la gestion des opérations logistiques (stockage, transport, technologie, mesure de performance, etc.). Enfin, Chandès et Paché (2010) notent que la logistique humanitaire doit combiner une double approche opérationnelle et stratégique afin de s'inscrire dans une démarche collective de réponse aux catastrophes.

Ainsi les chaînes logistiques et le pilotage logistique de l'humanitaire d'urgence apparaissent comme très largement influencés par un contexte d'interventions imprévisibles. En réponse à cette contrainte, les logisticiens humanitaires ont imaginé des chaînes reposant sur un principe de pré-positionnement d'éléments de base (Apte, 2009) de toute réponse, éléments qui sont assemblés à façon afin de fournir une réponse rapide et *ad hoc* à toute situation. Dans ce type d'organisation, la phase de conception et d'anticipation apparaît alors cruciale afin d'établir la plus large variété possible de réponses (Makarand et Hastake, 2013) qui seront mises en œuvre par la chaîne logistique qui pourra, ou non, être centrée sur un pivot coordonnateur (Jahre *et al.*, 2009), mais qui dans tous les cas sera fondée sur une nécessaire coordination inter-organisationnelle, tant informationnelle que physique (Denning, 2006a), tout au long de la chaîne (Ghosh *et al.*, 2014). De ce corpus de travaux académiques, il est possible d'extraire deux types d'informations : une description des objectifs poursuivis par la logistique dans le contexte de l'aide humanitaire d'urgence (tableau 41), et un ensemble de "principes" semblant régir le management logistique dans les opérations réalisées (tableau 42). Notons dès à présent que les illustrations rapportées dans le tableau 42 peuvent parfois illustrer plusieurs principes logistiques à la fois.

Tableau 41 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence

Objectifs	Sources
Intervenir le plus rapidement possible après la survenue d'une catastrophe imprévisible afin d'apporter des secours et de l'aide aux populations victimes.	Oloruntoba et Gray (2006), Jahre et Fabbe-Costes (2015)

Source : élaboration personnelle.

Tableau 42 - Principes de la logistique humanitaire d'urgence

Principes	Illustrations extraites de la littérature	Sources
Coordination des acteurs	"Coordination largely takes place between the providers of services at the same stage in the supply chain; for example, between providers of water and sanitation solutions."	Jahre et Jensen (2010, p. 666)
Intégration des acteurs	"It brings together key logistics managers in the humanitarian sector with the aim of encouraging collaboration, integration, standardisation, synergy and joint product development."	Gustavsson (2003, p. 18)
Modularité	"The case study reveals that the health ERU concept in Norwegian Red Cross uses many types of standards and modularity, some of which are not previously mentioned in the literature."	Jahre et Fabbe-Costes (2015, p. 367)
Adaptabilité	"The ERU concept was established to serve mainly static refugee camps, but it became rare for the IFRC to be involved with such operations; this necessitated a more modularized approach for greater mobility and adaptability to distribute aid where needed."	Jahre et Fabbe-Costes (2015, p. 360)
Anticipation	"The first period is strategic: the disaster has not occurred but the prepositioning of assets and infrastructure preparations take place in anticipation of a disaster."	Apte (2009, p. 27)
Logistique expérimentielle	"A good example of this is the Humanitarian and Emergency Logistics Forum (HELP) in the UK, which brings together logistics professionals, organizations and foundations and other groups to leverage expertise, experience and resources in all phases of relief operations."	Kovács et Spens (2007, p.111)
Pré-positionnement	"Prepositioning of assets may include the expansion of warehouses, medical facilities, and temporary shelters, while infrastructure preparation may include provision of airstrips and ramp space at the airfields ."	Apte (2009, p. 27)
Système d'information inter-organisationnel	"In this way information systems can integrate logistics into humanitarian supply chains and improve the effectiveness and efficiency of humanitarian operations. The improved information flow from humanitarian logistics information systems will also contribute to the overall effectiveness of the humanitarian operation."	Howden (2009, p. 4)
Soutien logistique intégré	"It is immediate need, short response time, and possibly devastated infrastructure that truly stress the humanitarian logistics system."	Overstreet et al. (2011, p. 115)
Standardisation	"In the humanitarian context, standardization is basic for supply chain excellence. Sphere standards help disaster response."	Van Wassenhove et Pedraza Martinez (2010, p. 310)

Source : élaboration personnelle.

4.2.2 - Le management logistique dans la construction

L'industrie de la construction et du BTP se caractérise avant tout par la prévisibilité de ses actions (Love *et al.*, 2004). Il est en effet rare de voir apparaître un chantier de construction de manière inopinée. Outre cette caractéristique sectorielle, c'est principalement la permanence des relations en dehors des projets qui est mise en avant dans la littérature académique. Des travaux comme ceux de Love *et al.* (2004) ou de Briscoe et Dainty (2005) insistent sur l'importance des relations qui unissent une communauté d'organisations spécialisées. Au-delà de simples relations transactionnelles, l'industrie du BTP fonctionne sur un principe de déploiement de chaînes logistiques uniques qui sont co-construites, au sens de Avenier (1997), par l'ensemble des membres du projet.

L'enjeu des chaînes logistiques temporaires déployées dans ce secteur est alors d'assurer une coordination et une coopération de toutes les parties prenantes afin d'assurer la réalisation d'un projet dans les délais impartis. Toutefois, les chaînes logistiques de construction ne peuvent pas, une fois de plus, être apparentées à un projet "pur" au sens de Modig (2007) où elles sont avant tout le fruit d'un assemblage de ressources et de compétences issues d'un réseau tacite et durable (Bankvall *et al.*, 2010). Cette forme de réseau, que l'on peut qualifier de dormant en analogie avec les conclusions de la partie 1, apparaît comme le lieu de développement d'outils de coordination et d'intégration des acteurs dans les chaînes logistiques temporaires que représentent les chantiers de construction. Comme le note Eriksson (2013), les temps hors projets permettent à la communauté de développer des normes et des standards qui faciliteront l'interfaçage des acteurs lors des projets.

Ainsi, une chaîne logistique dans le contexte du BTP s'apparente à un réseau constitué d'un ensemble intégré de pratiques qui vise à gérer et à coordonner l'ensemble de la chaîne depuis les matériaux bruts jusqu'au produit final, en passant par les étapes de conception, d'approvisionnement et de gestion des livraisons intermédiaires et finales (Love *et al.*, 2004). L'ensemble de la chaîne doit acquérir un certain degré de flexibilité afin de rendre possible des ajustements mutuels au sens de Mintzberg (1990) nécessaires à l'adaptation permanente de la chaîne aux contraintes environnementales (Kassem et Dawood, 2013). La gestion des informations internes, mais également externes et émanent notamment du client final, apparaît alors comme cruciale afin de réajuster en permanence le projet (Love *et al.*, 2004). Le contexte de faible incertitude d'apparition des projets que connaît le secteur du BTP a conduit les organisations à développer des chaînes logistiques flexibles et capables de s'adapter en permanence, sur un temps relativement long, à des contraintes nouvelles, notamment par la

réorganisation de la structure qui se fonde une fois de plus sur les principes de la modularité (Voordijk *et al.*, 2006). Les tableaux 43 et 44 proposent respectivement un exposé des objectifs poursuivis et une synthèse des principes logistiques perçus.

Tableau 43 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence

Objectifs	Sources
Produire un bien respectant des contraintes de qualité et de coûts dans des délais prédéterminés durant l'élaboration du projet.	Love <i>et al.</i> (2004), Sullivan <i>et al.</i> (2010), Chen et Kamara (2011)

Source : élaboration personnelle.

Tableau 44 - Principes de la logistique de construction

Principes	Illustrations extraites de la littérature	Sources
Coordination des acteurs	" <i>Coordination and communication flow is vital for many reasons, but there will be a logistics dimension to almost all changes, whether the need is to close off a stair core, adapt materiel or people flow, or to change the logistics plan.</i> "	Sullivan <i>et al.</i> (2010, p.102)
Intégration des acteurs	" <i>New alternatives have been suggested for the integrated management of the supply chain and the construction site. These include open building and sequential procedure.</i> "	Vrijhoef et Koskela (2000, p. 172)
Modularité	" <i>there are strategies for SCM including establishment of stable partnerships, modular out-sourcing of components, design for suitability for manufacture.</i> "	Vrijhoef et Koskela (2000, p. 170)
Système d'information inter-organisationnel	" <i>The boundary of information systems from site offices to actual work sites and ensure real-time data flow to and from construction work sites.</i> "	Chen et Kamara (2011, p. 778)
Standardisation	" <i>By investing in heavy site equipment and developing a broad range of technical and organizational expertise, these firms did their best to rationalize the production of building projects by looking for ways to stabilize the process, such as transferring manufacturing to the factory, imposing product standardization and favouring standard, uniform developments.</i> "	Guffond et Leconte (2000, p. 680)

Source : élaboration personnelle.

4.2.3 - Le management logistique dans le tourisme

L'industrie du tourisme, par sa nature de gestionnaire de flux, notamment de touristes, a fait l'objet depuis une dizaine d'années de nombreux travaux orientés logistique (Zhang *et al.*, 2009). L'un des principaux points mis en avant par les recherches antérieures est le haut degré de complexité présent dans les chaînes "touristiques" (Page, 2014), notamment lié à la

présence d'acteurs multiples et hétérogènes, ainsi qu'au cycle de vie réduit du "produit" touristique (Zhang *et al.*, 2009). Sur la dimension inter-organisationnelle des chaînes logistiques "touristiques", Guo et He (2012, p. 1361) précisent que "*les organisations de tourisme coopèrent avec des fournisseurs, des distributeurs, des gouvernements, et d'autres entreprises qui apportent toutes des activités complémentaires*"²². Dès lors, la qualité du service dépend de la capacité de la chaîne à intégrer tous ses maillons afin d'obtenir une performance globale optimum et correspondant aux attentes des usagers (Pellegrin-Romeggio et Leszczynska, 2013).

Pour Zhang *et al.* (2009), les chaînes logistiques du tourisme sont marquées par quatre caractéristiques clés : l'assemblage des services sous la forme de *packages* complets, la complexité des services, l'incertitude de la demande, et l'existence de nombreux prestataires substituables situés dans un réseau aux relations évolutives et dynamiques. Ce dernier point met en lumière l'existence d'une chaîne logistique à deux niveaux : un premier consacré à l'exploitation en mode projet des relations sous la forme de chaînes de production de service touristique, et un second niveau durable de préparation des services futurs (Pellegrin-Romeggio et Leszczynska, 2013). Pboonrunroj et Disney (2015) distinguent quant à eux trois temps dans l'organisation des chaînes logistiques de l'industrie du tourisme : avant la production du produit touristique, pendant la production, et après la production. L'ensemble de la chaîne est alors mise en action, lors de la réalisation d'une prestation, par un pivot assembleur en charge de la création du "chemin logistique" (espace de passage des flux), de la combinaison des ressources et des compétences disponibles, de la coordination de la chaîne afin d'assurer l'écoulement des flux, et du contrôle des activités (Pellegrin-Romeggio, 2011). Dans cette perspective, les chaînes logistiques du tourisme apparaissent comme des arrangements temporaires de ressources et de compétences en vue d'offrir une prestation à des usagers.

Mais au-delà de l'aspect purement structurel, les chaînes logistiques de l'industrie du tourisme sont également marquées par la place du "consommateur". Dans ce contexte, le consommateur occupe potentiellement une place centrale dans la conception et dans le pilotage des chaînes logistiques à l'œuvre (Sigala, 2013). Comme le mettent en lumière Pboonrunroj et Disney (2015), l'utilisateur est alors à la fois, le "constructeur" de sa chaîne logistique en modulant lui-même les services souhaités et en construisant des "chemins" spécifiques souhaités, et l'un des flux de la chaîne qu'il vient d'établir. Dès lors, les flux sont

²² Traduction personnelle de : "*tourism organizations cooperate with suppliers, distributors, governments and other firms that are carrying out complementary activities*"

fortement empreints d'incertitudes liées aux attentes et aux comportements du "consommateur", mais également à d'autres paramètres tels que la stabilité politique des pays dans le cas de voyages internationaux (Lee et Fernando, 2015). À partir des éléments identifiés, les tableaux 45 et 46 mettent en lumière les objectifs ainsi qu'une série de principes logistiques présents dans le contexte du tourisme.

Tableau 45 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence

Objectifs	Sources
Élaborer une collaboration avec le client d'une chaîne logistique spécifique qui doit être fiable et financièrement rentable pour l'organisateur.	Pellegrin-Romeggio (2011), Sigala (2013)

Source : élaboration personnelle.

Tableau 46 - Principes de la logistique du tourisme

Principes	Illustrations extraites de la littérature	Sources
Coordination des acteurs	"Coordination is considered as an outcome which entails doing joint activities."	Bregoli (2009, p. 16-17)
Intégration des acteurs	"A possible way to improve performance is the company's integration with other members of the supply chain. The main focus of this study was thus to find out whether and in what manner travel agencies cooperate with transport service providers."	Topolšek et al. (2014, p. 22)
Modularité	"The different products offered to holidaymakers are presented as different types of packages. In recent years, travel consumption has evolved significantly and genuine issues with reactivity (control and reduction of deadlines) and flexibility (control of capacity and resources, development of modularity) have appeared."	Pellegrin-Romeggio et Leszczynska (2013, p. 28)
Co-construction	"Diversity of travel packages require collaboration among various providers involved in the chain as well as with competitors, suppliers, customers and/or other companies, all necessary for the survival and development of sustainable destinations."	Topolšek et al. (2014, p. 24)

Source : élaboration personnelle.

4.2.4 - Le management logistique dans les interventions militaires

Dans le champ des logistiques temporaires, il est une industrie qui semble occuper une place particulière : la logistique militaire. En effet, au-delà d'être un secteur étudié à de multiples reprises, il apparaît également comme l'une des principales origines de la logistique "traditionnelle". Force est de constater que c'est dans ce contexte que les premiers écrits ayant trait à la gestion des opérations ou à l'intendance (les termes changent selon les époques) ont vu le jour. Dès le quatrième siècle avant notre ère, le stratège chinois Sun Tzu (2010), dans le

chapitre 2 de son *Art de la Guerre* indique que l'approvisionnement des lignes doit être au cœur des réflexions afin d'assurer la victoire, et que ce qui s'apparente à un management logistique occupe une place centrale dans la conception et la gestion des opérations militaires. Une opération militaire étant par nature limitée dans le temps, même si sa durée n'est pas nécessairement connue initialement, cela fait donc des ouvrages de Sun Tzu les premiers cas documentés, à notre connaissance, de management logistique temporaire.

Mais au-delà de cette relation particulière unissant logistique "traditionnelle" et logistiques temporaires, de nombreuses études se sont intéressées aux fondements et mécanismes des chaînes logistiques déployées dans des contextes militaires, notamment au sujet des opérations extérieures. Il a notamment été mis en avant la forte dimension réticulaire des chaînes qui sont constituées d'acteurs fortement diversifiés et disposant chacun de cultures qui leur sont propres (Rutner *et al.*, 2012). Ce point met alors l'accent sur la place centrale des démarches d'intégration ou de cohésion entre les acteurs engagés afin d'atteindre des objectifs fixés à la fois avant la mission, mais susceptibles d'évoluer à tout moment (Ben-Shalom *et al.*, 2005). En effet, si initialement une opération, et donc une ou plusieurs chaînes logistiques, peut être déclenchée dans une optique bien précise, les enjeux sous-jacents sont bien souvent plus simples : survivre dans un contexte hostile, ou extrême (Rutner *et al.*, 2012). La diversité des formes organisationnelles et les contraintes d'instabilité des flux font alors des chaînes logistiques militaires des organisations qui peuvent être qualifiées de complexes (Wilhite *et al.*, 2014).

Pour Barber (2012), la logistique militaire peut être scindée en cinq composantes : la conception, le développement, le stockage, la distribution, la maintenance, la mise à disposition, et l'évacuation des matériels (1), le transport des personnels (2), l'acquisition, la construction, la maintenance et la mise à disposition des infrastructures (3), l'acquisition et la fourniture de services divers (4), et enfin le déploiement et le maintien d'un service de santé durant les opérations (5). L'une des particularités de la logistique militaire semble résider dans le fait que ces composantes ne doivent pas être perçues comme séquentielles mais comme des activités parallèles nécessitant une forme de modularisation de la chaîne en sous systèmes interdépendants et focalisés sur le pilotage d'un type de flux spécifique (Wilhite *et al.*, 2014), dans une logique de coordination informationnelle constante dans un système de commandement pyramidal (Barber, 2012). Ce principe de modularité est alors accompagné d'une nécessaire démarche de standardisation et normalisation permettant le déploiement et

l'interfaçage rapide des acteurs sur un théâtre d'opération (McGinnis, 1992) dans une logique de flexibilité et d'adaptabilité (Sokri, 2014).

Par ailleurs, la logistique militaire doit faire face à deux contraintes fortes issues de la nature des activités : le besoin d'autonomie lors d'opérations tout en étant dirigé par une chaîne de commandement centrale, et l'incertitude dans la date et le lieu de déploiement. À la première contrainte répond une logique de fonctionnement en "boucle fermée" que Wilhite *et al.* (2014) décrivent comme une conception de la chaîne logistique centrée sur le développement de l'autonomie des équipes par l'anticipation des besoins, la collecte et le recyclage ou la réutilisation des déchets, et la mise à disposition de pièces détachées en nombre suffisant. Cette idée de "boucle fermée" renvoie à la notion de Soutien Logistique Intégré (SLI) qui intègre, dès la conception, les contraintes de soutien logistique nécessaire à la préservation, en activité, d'un produit, d'un matériel, ou encore d'un service. La seconde contrainte est quant à elle prise en compte dans une démarche d'entraînement (Barber, 2012), ou de préparation (Wilhite *et al.*, 2014), afin de maintenir en permanence les chaînes logistiques dans un état de capacité d'action et de déploiement immédiats. Les tableaux 47 et 48 proposent une synthèse des apports de la littérature académique mobilisée à la fois sur les objectifs et les principes logistiques dans le contexte militaire.

Tableau 47 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence

Objectifs	Sources
Intervenir rapidement sur un terrain d'opération hostile en assurant la survie des personnels et le maintien en condition opérationnelle des matériels.	Rutner <i>et al.</i> (2012), Glas <i>et al.</i> (2013)

Source : élaboration personnelle.

Tableau 48 - Principes de la logistique des interventions militaires

Principes	Illustrations extraites de la littérature	Sources
Coordination des acteurs	"Also, logistics coordination with foreign forces operating in a coalition in a certain theater is an operational issue handled at the strategic level."	Kress (2015, p. 21)
Intégration des acteurs	"Outsourcing necessitates the integration of private and military logistics. Close inter-organisational cooperation can positively influence performance."	Glas <i>et al.</i> (2013, p. 99)
Modularité	"Simplified command structure and modularity of logistics operations will enhance support efforts to both United States and allied combat forces."	Engel (1998, p. 12)
Adaptabilité	"This adaptability has significant implications for uninterrupted resource flow through the network in case of	Thompson (2010, p. 13-14)

	<i>dramatic change."</i>	
Entraînement	<i>"In training and exercise parlance, massive training implies that scenarios should be run through not once, but preferably dozens of times. As a consequence, training professionals in the United States Marine Corps (USMC) use the analogy from rifle training applied to the refinement of senior officer mental models and intuition."</i>	Bakken et Gilljam (2002, p. 6)
Système d'information inter-organisationnel	<i>"Information systems are a critical component of adaptable performance – especially of distributed, decentralized, yet highly interdependent military forces required to deftly transition between modes of operation and levels of intensity."</i>	Bakken et al. (2004, p. 2)
Soutien logistique intégré	<i>"Furthermore, designing and implementing an integrated logistic system in a theater of operation represents not only a necessity but is the keystone of successful military operations."</i>	Iliuta (2013, p. 220)
Standardisation	<i>"Military logistics standardization is an important technical groundwork in national defense and in the construction of military capacities."</i>	Jiang (2010, p. 57)

Source : élaboration personnelle.

4.2.5 - Le management logistique dans les milieux extrêmes

La dernière forme de logistique évoquée ici revêt un caractère particulier : elle est à la fois une et multiple. La notion de logistique "extrême" est directement liée à une communauté restreinte, et principalement francophone, de chercheurs se focalisant sur des cas comme les expéditions polaires ou les interventions de sapeurs-pompiers. Les premiers écrits consacrés aux logistiques en situations "extrêmes" apparaissent au début des années 2000 avec notamment l'article de Fabbe-Costes et Lièvre (2002) sur le dialogue possible entre les logistiques "traditionnelles" et la logistiques des expéditions polaires, ou l'ouvrage coordonné par Lièvre (2003) qui fait suite à un colloque sur les expéditions à ski. La notion de logistique "extrême" semble appeler un éclaircissement. Quelle(s) caractéristique(s) permettent de qualifier une situation d'extrême ? Pour Fabbe-Costes et Lièvre (2002), une situation ou un milieu est extrême si celui-ci se situe à l'écart de la vie ordinaire, et qu'il met en jeu des éléments susceptibles d'attenter à la vie.

Sur ce point Lièvre et Gautier (2009, p. 21) précisent que *"la logistique des expéditions polaires s'articule autour des objectifs 1) d'autonomie, 2) de sécurité, 3) d'impact zéro au plan écologique et 4) de respect des budgets. Les organisations de sécurité civile développent des objectifs d'intervention et de dimensionnement des opérations qui sont conditionnés par la nature des enjeux que sont respectivement 1) la protection des personnes, 2) des biens et 3) de l'écosystème"*. Les enjeux des logistiques extrêmes semblent s'orienter sur des objectifs autres que la simple dimension économique.

La chaîne logistique "extrême" peut alors être définie comme une organisation temporaire (par sa durée de vie limitée), virtuelle (car rarement inscrite dans une formalisation juridique au sein d'une entité unique), et autonome (liée au besoin d'autosubsistance sur le terrain) (Fabbe-Costes et Lièvre, 2002). Pour Lièvre et Gautier (2009) les logistiques "extrêmes" se structurent autour de six composantes : le rejet des objectifs de coûts/qualité/délais traditionnels (1), l'engagement d'acteurs hétérogènes dans une démarche logistique (2), la combinaison de mécanismes d'anticipation et d'adaptation (3), le développement d'une cohésion d'équipe entre des individus complémentaires (4), la robustesse des matériels employés (5), et la capitalisation de connaissances acquises au travers de retours d'expériences (6). Ces mêmes auteurs suggèrent une distinction entre quatre formes de logistiques qui se répartissent autour de deux axes, *"l'axe vertical qui oppose une logistique d'optimisation à une logistique expérientielle, l'axe horizontal qui oppose une gestion des flux à une gestion par les flux."* (Lièvre et Gautier, 2009, p. 198). Pour eux, les logistiques "extrêmes" se situent à la croisée des logistiques expérientielles (fondées sur les connaissances passées) et des logistiques fondées sur une gestion par les flux (les flux conditionnent la structure). Cette structuration semble faire écho à l'une des contraintes majeures des milieux de déploiement de ce type de chaîne logistique : la forte incertitude (Bonnet et Lièvre, 2014).

Dès lors, trois "temps" de vie de la chaîne logistique "extrême" peuvent être identifiés : l'avant-projet ou phase durant laquelle les acteurs "pré-parent" aux aléas potentiels (Fabbe-Costes et Lièvre, 2002), le projet élaboré dans une logique de soutien logistique intégré et sur des outils de coordination, notamment informationnels (Lièvre et Gautier, 2009), et l'après-projet qui constitue une étape centrale dans la capitalisation des connaissances acquises (Gautier, 2010). Toutefois, si ces éléments représentent un tronc commun descriptif des logistiques "extrêmes", notons qu'elles revêtent également un caractère multiple, notamment dans la distinction entre chaînes logistiques volontaires, et chaînes logistiques subies. Ce point est mis en lumière par Lièvre et Gautier (2009) dans leur étude comparative entre logistique des expéditions polaires et logistique des sapeurs pompiers. Alors que dans le cas des expéditions polaires le projet est délibéré et peu répétitif, et implique donc un temps de préparation prédéfini et ajusté aux besoins, les sapeurs pompiers quant à eux ne disposent pas de ce temps du fait de la non maîtrise des dates de survenue des incendies, mais possède "l'avantage" d'une répétition d'intervention "proches, au moins par les méthodes employées. Ces deux formes de logistiques "extrêmes" nécessitent alors des approches et des démarches d'entraînement distinctes et conditionnées par

l'environnement. Les tableaux 49 et 50 propose une synthèse de la perception des objectifs et du management logistique en milieux extrêmes.

Tableau 49 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence

Objectifs	Sources
Atteindre un objectif préparé et prédéterminé tout en assurant l'intégrité physique des acteurs participant à l'action.	Bigley et Roberts (2001), Lièvre et Gautier (2009)

Source : élaboration personnelle.

Tableau 50- Principes de la logistique des milieux extrêmes

Principes	Illustrations extraites de la littérature	Sources
Coordination des acteurs	<i>"En l'occurrence, devant des événements inattendus, les équipages et les contrôleurs air avancé ont tendance à développer des combinaisons marquées par des arrangements plus informels tels que la confiance et les relations interpersonnelles."</i>	Godé (2011, p. 182)
Intégration des acteurs	<i>"L'organisation "expédition", suppose une logistique sans interface avec d'autres organisations pendant l'expédition elle-même."</i>	Fabbe-Costes et Lièvre (2002, p. 37)
Modularité	<i>"Highlights the modular nature of the ICS-based emergency management organization we studied. A system is modular to the extent that its components can be separated and recombined in various ways, while system functionality relative to environmental demand is maintained or enhanced."</i>	Bigley et Roberts (2001, p. 1292)
Adaptabilité	<i>"Il apparaît que la phase de mise en œuvre sur le terrain échappe toujours à toute planification et que la bonne attitude consiste surtout à ne pas vouloir appliquer mais plutôt de se mettre dans une posture d'adaptation permanente."</i>	Lièvre et Gautier (2009, p. 27)
Anticipation	<i>"On préférera l'anticipation, la préparation à la planification. Dans le même temps, un déficit d'anticipation dans la phase de conception peut avoir des conséquences lourdes dans la phase de mise en œuvre."</i>	Lièvre et Gautier (2009, p. 27)
Entraînement	<i>"Cette simulation vise d'une part à gérer en autonomie les ressources et les installations techniques de la station. Elle vise d'autre part la capacité pour un équipage à accomplir une mission collective sans « casser » les règles de simulation à l'intérieur ou en dehors de la station."</i>	Bonnet et Lièvre (2014, p. 225)
Logistique expérientielle	<i>"Une certaine reproductibilité des situations incite à capitaliser l'expérience logistique acquise et permet la réutilisation possible de solutions logistiques d'une expédition à l'autre."</i>	Lièvre et Gautier (2009, p. 14)
Soutien logistique intégré	<i>À ce titre, la logistique doit permettre à l'expédition d'atteindre ses objectifs en prévoyant dès la conception du projet les conditions de sa réussite, en tenant compte du milieu dans lequel elle se déroule, de l'équipe qui la réalisera et des moyens qu'elle pourra y consacrer."</i>	Fabbe-Costes et Lièvre (2002, p. 30)

Source : élaboration personnelle.

Au terme de cette revue de littérature consacrée aux managements logistiques dans des contextes aux activités temporaires, il a été mis en avant une série de principes logistiques différents et déployés parfois de manière hétérogène. Au total, ce sont 12 principes qui ont été identifiés au travers des travaux mobilisés. Toutefois, rappelons que l'objectif de cette revue de littérature est d'aboutir à une grille d'analyse mobilisable pour l'étude de la logistique des FMA. Aussi, il paraît indispensable d'apporter à ce stade du développement des définitions claires et faiblement contextualisées. Dans cette optique, le tableau 51 ci-après synthétise les 12 principes logistiques et caractérise chacun d'entre eux. Notons que l'objectif n'est pas ici de dresser une revue de littérature exhaustive sur l'anticipation, la modularité, ou encore l'entraînement, mais d'apporter des clés de compréhension pour la suite du raisonnement au travers d'une définition représentative ; définitions non nécessairement extraites de travaux sur les logistiques temporaires mais qui sont mobilisées par une plusieurs références employés dans les points précédents.

Tableau 51 - Définition des principes logistiques perçus

Principes	Définitions
Coordination des acteurs	Démarche d'ajustement des actions individuelles au-delà des frontières juridiques et financières des entités tout au long d'une chaîne logistique allant d'une dyade à une chaîne étendue au sens de Mentzer <i>et al.</i> (2001).
Intégration des acteurs	Objectif de dissolution des frontières entre les entités afin d'intégrer dans un ensemble cohérent les flux, processus, technologies, et / ou les acteurs (Fabbe-Costes et Jahre, 2006).
Modularité	Élaboration de chaînes logistiques à partir de "briques élémentaires" spécialisées dans la gestion, la réalisation, ou la mise en œuvre d'actions, de tâches, ou de processus spécifiques (Pekkarinen et Ulkuniemi, 2008).
Adaptabilité	Capacité d'une organisation, ou d'une chaîne logistique, à réagir aux aléas et à rendre, temporairement, plus adaptée l'organisation à son environnement (Jahre et Fabbe-Costes, 2015).
Anticipation	Mise en œuvre de méthodes, d'outils, ou de processus alternatifs afin de répondre à la survenue d'un aléa prévisible (Johnson <i>et al.</i> , 2003).
Co-construction	Élaboration par plusieurs acteurs indépendants des processus et méthodes à mettre en œuvre pour la réalisation d'un projet à venir (Avenier, 1997).
Entraînement	Expérimentation d'une chaîne logistique ou d'une organisation en vue de tester sa capacité à fonctionner et d'observer les possibles émergences durant la pratique (Barber, 2012).
Logistique expérientielle	Logique de fonctionnement d'une chaîne logistique par la mobilisation de connaissances et de compétences issues d'expériences passées (Lièvre et Gautier, 2009).

Pré-positionnement	Disposition d'éléments "basiques" des chaînes logistiques sur des lieux possibles d'interventions en amont de la survenue d'une opportunité / catastrophe dans l'optique d'accroître la réactivité (Vega, 2013).
Système d'information inter-organisationnel	Système support d'échanges d'informations au travers des frontières des organisations qui s'apparente à un système de systèmes d'information (Aubert et Dussart, 2002)
Soutien logistique intégré	Intégration dès la conception d'un produit ou du service en prenant en compte dès le départ l'ensemble des contraintes flux liées aux opérations futures (Mathe et Tixier, 2005).
Standards	Règles édictées par des organismes sans pouvoir hiérarchique sur leurs applications (Rouquet, 2007).

Source : élaboration personnelle.

Toutefois, se pose ici une question : pourquoi retrouve-t-on certains principes de manière systématique dans tous les contextes étudiés, et pourquoi d'autres semblent être plus spécifiques à l'une ou l'autre des situations ? L'analyse des objectifs poursuivis par les cas de management logistique semble apporter une piste de réponse à cette interrogation et conduit alors à développer, dans la section suivante, une réflexion quant à un éventuel alignement entre, d'une part les objectifs, et d'autre part les principes.

4.3 - Les logistiques temporaires : une question d'alignement entre objectifs et principes logistiques

L'analyse des littératures portant sur le management logistique dans des contextes développant des activités temporaires a conduit à l'identification de principes logistiques, et d'objectifs poursuivis différents en fonction des cas d'étude. Partant de ce constat, cette troisième section s'attache à étudier l'éventuelle relation entre les objectifs et les principes logistiques employés (4.3.1). En effet, dans l'éventualité où une telle relation pourrait être mise en évidence, cela ouvrirait une perspective de recherche pour l'étude du management logistique dans les FMA qui considérerait que les enjeux et les objectifs de ces manifestations conditionnent, au moins partiellement, leur fonctionnement et leur management logistique (4.3.2).

4.3.1 - Points communs et différences des logistiques temporaires

En se fondant sur les constats réalisés dans la section précédente, ce point s'attache à mettre en lumière les points de convergence et les différences identifiées, tant du point de vue des principes logistiques que des objectifs, dans les contextes mobilisant des logistiques

temporaires. Aussi, le point est scindé en trois temps : un premier focalisé sur les principes logistiques communs qui ont été perçus (4.3.1.1), un deuxième orienté sur les différences de principes logistiques (4.3.1.2), et enfin un troisième dédié à la comparaison des objectifs poursuivis (4.3.1.3). En guise d'introduction, et à partir des tableaux de synthèse 41 à 50, le tableau 52 ci-après rappelle la liste des principes logistiques et des objectifs identifiés dans les littératures.

Tableau 52 - Identification des principes des logistiques temporaires

	Principes logistiques											Objectifs poursuivis	
	Coordination	Intégration	Modularité	Adaptabilité	Anticipation	Entraînement	Co-Construction	Log. expérimentielle	Pré-positionnement	SI-IO*	SLI**		Standardisation
Logistique humanitaire	X	X	X	X	X				X	X	X	X	Intervenir le plus rapidement possible après la survenue d'une catastrophe imprévisible afin d'apporter des secours et de l'aide aux populations victimes
Logistique de construction	X	X	X							X		X	Produire un bien respectant des contraintes de qualité et de coûts dans des délais prédéterminés durant l'élaboration du projet
Logistique du tourisme	X	X	X				X						Élaborer une collaboration avec le client d'une chaîne logistique spécifique qui doit être fiable et financièrement rentable pour l'organisateur
Logistique militaire	X	X	X	X		X				X	X	X	Intervenir rapidement sur un terrain d'opération hostile en assurant la survie des personnels et le maintien en condition opérationnelle des matériels.
Logistiques "extrêmes"	X	X	X	X	X	X		X			X		Atteindre un objectif préparé et prédéterminé tout en assurant l'intégrité physique des acteurs participant à l'action.

* Système d'Information Inter-Organisationnel

** Soutien Logistique Intégré

X = Principe identifié dans la littérature

Source : élaboration personnelle.

4.3.1.1 - Principes logistiques communs à l'ensemble des contextes étudiés

Dans la lignée des travaux de Stock *et al.* (2000), la notion de principe logistique est à entendre dans le sens d'un principe de conception facilitant, au niveau d'une organisation, ou d'un groupe d'organisations, la gestion des flux. Trois principes semblent omniprésents dans l'ensemble des littératures : la modularisation des activités, la recherche d'intégration des acteurs, et la coordination inter-organisationnelle. À plusieurs reprises, l'imbrication de ces différents principes a conduit la communauté scientifique à considérer les logistiques temporaires avant tout comme des logistiques complexes, ou évoluant dans un environnement de complexité (Minis *et al.*, 2006 ; Zhang *et al.*, 2009 ; Page, 2014). Mais au-delà de l'intrication de principes complémentaires, les logistiques temporaires semblent voir leur degré de complexité renforcé par le type de flux présent dans les contextes étudiés.

En effet, dans plusieurs secteurs comme le tourisme, l'aide humanitaire d'urgence ou les interventions militaires (Briscoe et Dainty, 2005 ; Oloruntoba et Gray, 2006 ; Zhang *et al.*, 2009), les travaux académiques notent l'existence de flux fortement hétérogènes allant de matériels de bases à des flux humains, à l'image des victimes prises en charges durant une intervention humanitaire. Cette nature de flux semble conditionner une large partie de l'organisation des logistiques temporaires en s'imposant comme l'élément principal de réflexion dans l'assemblage des ressources et des compétences nécessaires. Les chaînes logistiques temporaires sont alors avant tout construites par les flux, et non plus uniquement dans une démarche de pilotage de flux subis. Les cas de soutien logistique intégré dans le contexte militaire (Wilhite *et al.*, 2014), ou de co-construction du chemin logistique dans l'industrie du tourisme (Sigala, 2013), sont des exemples remarquables de réflexion sur les flux en amont alimentant l'élaboration de la chaîne logistique. Ainsi, les logistiques temporaires semblent globalement élaborées par les flux, plutôt que pour les flux.

Deux principaux points de convergence peuvent donc être identifiés à la lecture du tableau 40 : tout d'abord, la présence quasi systématique des principes de coordination, d'intégration, et de modularité, puis, de manière récurrente l'existence de flux hétérogènes qui conditionnent l'organisation toute entière.

4.3.1.2 - Principes spécifiques à un ou plusieurs contextes étudiés

En écho aux points de convergence identifiés entre les logistiques temporaires, il est possible de mettre en lumière l'existence de différences importantes entre les industries étudiées par les littératures mobilisées. Le premier d'entre eux apparaît lors d'une comparaison des principes déployés par les logistiques temporaires. En effet, si précédemment il a été mis en avant une

forme de "socle" commun, il semble exister une spécialisation des principes aux environnements et aux contraintes induites par la nature des activités et des flux. À titre d'illustration, les littératures consacrées aux logistiques militaires (Barber, 2012) ou "extrêmes" (Lièvre et Gautier, 2009) notent l'importance d'une phase d'entraînement de la chaîne dans le cadre d'exercices se déroulant en dehors des temps d'actions. Cette démarche est, dans le cas des logistiques du tourisme ou des manifestations sportives, totalement absente des travaux antérieurs. Les logistiques temporaires apparaissent ici comme des assemblages *ad hoc* de principes logistiques en réponse à des contraintes environnementales liées aux activités et aux flux.

Le deuxième point de divergence identifié concerne également la relation entre activité et logistique temporaire. En effet, alors que certains secteurs comme la construction sont fortement ancrés dans une logique industrielle de création de produit, plusieurs autres cas se positionnent comme des créateurs de services, à l'image du tourisme ou de l'humanitaire. L'opposition entre chaîne de services et chaîne de produits conduit à observer une distinction importante dans les démarches logistiques mobilisées. Par ailleurs, cette scission amène également à réaliser un autre constat : l'existence de principes logistiques empruntés aux logistiques traditionnelles. Les principes de modularisation ou de standardisation présents dans de nombreuses logistiques temporaires (Love *et al.*, 2004 ; Pellegrin-Romeggio, 2011 ; Jahre et Fabbe-Costes, 2015) sont principalement issus de travaux portant sur des logistiques industrielles comme l'automobile (Rouquet, 2007). Ainsi, les logistiques temporaires semblent se scinder en deux approches, service d'une part, et produit d'autre part, et reposer sur une forme de transfert / adaptation de compétences issues du champ général de la logistique industrielle.

Enfin, un dernier point de différenciation semble provenir de la dimension "imposée" ou volontaire des flux à gérer. Cette distinction a notamment été notée par Lièvre et Gautier (2009) qui parlent de logistique "voulue" et logistique "subie". L'opposition peut être clairement marquée en mettant en perspective les logistiques du tourisme et de l'aide humanitaires urgence ; dans le premier cas les flux sont assumés et acceptés car issus d'une démarche volontaire d'accueil, tandis que dans le deuxième cas les flux sont déclenchés en réponse à une catastrophe peu ou pas du tout prévisible. Le degré de réactivité nécessaire diffère alors en fonction de la nature "volontaire" ou "subie" des flux.

En se fondant sur ces différents éléments de distinction des logistiques temporaires, il semble possible de considérer que la mobilisation de principes logistiques différents, tels qu'ils sont identifiés dans les littératures mobilisées, pourrait trouver son origine dans la nature des flux

présents. Toutefois, un renvoi semble ici possible vers les objectifs poursuivis dans le sens où ceux-ci imposent des conditions de pilotage des flux. Là où des militaires cherchent avant tout à survivre, les touristes tentent principalement de profiter d'un voyage fiable respectant les délais. Aussi, le point suivant s'attache à comparer les objectifs des différentes logistiques temporaires identifiées dans les littératures académiques.

4.3.1.3 - Comparaison des objectifs poursuivis

L'observation des objectifs poursuivis par les logistiques temporaires étudiées au travers des littératures académiques fait apparaître des différences notables. Deux principaux points de distinction peuvent être identifiés : l'enjeu de survie des usagers ou des acteurs, et l'urgence de l'action dans le sens de son imprévisibilité. Le cas de la logistique d'aide humanitaire d'urgence paraît, à partir de ces deux points distinctifs, être un cas extrême où à la fois l'urgence et l'enjeu de survie des usagers, et dans certains cas des acteurs, sont relativement forts. À l'inverse, la logistique développée dans le milieu du tourisme paraît être le cas extrême opposé avec un enjeu de survie et une urgence relativement faible.

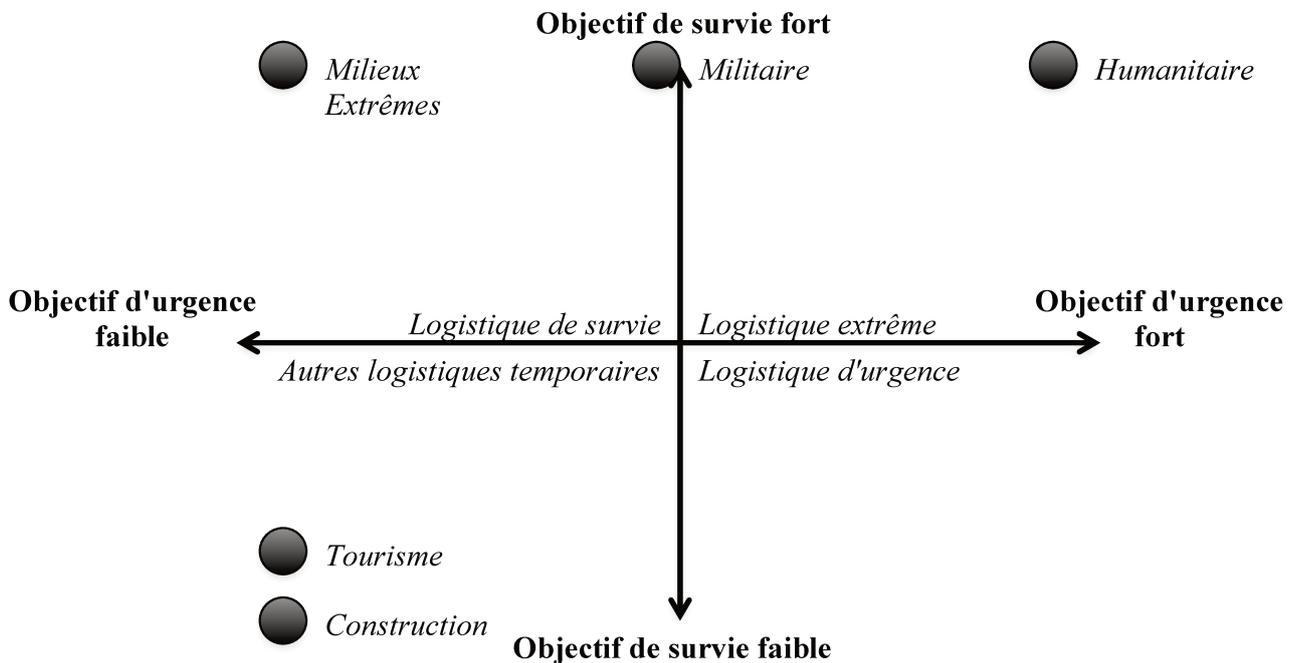
En se fondant sur les deux objectifs génériques de survie et d'urgence, il est possible de positionner les logistiques temporaires étudiées dans une matrice à quatre cadrans. Le tableau 53 ci-après rappelle les objectifs identifiés et les interprète en termes de survie et d'urgence, puis par la suite, la figure 23 fournit une représentation graphique du positionnement de chacune des logistiques.

Tableau 53 - Définition des objectifs de survie et d'urgence des logistiques temporaires

Contextes logistiques	Rappels des objectifs poursuivis	Objectif de survie	Objectif d'urgence
Logistique humanitaire	Intervenir le plus rapidement possible après la survenue d'une catastrophe imprévisible afin d'apporter des secours et de l'aide aux populations victimes	FORT	FORT
Logistique de construction	Produire un bien respectant des contraintes de qualité et de coûts dans des délais prédéterminés durant l'élaboration du projet	FAIBLE	FAIBLE
Logistique du tourisme	Élaborer une collaboration avec le client d'une chaîne logistique spécifique qui doit être fiable et financièrement rentable pour l'organisateur	FAIBLE	FAIBLE
Logistique militaire	Intervenir rapidement sur un terrain d'opération hostile en assurant la survie des personnels.	FORT	MEDIAN
Logistiques "extrêmes"	Atteindre un objectif préparé et prédéterminé tout en assurant l'intégrité physique des acteurs participant à l'action.	FORT	FAIBLE

Source : élaboration personnelle.

Figure 23 - Matrice de positionnement des logistiques temporaires en fonction des objectifs de survie et d'urgence



Source : élaboration personnelle.

Avec la figure 23 ci-dessus, il est possible de rassembler les logistiques temporaires en trois "familles" : un cas extrême (la logistique humanitaire), deux cas de logistique de survie (militaire et en milieux extrêmes), et deux cas de logistique faiblement soumis aux objectifs de survie et d'urgence (construction et tourisme). Le croisement de ce constat avec les types de principes logistiques mobilisés permet d'établir ici une première relation entre le nombre de principes qui ont pu être identifiés dans la littérature et la "famille" de logistique. En effet, alors que le cas extrême que représente la logistique d'aide humanitaire d'urgence présente un grand nombre de principes identifiés par les travaux antérieurs (sept sur les neuf, hormis les trois principes communs à toutes les logistiques), les logistiques subissant uniquement la pression de l'objectif de survie ont été décrites autour d'un nombre médian de principes (cinq sur neuf), et enfin les logistiques peu soumises aux objectifs d'urgence et de survie ne semblent concernées que par peu de principes (un ou deux sur neuf).

4.3.2 - La différence d'objectifs : une piste d'explication des différences entre les logistiques temporaires

S'il a été possible de mettre en évidence une forme de corrélation entre le nombre de principes logistiques identifiés dans les littératures académiques et le degré d'importance des objectifs de survie et d'urgence, il est possible de poursuivre ce raisonnement en observant plus en détail la présence des mécanismes en fonction des "familles" de logistiques temporaires. En effet, les apports des travaux antérieurs sur la logistique humanitaire permettent de noter un grand nombre de principes qui pourraient être perçus comme des réponses stratégiques aux objectifs de survie et d'urgence. En focalisant l'attention uniquement sur la partie haute de la matrice présentée dans la figure 403 ci-avant, et en mettant en perspective les principes déployés selon les littératures par ces logistiques, il est possible de dresser le constat d'une omniprésence de mécanismes tels que l'adaptabilité, l'anticipation, ou encore la mobilisation d'expériences passées, ce qui renvoie à une idée de capacité d'ajustement de la chaîne afin d'assurer la survie de ses acteurs. À l'inverse, les logistiques situées dans la partie basse de la matrice emploient, selon les littératures, des mécanismes plus orientés sur un pilotage des flux disposant d'une plus grande marge de manœuvre à l'image de la co-construction.

Une relation directe entre les objectifs poursuivis et les principes logistiques employés semble pouvoir être réalisée afin d'expliquer les différences perçues dans les littératures mobilisées jusqu'à présent. Ainsi, il semble possible de définir les logistiques temporaires comme des assemblages *ad hoc* de principes logistiques diversifiés en fonction des objectifs poursuivis, tout en reposant de manière régulière sur trois principes "fondamentaux" que sont la coordination, l'intégration, et la modularité des chaînes logistiques. En partant de ce constat, le tableau 54 ci-après met en perspective les principes logistiques identifiés avec les objectifs poursuivis dans lesquels ils sont mobilisés. L'élaboration de ce tableau a été faite en deux étapes. Une première a eu pour objectif de rapprocher les principes logistiques des objectifs de survie et / ou d'urgence. Pour ce faire, la présence de chaque principe dans les logistiques marquées par l'urgence et / ou la survie a été observée et reportée. Par exemple, le principe de pré-positionnement est présent uniquement dans la logistique humanitaire qui est marquée à la fois par l'urgence et la survie. Toutefois, le pré-positionnement n'a pu être perçu dans les autres logistiques d'urgence, aussi ce principe a été attribué uniquement à un objectif d'urgence. Par la suite, la seconde étape de constitution du tableau de synthèse a conduit à mobiliser à nouveaux les définitions et illustrations présentées en section 4.2 pour chaque principe afin de déterminer son intérêt potentiel pour l'atteinte de l'objectif poursuivi.

Tableau 54 - Synthèse des relations entre les principes logistiques et les objectifs poursuivis

Principes logistiques	Objectifs poursuivis	Intérêts du mécanisme pour atteindre l'objectif	Ancrages académiques
Coordination	Développer l'aspect temporaire de la ou des chaîne(s) logistique(s)	Permet d'éviter les redondances susceptibles de faire perdre du temps	Kress (2015)
Intégration		Facilite le travail inter-organisationnel et la rapidité d'action	Gustavsson (2003)
Modularité		Accélère le déploiement logistique par un fonctionnement <i>plug and play</i>	Pellegrin-Romeggio et Leszczynska (2013)
Adaptabilité	Survie	Permet de modifier les chaînes logistiques en cas de danger	Thompson (2010)
	Urgence	Facilite le déploiement et l'adaptation des chaînes en fonction des contraintes	Jahre et Fabbe-Costes (2015)
Anticipation	Survie	Permet d'élaborer des chaînes logistiques adaptées aux risques	Lièvre et Gautier (2009)
	Urgence	Permet de disposer des ressources nécessaires en amont	Apte (2009)
Entraînement	Survie	Produit des connaissances mobilisables dans un cadre sûr	Bakken et Gilljam (2002)
Co-construction	Qualité de service	Adapte l'offre au client en lui permettant de l'élaborer lui même	Topolšek <i>et al.</i> (2014)
Logistique expérimentielle	Survie	Permet de mobiliser des expériences de dangers pour ne pas les revivre	Lièvre et Gautier (2009)
	Urgence	Facilite l'émergence de réflexe de fonctionnement rapide	Kovács et Spens (2007)
Pré-positionnement	Urgence	Permet de disposer des ressources nécessaires rapidement	Apte (2009)
Système d'information inter-organisationnel	Survie	Permet de communiquer pour éviter les dangers ou les supprimer	Chen et Kamara (2011)
	Urgence	Met à disposition de tous des informations sur l'urgence	Howden (2009)

Soutien logistique intégré	Survie	Permet d'éviter les ruptures de flux sources de danger	Fabbe-Costes et Lièvre (2002)
	Urgence	Met à disposition des ressources actionnables et fiables rapidement	Fabbe-Costes et Lièvre (2002)
Standardisation	Survie	Permet de communiquer efficacement et d'éviter les dangers	Van Wassenhove et Pedraza Martinez (2010)
	Urgence	Facilite les communications entre acteurs	Jiang (2010)

Source : élaboration personnelle.

À l'aune du tableau 405 ci-dessus, le lien entre principe logistique et objectifs poursuivis semble être important. Ainsi, les logistiques temporaires semblent être "composées" à façon en fonction des objectifs attendus. En se fondant sur ce constat, la section suivante suggère l'approfondissement de cette réflexion en mobilisant comme ancrage académique la théorie de la contingence.

4.4 - Formulation d'une grille d'analyse des logistiques temporaires par la contingence

La section précédente se conclue sur l'ouverture d'une possibilité de réflexion menée à l'aide de la théorie de la contingence qui serait susceptible de fournir des éléments explicatifs quant aux spécificités des logistiques temporaires observées dans les littératures mobilisées. En effet, les environnements dans lesquels se déroulent les différentes logistiques semblent conditionner, au moins partiellement, les objectifs poursuivis. À titre d'illustration, les opérations militaires recèlent par nature un danger pour les acteurs de terrain, ce qui conduit à formuler un objectif de survie. Aussi, cette quatrième section mobilise un nouvel ancrage théorique, celui de la théorie de la contingence (4.4.1), pour explorer le fonctionnement des logistiques temporaires (4.4.2) et en proposer une modélisation (4.4.3).

4.4.1 - La théorie de la contingence : un nouvel ancrage théorique explicatif

Fondée entre autres sur les travaux de Woodward (1965), la théorie de la contingence connaît un essor considérable dans le courant des années 1960 et 1970. Cette nouvelle École de pensée s'oppose à l'École classique de la théorie des organisations en rejetant toute idée de "one best way". Pour l'approche contingente, il n'existe que des organisations *ad hoc* à des situations de gestion, au sens de Girin (1990), qui sont elles-mêmes spécifiques. De ses recherches, Skinner (1969, 1974) a fait émerger la notion de "fit", que l'on peut traduire par

adaptation de l'organisation à son environnement et à ses objectifs, et qui est l'un des axes centraux de l'École de la contingence ; la structure de l'organisation dépend alors d'un certain nombre de facteurs de contingence présents dans l'environnement. Pour Rouleau (2007), quatre perspectives peuvent être identifiées au sein de l'École de la contingence : la contingence technologique, la contingence structurelle, la contingence stratégique, et enfin la perspective des configurations.

L'objectif n'est pas ici de dresser une revue de littérature exhaustive de l'actualité de la théorie de la contingence, pour cela il est possible de consulter des travaux comme ceux de Rouleau (2007), de Hanish et Wald (2011), ou encore de Bensalem (2013), mais de comprendre en quoi cet ancrage théorique est à même d'éclairer le fonctionnement des logistiques temporaires. Cette École a déjà été mobilisée à quelques rares occasions par la littérature consacrée aux logistiques temporaires ; notons à titre d'exemples les recherches de Kim *et al.* (2014) sur deux cas de festivals (non musicaux), ou de Lassalle (2015) sur la contingence des organisations sportives. Malgré la faible présence, au moins explicite, de l'ancrage théorique de la contingence dans les champs de littérature étudiés, il apparaît que cette piste de recherche semble potentiellement riche d'enseignement et d'éclairage quant au fonctionnement des logistiques temporaires.

Historiquement, l'École de la contingence a vu se développer en premier la perspective technologique. Avec des auteurs comme Woodward (1965), la performance ou l'atteinte des objectifs d'une organisation dépend de manière directe de l'alignement de sa structure et de ses technologies, terme ici à entendre dans le sens de système technique ou de production. En effet, pour cet auteur, trois formes de systèmes techniques existent : la production unitaire, la production de série longue, et la production continue. Ici, l'adaptation, ou le "*fit*" au sens de Skinner (1969, 1974), doit se faire entre le type de système technique et la structure de l'organisation. Seul un alignement de ces éléments est alors susceptible de conduire à la performance. Dans cette approche technologique, les travaux de Burns et Stalker (1966) occupent également une place centrale puisqu'ils sont les premiers à identifier l'environnement comme un facteur d'influence important de la structure de l'organisation. La perspective technologique a alors posé les bases de l'École de la contingence en mettant en relation directe les pressions environnementales et la structure de l'organisation.

À partir des travaux de Woodward (1965) et de Burns et Stalker (1966), la seconde perspective de l'École de la contingence s'est développée : la contingence structurelle. Cette nouvelle approche se veut plus déterministe que l'approche technologique et considère qu'une série de facteurs de contingence présents dans l'environnement conditionnent directement la

structure de l'organisation. Lawrence et Lorsch (1967), identifient l'incertitude environnementale comme un facteur de contingence majeur. Pour ces auteurs, plus l'environnement d'une organisation est instable, plus elle aura tendance à se segmenter en sous systèmes autonomes et différenciés, tout en faisant l'objet d'une démarche d'intégration globale afin de conserver la cohérence de l'organisation. Aussi, dans la perspective de la contingence structurelle, l'environnement influence totalement la structure de l'organisation qui apparaît, d'une certaine manière, comme une réponse mécanique à un jeu de facteurs de contingence, notamment mis en lumière par un groupe de chercheurs de l'Université d'Aston en Angleterre et traditionnellement appelé "le groupe d'Aston". Cette équipe a conduit à la formulation d'un ensemble de facteurs de contingence regroupés en variables indépendantes et dépendantes (voir entre autres Clegg et Dunkerly (1980) cités par Rouleau (2007, p. 52)) afin de démontrer l'impact de l'environnement sur la structuration de l'organisation et sur l'atteinte des objectifs attendus.

En réponse à cette approche relativement déterministe, Child (1972) insiste sur le fait que la contingence structurelle évacue totalement les décisions et les choix des gestionnaires qui peuvent avoir, selon l'auteur, un impact direct sur la structuration de l'organisation. En effet, l'auteur met en lumière le fait que les contraintes environnementales donnent lieu à une évaluation, par les gestionnaires qui vont, en fonction de leurs perceptions, réaliser des choix et déterminer la stratégie de l'organisation et sa structure en fonction d'objectifs souhaités. Cette perspective est également développée par Pfeffer et Salancik (1978) qui, avec leur approche en termes de dépendance des ressources, critiquent la contingence structurelle. En effet, ces auteurs démontrent que l'environnement, en détenant des ressources rares, peut effectivement conditionner la structure de l'organisation. Toutefois, si les gestionnaires arrivent à limiter cette dépendance *via* des manœuvres stratégiques, alors l'influence de l'environnement devient relative et restreinte. Ici, les choix des gestionnaires influencent directement l'environnement. Aussi, pour la contingence stratégique, l'environnement est influé par les choix des gestionnaires et la structure de l'organisation dépend alors en partie de ces choix, qu'ils soient en termes de structuration ou de fixation des objectifs à atteindre.

La quatrième et dernière perspective qui peut ici être rapportée dans l'École de la contingence est celle des configurations, notamment fondée sur les travaux de Mintzberg (1982, 1990). Pour cet auteur, toute organisation se structure autour de cinq éléments de base : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctions supports, et enfin le centre opérationnel. En fonction de facteurs de contingence tels que la taille, l'âge, ou l'environnement de l'organisation, sa structure va moduler l'agencement des cinq éléments de

base pour adopter l'une des cinq formes fondamentales : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée, et l'*adhocratie*. D'une certaine manière, la perspective des configurations se pose en synthèse des contingences structurelles et stratégiques en insistant sur l'idée fondamentale de la contingence : le nécessaire alignement entre l'environnement et ses facteurs de contingence, et la structure potentiellement influencée également par les choix des gestionnaires.

4.4.2 - Une lecture par la contingence des différences entre les logistiques temporaires

À partir des cadres d'analyse que fournissent les différentes perspectives de l'École de la contingence, il semble possible ici de proposer une lecture originale des logistiques temporaires dans une optique intégrative afin de déboucher sur une compréhension de la logistique temporaire au singulier. En effet, rappelons que l'ambition de ce chapitre 4 est d'élaborer une grille d'analyse mobilisable pour d'étudier le management logistique dans les FMA et d'en comprendre les rouages, et d'expliquer ce qui contribue à la continuité de ces événements, et tout particulièrement la place qu'occupent les compétences logistiques.

La perspective de contingence structurelle adopte un point de vue relativement déterministe quant à la structuration des organisations à partir de facteurs de contingence présents dans l'environnement. Comme il l'a été précisé, pour Lawrence et Lorsch (1967), plus une organisation évolue dans un milieu incertain ou instable, plus elle aura tendance à se segmenter en sous-organisations autonomes, différenciées, et coordonnées afin d'acquérir une certaine capacité d'ajustement aux contraintes environnementales, tout en opérant une démarche d'intégration qui vise à assurer la cohérence globale de la structure. Cette assertion rappelle la présence constatée dans les littératures sur les logistiques temporaires de trois principes logistiques récurrents : la coordination, l'intégration, et la modularité. L'omniprésence de ces trois principes dans toutes les littératures mobilisées semble leur conférer un aspect mécanique impliquant une forme de relation automatique, considérant que dès qu'il y a une logistique temporaire, il y a coordination, intégration, et modularité. L'aspect déterministe ici identifié favorise un rapprochement avec la contingence structurelle. En se positionnant dans la lignée des travaux de Lawrence et Lorsch (1967), le fait que les activités traitées soient temporaires apparaît comme un facteur de contingence qui conditionne la structure de l'organisation et donc du management logistique déployé.

Toutefois, la perspective structurelle de l'École de la contingence bute sur le fait qu'il existe des différences notables dans l'emploi de certains principes logistiques au sein des logistiques

temporaires. Cette fois-ci, c'est la perspective stratégique de l'École de la contingence qui semble apporter des éléments explicatifs. En effet, le cas du principe logistique de pré-positionnement identifié dans la logistique d'aide humanitaire d'urgence n'apparaît pas comme une contrainte directement liée à l'environnement. Il serait envisageable d'imaginer des ONG dont la priorité n'est pas la réactivité possible *via* le pré-positionnement, toute question morale évincée bien sûr. Aussi, il apparaît que des choix stratégiques sont opérés en fonction de la nature des flux et des objectifs fixés par les organisations. Ici, la perspective stratégique de l'École de la contingence apporte un éclairage quant à la présence d'un "stock" de principes logistiques mobilisables en fonction des choix des gestionnaires afin de modéliser le management logistique. L'élaboration des structures par les flux, telle qu'elle a été constatée dans plusieurs cas, comme la logistique humanitaire d'urgence ou la logistique des milieux extrêmes, semblent attester de la place centrale des choix stratégiques. Les facteurs de contingence environnementaux ont alors été identifiés par les gestionnaires, puis évalués, et des objectifs ont pu être déterminés afin d'élaborer la structuration et la logistique la plus adaptée, celle présentant le meilleur "*fit*".

Deux niveaux de contingence peuvent alors être dégagés à l'issue de cette réflexion :

- un niveau de contingence structurelle qui, influencé directement par un facteur de contingence qu'est la nature temporaire des activités et des flux, mobilise trois principes logistiques que sont la coordination, l'intégration, et la modularité,
- un niveau de contingence stratégique qui repose sur des choix d'agencement opérés par les gestionnaires en fonction de leur évaluation des facteurs de contingence et des objectifs fixés.

En mobilisant de manière complémentaire ces deux niveaux de contingence, il est possible *via* la perspective des configurations de Mintzberg (1982, 1990) de mettre en lumière le fait que, pour s'aligner avec des facteurs de contingence environnementaux, les organisations développent des managements logistiques temporaires spécifiques et différenciés en fonction du contexte, des enjeux, et des objectifs souhaités par les gestionnaires.

4.4.3 - Propositions théoriques et modélisation de la logistique temporaire

À l'issue du point précédent, deux niveaux de contingence ont été mis en évidence dans les logistiques temporaires. L'ambition de ce dernier point est de synthétiser ces apports sous la forme de propositions théoriques et d'une modélisation qui pourra être par la suite confrontée aux FMA afin d'en étudier le fonctionnement logistique.

Le premier niveau de contingence identifié a été qualifié de structurel dans le sens où il se réfère aux travaux de Lawrence et Lorsch (1967) et qu'il revêt une forme de déterminisme impliquant nécessairement le déploiement, pour la gestion d'activités temporaires, de trois principes dans toutes les logistiques temporaires : la coordination, l'intégration, et la modularité. Partant de constat, une première proposition théorique peut être formulée comme suit.

P1 : La nature temporaire des activités est un facteur de contingence qui conduit à développer une logistique fondée sur la coordination, l'intégration, et la modularité.

Le second niveau de contingence concerne quant à lui un "stock" de principes logistiques mobilisables par les gestionnaires afin de façonner et d'adapter leur logistique au contexte particulier dans lequel ils évoluent. Ce niveau a alors été qualifié de stratégique en référence aux travaux de Child (1972) et de Pfeffer et Salancik (1978), qui parlent de contingence stratégique pour exprimer l'influence des décisions des gestionnaires sur la structure de l'organisation. Dans cette perspective, la nature des flux, leurs enjeux, et les choix d'objectifs ou de performance à atteindre peuvent être considérés comme des facteurs de contingence stratégique influençant le choix d'assemblage des principes logistiques. Aussi, une deuxième proposition théorique peut être formulée dans ce sens.

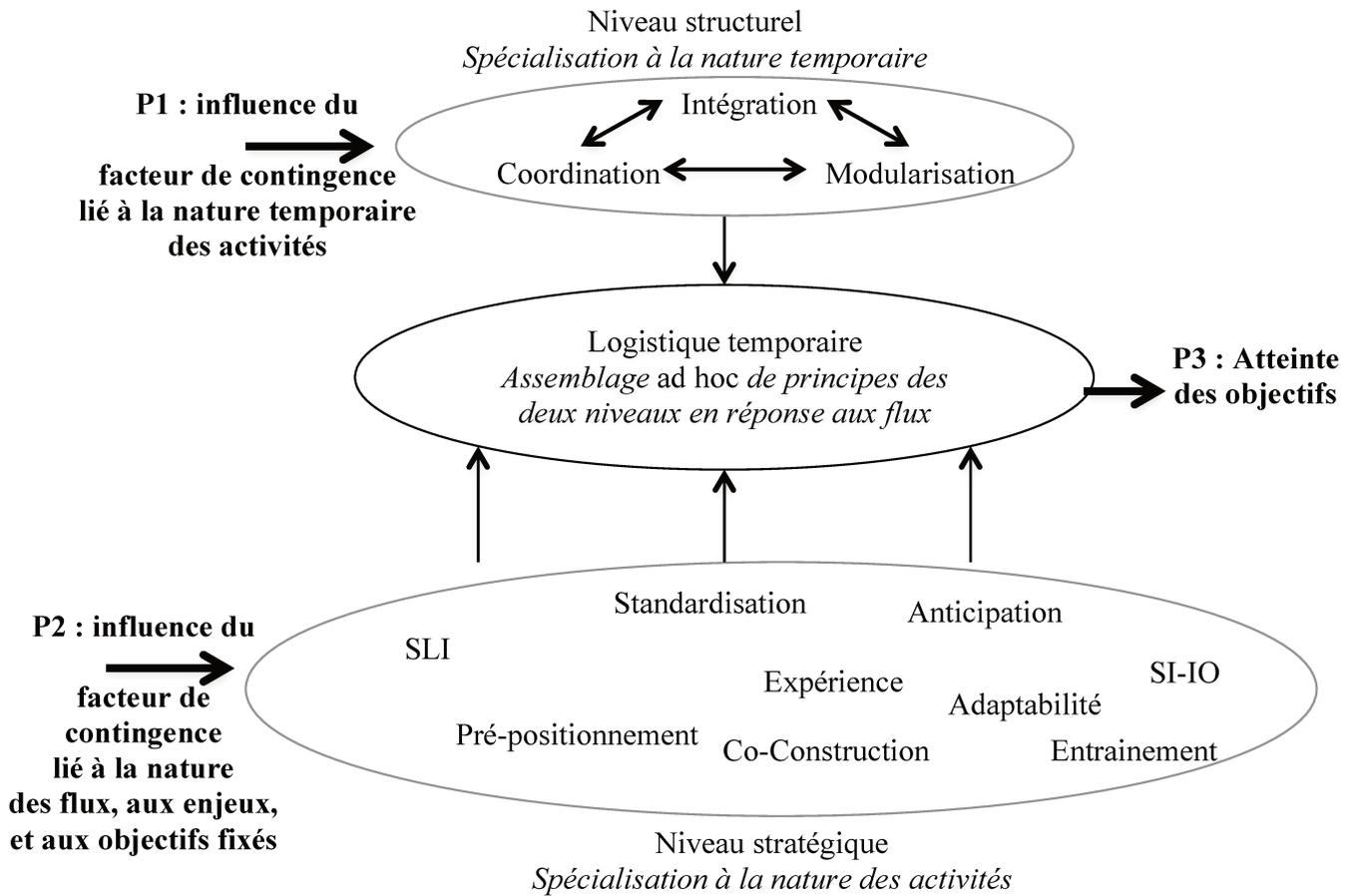
P2 : La nature des flux, leurs enjeux, et les choix des gestionnaires sont des facteurs d'influence qui conditionnent l'élaboration à façon d'un agencement spécifique et adapté de principes logistiques.

Enfin, en s'inscrivant dans la continuité des travaux de Mintzberg (1982, 1990) dans la perspective des configurations, l'alignement des contingences structurelles et stratégiques dans une configuration organisationnelle *ad hoc* apparaît comme la condition *sine qua none* de l'atteinte des objectifs préfixés. Aussi, une troisième proposition théorique peut ici être énoncée.

P3 : Dans la logistique temporaire, l'alignement des contingences structurelle et stratégique conduit à l'atteinte des objectifs préfixés par les gestionnaires.

En se fondant sur ces trois propositions théoriques, il est alors possible de proposer une modélisation de la logistique temporaire telle qu'exposée dans la figure 24. Le terme de logistique temporaire est ici mis au singulier puisque les propositions théoriques visent à aborder l'ensemble de ces logistiques et à comprendre ce qui conduit aux différenciations constatées.

Figure 24 - Modélisation de la logistique temporaire



Source : élaboration personnelle.

À partir des trois propositions théoriques et de la modélisation qui en a été proposée, il semble à présent possible d'opérer une nouvelle analyse des données empiriques disponibles sur les cas de FMA afin d'en explorer le fonctionnement logistique.

Conclusion chapitre 4

L'ambition du chapitre 4 était de fournir une description aussi fine que possible de la logistique événementielle. Cependant, face au manque d'éléments académiques sur ce point, l'objectif a été d'élaborer une modélisation du fonctionnement des logistiques temporaires. À partir d'une revue de littérature portant sur cinq industries identifiées dans des travaux antérieurs, il a été possible de dégager une liste de principes logistiques hétérogènes. Le développement d'une lecture de ces principes au travers du prisme de la théorie de la

contingence a alors conduit à la mise en évidence de deux niveaux de contingence complémentaires : un niveau structurel répondant aux contraintes de limitation de temps des activités temporaires, et un niveau stratégique de décision des gestionnaires. Ainsi, la logistique temporaire au sens large a été décrite comme une démarche d'alignement de ces deux niveaux de contingence afin d'élaborer une structure logistique *ad hoc* à même d'atteindre des objectifs fixés par l'organisation. Trois propositions théoriques ont alors été formulées à partir de ce raisonnement et permettent d'ouvrir la voie à une confrontation avec les données empiriques disponibles sur les cas de FMA étudiés. Cette nouvelle analyse pourra alors potentiellement apporter des éléments d'éclairage quant au fonctionnement logistique des FMA. Une première interrogation peut alors être posée : **en prenant en considération les flux présents dans les FMA, les enjeux de ces manifestations, et les choix des gestionnaires, quels principes logistiques du niveau de contingence stratégique sont-ils mobilisés ?** Puis un second questionnement plus général : **comment l'alignement des principes logistiques est-il assuré dans les FMA ?**

PARTIE 2

Chapitre 5

Dans les FMA, une logistique fondée sur une dynamique d'assemblage et de désassemblage

Introduction chapitre 5

Au terme du chapitre 4, un jeu de propositions théoriques fondées sur la théorie de la contingence a permis de formuler une modélisation du fonctionnement de la logistique temporaire. Cette démarche a été réalisée dans l'optique de produire un outil actionnable pour l'étude de la logistique dans le contexte des FMA. Aussi, l'ambition du chapitre 5 est de réaliser une fois encore une rencontre entre les conclusions académiques et les données empiriques disponibles sur les quatre cas. Deux questions de départ peuvent alors être posées pour ce chapitre : **quels principes logistiques sont mis en œuvre dans les FMA ? Comment ces principes sont-ils articulés entre eux ?** Par ailleurs, rappelons que la partie 1 a mis en lumière le fait que ces manifestations s'apparentent à des OTP évoluant dans un cycle en quatre temps : état dormant, phase transitoire ascendante, état activé, phase transitoire descendante. Il est donc attendu à l'issue du chapitre un positionnement des principes logistiques mobilisés par les FMA dans ces différentes phases de la pulsation organisationnelle. Pour répondre à cet objectif, une nouvelle analyse des données empiriques est réalisée (5.1), afin de confronter aux éléments de terrain les propositions théoriques 1 (5.2), 2 (5.3) et 3 (5.4).

5.1 - Méthodologie de l'analyse de données orientée sur les propositions théoriques

À l'image des précédentes analyses des données empiriques réalisées, il paraît nécessaire, dans un souci de transparence et de traçabilité des raisonnements, d'exposer avant toute chose la méthodologie et le cadre de l'analyse des données empiriques qui vont être mobilisées dans la suite du chapitre. Il a été fait le choix d'opérer une fois encore une analyse de contenu sur un fragment de l'ensemble des données disponibles sélectionnées au travers d'une démarche de codage thématique *via* le logiciel Nvivo (5.1) afin de proposer une étude inter-cas (5.1.2).

5.1.1 - Sélection et présentation des données empiriques mobilisées pour la confrontation entre propositions théoriques et cas de FMA

Dans l'optique d'élaborer un jeu de données empiriques permettant d'éprouver les propositions théoriques du chapitre 4, une grille de codage thématique fermé a été élaborée. Les propositions théoriques ont ainsi été développées sous la forme d'un ensemble de codes correspondant aux différents principes logistiques identifiés dans les littératures portant sur les logistiques temporaires. Le tableau 55 ci-après propose une vision synoptique des codes conçus pour chacune des propositions. Notons que la proposition théorique 3 concerne la

relation entre l'atteinte des objectifs fixés par les gestionnaires, et la mise en œuvre d'une structure adaptée aux facteurs de contingence. Aussi, cette proposition théorique a donné lieu à l'utilisation de deux codes principaux : les **objectifs** poursuivis, et la **place du management logistique** dans l'organisation afin d'observer comment il est susceptible d'élaborer une structure fondée sur l'agencement particulier de différents principes.

Tableau 55 - Développement de propositions théoriques sous la forme de codes thématiques

Propositions théoriques	Codes
P1 : La nature temporaire des activités est un facteur de contingence qui conduit à développer une logistique fondée sur la coordination, l'intégration, et la modularité.	- coordination - intégration - modularité
P2 : La nature des flux, leurs enjeux, et les choix des gestionnaires sont des facteurs d'influence qui conditionnent l'élaboration à façon d'un agencement spécifique et adapté de principes logistiques	- adaptabilité -,anticipation - entraînement - co-construction - apprentissage (correspondant ici à la logistique expérimentielle) - pré-positionnement - système d'information inter-organisationnel - soutien logistique intégré - standards
P3 : Dans la logistique temporaire, l'alignement des contingences structurelle et stratégique conduit à l'atteinte des objectifs préfixés par les gestionnaires	- objectifs - place de la logistique

Source : élaboration personnelle.

En se fondant sur cette grille, l'ensemble des données empiriques disponible a fait l'objet d'un codage fermé. A ainsi pu être retenu un ensemble d'éléments concernant les quatre cas. Par la suite, afin de raffiner l'analyse, un nouveau codage, ouvert cette fois-ci, a été réalisé sur l'intégralité des données empiriques retenues. La figure 25 propose une capture d'écran du logiciel Nvivo, qui a servi au codage et à la sélection, afin de représenter l'intégralité des codes employés.

Figure 25 - Liste des codes employés pour la confrontation entre données empiriques et propositions théoriques

- ▼ AC4_P1_ContStructurelle
 - ▼ AC4_P1_coordination
 - AC4_P1_interfacescoordination
 - AC4_P1_outilcoordination
 - AC4_P1_typecoordination
 - ▼ AC4_P1_integration
 - AC4_P1_integrationacteurs
 - AC4_P1_integrationflux
 - AC4_P1_integrationprocess
 - AC4_P1_integrationtechno
 - ▼ AC4_P1_modularite
 - AC4_P1_fonctionmodules
 - AC4_P1_modularite-rel-inter-mod
 - AC4_P1_modules
- ▼ AC4_P2_ContStrat
 - AC4_P2_adaptabilite
 - ▼ AC4_P2_anticipation
 - AC4_P1_anticipation-exemples
 - AC4_P2_anticipation-outils
 - AC4_P2_anticipation-previsions
 - ▼ AC4_P2_apprentissage
 - AC4-P2_app-mobilisation-connaissa...
 - AC4_P2_app-exemples
 - AC4_P2_app-methodes
 - ▼ AC4_P2_coconstruction
 - AC4-P2_cocons-cas
 - AC4_P2_cocons-acteurs
 - AC4_P2_entrainement
 - AC4_P2_prepositionnement
 - ▼ AC4_P2_SIIO
 - AC4-P2_SIIO-Sitechno
 - AC4_P2_SIIO-humains
 - AC4_P2_SLI
 - ▼ AC4_P2_standards
 - AC4_P2_standardexterne
 - AC4_P2_standardinterne
 - ▼ AC4_P3_alignement
 - AC4_P3_objectif
 - ▶ AC4_P3_placelog

Source : élaboration personnelle

Dans un souci de transparence, l'origine de l'ensemble des données mobilisées dans la suite du chapitre est exposée dans le tableau 56.

Tableau 56 - Monographie des données empiriques mobilisées

Cas Données	Festival des Vieilles Charrues (VC)	Festival du Bout du Monde (BdM)	Festival du Cabaret Vert (CV)	Reggae Sun Ska Festival (RSS)
Entretiens semi-directifs	- 2 entretiens avec des cadres dirigeants - 2 entretiens avec des bénévoles - 3 entretiens avec des festivaliers Durée totale : 3 heures 49 minutes	- 2 entretiens avec des cadres dirigeants - 5 entretiens avec des bénévoles - 1 entretien avec un festivalier Durée totale : 4 heures 37 minutes	- 3 entretiens avec des cadres dirigeants - 1 entretien avec un bénévole - 2 entretiens avec des festivaliers Durée totale : 3 heures 52 minutes	- 1 entretien avec un cadre dirigeant - 2 entretiens avec des bénévoles Durée totale : 1 heures 41 minutes
Observations	- quatre observations de 30 minutes au PC Logistique Alimentaire - deux observations de 30 minutes au PC Logistique petit matériel	- six vacations de quatre heures, soit 24 heures, dans le service environnement	- trois observations de 45 minutes sur l'espace scénique - une observation de deux heures dans l'espace logistique et PC général	- deux observations de une heure sur l'espace logistique / coulisses centrales
Documents internes	- planning - plan d'implantation - DPS - extraits système Excel de gestion alimentaire	- plannings généraux - plan d'implantation - DPS	- plan d'implantation - DPS - journal interne	- Extraits de conversations par mail

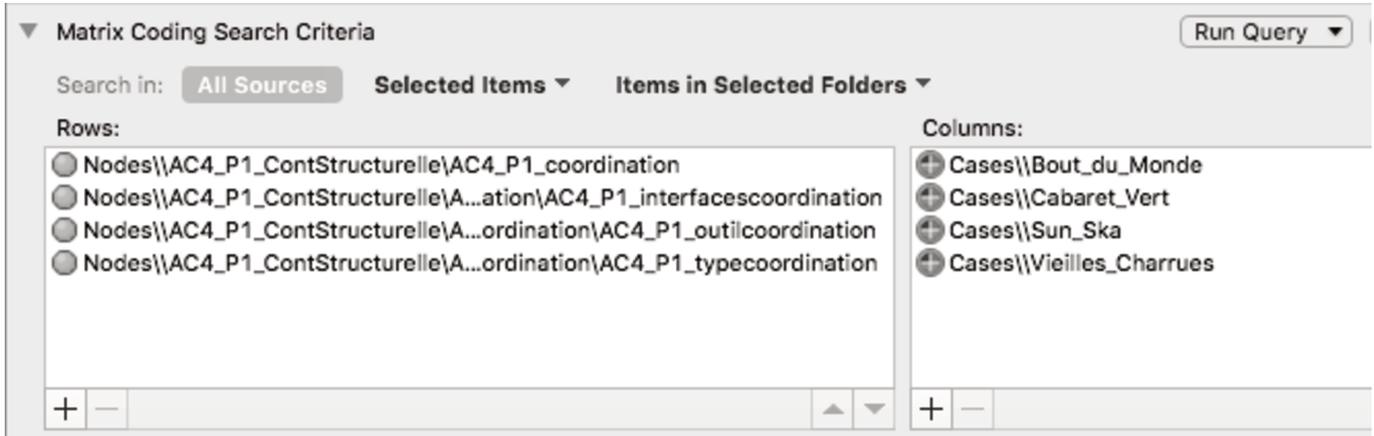
Source : élaboration personnelle.

5.1.2 - Modalité de traitement des données empiriques

Une fois codées et sélectionnées, les données ont fait l'objet d'une analyse inter-cas. Pour ce faire, le logiciel Nvivo a une fois de plus été employé afin d'établir des requêtes spécifiques permettant de croiser les codes et les cas. À partir des résultats de ces requêtes, il a été possible d'élaborer des matrices de synthèse pour chacune des propositions et de mettre en lumière le positionnement dans le temps et le fonctionnement de chaque principe détecté. Les

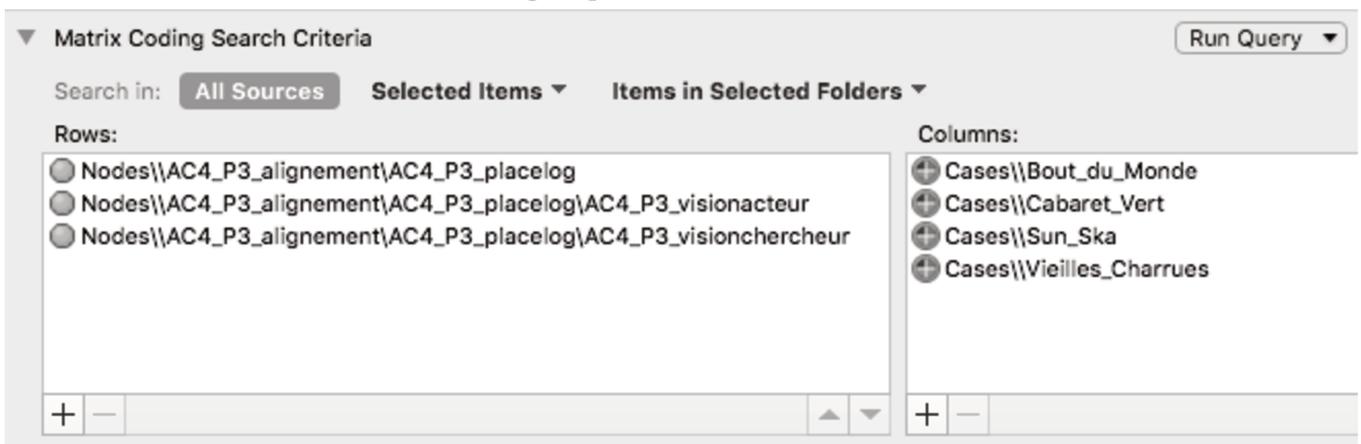
figures 26 et 27 donnent à voir des exemples de requêtes réalisées sous Nvivo afin de confronter les données empiriques aux propositions théoriques.

Figure 26 - Exemple de requête Nvivo afin de croiser les codes liés à la coordination et les cas d'études



source : élaboration personnelle.

Figure 27 - Exemple de requête Nvivo afin de croiser les codes liés à la place de la logistique et les cas d'études



Source : élaboration personnelle.

Les résultats obtenus *via* ce type de requête sont exposés dans les sections suivantes du chapitre et permettent l'analyse des données empiriques disponibles.

5.2 - Étude de la proposition théorique 1 : une contingence structurelle fondée sur des principes logistiques enchâssés

La première proposition théorique concerne l'existence d'un niveau de contingence structurelle qui déploie, en réponse à un facteur de contingence principal qu'est la nature temporaire des activités, trois principes logistiques, à savoir la coordination, l'intégration, et la modularité. Aussi cette deuxième section s'attache à confronter cette proposition théorique

aux données empiriques sélectionnées. En se fondant sur la description du processus d'organisation des FMA et des OTP tel qu'il a été décrit à l'issue de la partie 1 (voir notamment dans le chapitre 3 la section 3.2.1), l'analyse ici proposée se scinde en quatre points abordant successivement la contingence structurelle dans l'état dormant (5.2.1), dans les phases transitoires (5.2.2), et dans l'état activé (5.2.3). Au terme de l'analyse, une synthèse des résultats obtenus est exposée (5.2.4).

5.2.1 - Dans l'état dormant : une structuration modulaire faiblement intégrée et coordonnée

Étudier des principes logistiques durant l'état dormant d'un FMA est relativement complexe. En effet, à cet instant de l'organisation, il n'existe aucun flux physique à piloter puisque la manifestation n'est pas en cours et sa structuration n'a pas encore débuté. D'ailleurs, sur ce point, il est possible de noter dès à présent qu'aucune donnée relative à la coordination des activités logistiques n'a pu être relevée. En effet, comme le précise la définition de la coordination fournie par Mentzer *et al.* (2001) et rapportée dans le chapitre 2 (voir la section 4.2.5), ce principe repose sur une démarche d'ajustement des activités individuelles tout au long de la chaîne logistique. L'absence de données empiriques permet alors d'imaginer que durant l'état dormant, les acteurs du réseau dormant, qui sont certes en contact, ne travaillent pas de manière directe en commun sur la gestion d'un ou de plusieurs flux.

Un constat quasi-similaire peut-être dressé au sujet de l'intégration. Quelle que soit la couche d'intégration étudiée (Fabbe-Costes et Jahre, 2006), les frontières et interfaces inter-organisationnelles semblent être fortement présentes et isolent d'une certaine manière les acteurs qui, durant l'état dormant, assurent chacun de leurs côtés des activités particulières. Notons toutefois qu'une donnée concernant le Festival du BdM dénote de ce constat général et donne à voir une forme d'intégration des acteurs entre le pivot et l'un de ses partenaires. En effet, l'extrait d'entretien ci-dessous met en lumière le déploiement, largement en amont de l'événement, d'un groupe de travail commun entre le pivot et le partenaire afin d'élaborer le *merchandising* textile de l'événement.

Extrait de l'entretien du 13/01/15 avec Jacques, Directeur du Festival du BdM

"On a besoin d'échanger nos [le pivot et la société Armor Lux] infos et de travailler en commun pour connaître les dispos et que eux connaissent nos besoins. Après, au moment du Boudu, là on gère le stock de notre côté, ils nous posent les stocks et on fait la distribution aux bénévoles mais eux vendent aussi sur la prairie pour le public, on est obligé d'avoir une logique d'être ensemble pour bien bosser. Par contre les restes c'est eux qui s'en chargent sur leur site web pour écouler."

Ce *verbatim* permet de percevoir une forme de dilution des frontières juridiques et financières entre le pivot Quai Ouest Musique et son partenaire Armor Lux. En effet, le partage d'informations, et surtout le travail en commun dans la poursuite d'un but unique, la production d'une série de vêtements spécifiques au Festival du BdM, illustre alors un exemple d'intégration des acteurs. Si ce constat est le reflet d'une situation marginale dans la base de données empiriques employée, il permet également d'illustrer, d'une certaine manière, la place de la modularité dans le réseau dormant. En effet, alors que ni la coordination, ni l'intégration n'ont pu être clairement perçues, la modularité, elle, semble occuper une place importante.

D'après la définition fondée sur les travaux de Pekkarinen et Ulkuniemi (2008) et rapportée dans le chapitre 4 (voir section 4.2.5), la modularité correspond à l'élaboration de chaînes logistiques à partir de "briques élémentaires" spécialisées dans la gestion, la réalisation, ou la mise en œuvre d'actions, de tâches, ou de processus spécifiques. Une fois encore, l'absence de pilotage effectif de flux physiques ou informationnels paraît largement réduire la possibilité d'élaboration de chaînes logistiques. Toutefois, en occultant cette finalité et en se focalisant sur la notion de "briques élémentaires" spécialisées, il est possible de percevoir le réseau dormant comme une organisation modulaire élaborée par le pivot. Le tableau 57 ci-après met en exergue le fait que plusieurs acteurs du réseau dormant semblent avoir été "sélectionnés" sur la base de leurs compétences spécifiques de gestion d'un type de flux.

Tableau 57 - Exemple d'acteurs spécialisés dans la gestion de flux particuliers

Cas	Partenaires du pivot	Tâches attribuées
Festival des VC	Brasseur (société anonymée)	Approvisionnement et distribution partielle sur les sites de vente de la bière
Festival du BdM	Société Terrao	Gestion partielle des sanitaires
Festival du CV	SDIS 08	Gestion du service de secours à victimes
RSS Festival	Société CQ Spectacle	Gestion de la sécurité et des contrôles d'accès

Source : élaboration personnelle.

Au travers des tâches déléguées par le pivot à ses partenaires, il apparaît une forme de spécialisation des acteurs dans la gestion d'un type de flux particulier. En effet, dans le cas du Festival des VC, le choix du brasseur s'est fait en lien avec sa capacité à gérer la volumétrie importante impliquée par les débits de boissons de l'événement. Il en est de même avec le partenariat unissant le pivot du RSS Festival et la société CQ Spectacle dont l'expertise dans

la gestion du flux de spectateurs est largement mise à contribution durant la manifestation. Aussi, s'il n'est pas possible d'évoquer à proprement parler une structure modulaire dans l'état dormant, puisqu'il n'existe pas de chaîne logistique activée, la spécialisation des acteurs dans la gestion de certains types de flux permet d'y voir une volonté, notamment du pivot, de détenir à proximité un ensemble de spécialistes, ou de "briques élémentaires" pour reprendre la terminologie de la définition de la modularité, prêts à être mobilisés en fonction des besoins et des flux.

Aussi, à l'aune de ces constats, dans l'état dormant, le principe de modularité semble employé alors que les principes de coordination et d'intégration sont quant à eux totalement ou très largement inactifs.

5.2.2 - Dans les phases transitoires : une coordination et une intégration progressive dans un mouvement de *plug and play* - *unplug*

Au terme de la première partie de la thèse, la possible place centrale des phases transitoires, tant ascendante que descendante, avait été notée. L'analyse des données empiriques concernant la proposition théorique 1 et les principes logistiques qui lui sont associés semble renforcer ce point de vue. En effet, alors que dans l'état dormant les principes de coordination et d'intégration apparaissent comme inactifs, les éléments empiriques ayant trait aux phases transitoires donnent à voir une importance croissante de ces deux mécanismes. L'extrait du carnet de bord ci-après éclaire l'évolution progressive de la gestion du Festival des CV à l'approche de la manifestation.

Extrait du carnet de bord des observations du Festival des VC 2015

"Les observations réalisées au Festival des VC se sont étalées entre le 9 et le 20 juillet (le festival ayant lieu du 16 après-midi jusque dans la nuit du 19 au 20 juillet). Durant l'ensemble des observations, la présente fiche a été complétée au fur et à mesure en fonction des personnes rencontrées, des types d'acteurs présents, et des relations inter-organisationnelles et interpersonnelles observées. Au terme des observations, une conclusion majeure est perçue : la proximité du début de l'événement fait accroître le nombre de personnes présentes sur le site de l'événement. Par ailleurs, les relations entre les acteurs semblent elles aussi évoluer en l'espace de quelques jours en basculant d'une approche très "autonomiste", voir "permissive" en termes de conditions d'accès (il a été possible de rentrer sur le site sans présenter d'accréditation jusqu'à la veille de l'ouverture des portes), vers une gestion plus cadrée et coordonnée produisant un effet d'unicité de l'organisation, au-delà des appartenances professionnelles, mais aussi de spécialisation des groupes d'acteurs se focalisant petit à petit sur la gestion d'un type de flux particulier. L'un des exemples les plus parlants est celui d'une bénévole qui durant la semaine avant le festival a été observée en train de travailler dans plusieurs services différents pour, selon ses dires, "donner des coups

de mains où il faut", mais qui dès le début de l'événement était présente uniquement dans le pôle restauration où elle était affectée."

Ce que révèle cet extrait du carnet de bord est une forme de resserrement de l'organisation à mesure que la manifestation approche. Le cas de la bénévole qui est rapportée dans cet extrait paraît symptomatique d'une coordination évolutive qui a tendance à formaliser et harmoniser les tâches à réaliser. Cet aspect progressif de la coordination des acteurs est également présent dans un entretien réalisé avec le responsable bénévolat du Festival du BdM.

Extrait de l'entretien du 13/01/15 avec Marc, Responsable bénévolat du Festival du BdM

"Pour moi le coup de feu il démarre trois semaines avant le festival quand on commence le montage du site et que tout le monde débarque. Après tu as la réunion bénévoles fin juillet qui est un tournant important, c'est à ce moment là que les bénévoles commencent à se mettre dans l'ambiance progressivement, ils prennent connaissance des plannings, des équipes, de ce qu'ils auront à faire, ils font connaissance avec les chefs d'équipe et avec les autres bénévoles. C'est un moment très important dans l'organisation. Et après on commence à avoir les premiers bénévoles qui arrivent et on monte crescendo jusqu'au festival où tout le monde est sur le pont. Comme le dit Jacques, à ce moment là on n'a plus la casquette Quai Ouest, on est tous des Boudu en puissance [rires]."

La dimension progressive de la coordination est dans cet extrait d'entretien omniprésente lorsque le répondant évoque l'accroissement continu du nombre d'acteurs impliqués dans la gestion de l'événement. Par ailleurs, la dernière phrase de cet extrait renvoie quant à elle au principe d'intégration. En effet, l'idée de dissolution des origines pour adopter une "casquette" commune correspond à une forme d'intégration, en l'occurrence sur la couche des acteurs. Mais cet élément induit également une forme de disparition des "spécialistes" ou des briques élémentaires évoquées dans le point précédent qui, petit à petit, s'intègrent à une organisation qui devient spécialisée. L'aspect modulaire est ici bien plus restreint. Dès lors, si l'état dormant constitue un "stock de pièces d'un puzzle", la phase transitoire ascendante apparaît comme une première étape de l'assemblage, la phase transitoire descendante constituant son opposé en reposant sur une logique de désassemblage. Ici, le principe issu de la modularité d'un fonctionnement *plug and play - unplug* paraît fonctionner totalement. Les "briques élémentaires" sont associées pour fonctionner avec d'autres acteurs.

5.2.3 - Dans l'état activé : une coordination et une intégration forte fondée sur la responsabilisation

Les deux points précédents ont mis en lumière une forme de mouvement dans lequel les principes de coordination et d'intégration évoluent de pair en se déployant et se rétractant

progressivement durant les phases transitoires. Un mouvement inverse semble avoir cours pour le principe de modularité. En effet, alors que l'état dormant repose sur une construction sous forme d'un ensemble de modules spécialisés dans la gestion d'un ou de plusieurs types de flux, les phases transitoires tendent à effacer l'aspect modulaire au profit d'une organisation plus fondée sur un ensemble de services ou de pôles (la dénomination change en fonction de l'événement étudié). Le tableau 58 ci-après a été élaboré à partir d'extraits de divers entretiens et illustre le nombre de services distincts pour chacun des cas.

Tableau 58 - Nombre de services par cas de FMA

Cas	Festival des VC	Festival du BdM	Festival du CV	RSS festival
Nombre de services	80*	30**	35***	Non communiqué

Source : élaboration personnelle à partir des propos obtenus en entretiens.

* Extrait de l'entretien du 16/04/2015 avec Morgane, Responsable logistique alimentaire au festival des VC

** Extrait de l'entretien du 13/01/2015 avec Marc, Responsable bénévolat au festival du BdM

*** Extrait de l'entretien du 23/08/2014 avec Mathilde, Responsable développement durable au festival du CV

La scission de l'événement en nombreux services peut renvoyer une image de structure fortement hiérarchisée où un centre de commandement général dirige l'ensemble des opérations. Ce point de vue peut d'ailleurs être en partie renforcé par l'analyse d'une captation audio d'un échange entre deux responsables de service au Festival des VC.

Captation audio d'un échange entre deux responsables de service le 09/07/15 au Festival des VC

Durant un rendez-vous préparant la venue du chercheur sur le site, un échange entre deux responsables de service (logistique alimentaire et petit matériel) a pu être capté sur la place et le degré d'accès à lui donner pour l'étude empirique. La retranscription partielle de la discussion (ci-dessous) met en lumière la centralisation du festival sur un PC général pour les prises de décisions stratégiques.

"Interlocuteur 1 : je te présente Vincent qui sera sur le festival pour une étude qu'il mène sur le fonctionnement des Charrues, du coup il passera probablement chez toi à un moment ou à un autre

Interlocuteur 2 : ok, par contre tout a été réglé avec Jérôme [directeur général du festival] ?

Interlocuteur 1 : oui oui, j'en ai parlé avec lui, il est OK, Vincent a accès à tout ce dont il a besoin, après, si tu veux, au lieu de montrer les cahiers des charges remplis tu peux montrer un modèle vierge

Interlocuteur 2 : ok parfait."

Dans cet extrait de discussion, deux éléments attirent notre attention. Tout d'abord, l'interlocuteur 2 fait immédiatement référence au directeur général de l'événement afin de connaître les conditions d'accès aux documents accordés au chercheur. Cet aspect dénote clairement de l'importance de l'aspect hiérarchique. Toutefois, un second élément est notable : à aucun moment cette personne ne semble vouloir confirmer les informations qui lui sont transmises et dispose, en apparence, d'une large autonomie pour choisir les documents à mettre à disposition du chercheur et les accès à lui accorder. Si la ligne hiérarchique semble respectée pour des consignes générales, ou stratégiques, la responsable en question dispose d'une très large autonomie pour gérer son service. Le même constat a été observé au Festival du CV en ce qui concerne la gestion d'un élément crucial de cet événement : la déchetterie.

Extraits du carnet de bord des observations de l'édition 2014 du Festival du CV

"À l'issue d'un entretien avec l'un des responsables de la gestion des déchets du festival, il a été possible de faire une visite de la déchetterie éphémère installée sur place. Le responsable a alors apporté des explications mettant en évidence une très large autonomie dans le travail à réaliser. Si la déchetterie fait partie du service déchets / environnement, elle est libre de s'organiser à façon. Durant une observation du fonctionnement de ce lieu, pendant une heure et demie, il a été constaté que l'organisation repose largement sur l'expérience et sur la volonté des bénévoles impliqués. L'un d'eux s'est confié sur sa propre organisation "on sait à peut près quand on doit bosser, les sacs sont déposés au pied du poteau téléphone, quand la pile arrive à ce niveau-là, on doit s'y mettre, on en a pour une heure de taf". A aucun moment, un responsable du festival n'est venu contrôler le travail ou imposer des méthodes d'organisation."

Au travers des différents éléments empiriques rapportés jusqu'ici, durant l'état activé, les FMA apparaissent comme reposant sur une organisation disposant d'une ligne hiérarchique qui délègue à un grand nombre de services spécialisés et relativement autonomes la gestion des flux de l'événement. Toutefois, comme le révèle un extrait d'entretien avec un responsable anonyme du RSS Festival, le découpage de la manifestation en services implique alors de faire travailler de concert à la fois les services, mais aussi les acteurs de ces services qui sont parfois issus d'origines professionnelles distinctes et qui possèdent des statuts différents.

Extrait d'un entretien réalisé avec un responsable anonyme du RSS Festival

"Tu vas avoir des pôles qui impliquent des bénévoles, des artistes, des techniciens, les backliners des artistes, et des partenaires. En soi, faire travailler ces gens ce n'est pas si compliqué, mais c'est faire cohabiter les habitudes et les coutumes de tout le monde qui peut poser des soucis, mais avec un peu de tact, quelques outils, on s'en sort. Il faut remettre un peu les choses à plat, un festival il faut que ça bouge, et pas que dans le public [rires], il faut qu'on avance continuellement, sinon on est mort ; pour moi on est dans une logique où

l'organisation qui marche bien aujourd'hui ne fonctionnera pas nécessairement demain, on doit tout remettre en cause en permanence pour être à même de gérer les problèmes et le courant. Et là, je ne te parle que du festival comme tu le vois là, le reste de l'année c'est pareil mais c'est pas les mêmes problèmes, tu vois un peu le genre."

Ici, le principe de coordination paraît être primordial pour assurer le fonctionnement du festival. En effet, ce répondant insiste sur l'importance d'utilisation de "quelques outils" pour coordonner les actions de chacun. Ainsi, l'établissement de plannings compréhensibles et accessibles à tous, de fixation d'objectifs, ou encore de réunions bilan régulières, paraissent être des moyens fréquemment utilisés par les festivals étudiés (ces trois outils ont été constatés par des observations dans les quatre cas). Toutefois, au-delà des outils, la place de la communication et des échanges d'informations apparaît fondamentale pour la coordination à la lumière de l'observation réalisée dans le cadre du Festival du BdM et présentée ci-après.

Observation participante réalisée dans le cadre festival du BdM en 2015, extrait du carnet de bord

"Durant l'une des vacances réalisées, la mission était la collecte des déchets en verre sur l'ensemble de l'emprise de la manifestation. À plusieurs reprises, le responsable de l'équipe a pris contact avec différents responsables d'autres services afin d'ajuster la tournée de ramassage pour la rendre la plus efficace possible. Des échanges ont ainsi eu lieu avec les personnes s'occupant des espaces VIP, du PC général, de l'équipe responsable de la collecte des déchets en carton, des équipes en charge des sanitaires, ou encore des bars. L'objectif était à chaque fois d'être présent au moment le plus opportun afin de limiter le nombre de passages nécessaires. En réponse à ces échanges, il a été constaté que plusieurs responsables de services ont visiblement modifié leur planning afin de le coordonner avec celui de l'équipe dans laquelle le chercheur était intégré."

Aussi, durant l'état activé la modularité semble laisser place à une organisation fondée sur une division des tâches en plusieurs services qui fonctionnent de manière coordonnée à la fois au niveau inter-services et au niveau intra-service. Une relation entre la division des tâches et les types de flux à gérer apparaît alors. En se fondant sur la typologie de "familles" de flux à gérer dans un FMA telle qu'elle a été formulée dans le chapitre 1 (voir section 1.2.4) il est possible d'établir un parallèle entre services et flux. Ce constat est synthétisé dans le tableau 59 ci-après qui rapporte des exemples de services dédiés à chacun des types de flux.

Tableau 59 – Illustration de services par familles de flux physiques dans les FMA

Familles de flux	Sous-catégories	Festival des VC	Festival du BdM	Festival du CV	RSS Festival
Humains	Festivaliers Bénévoles Professionnels Artistes Partenaires / VIP	- service accueil - direction bénévolat - service énergie - accueil artiste - village partenaire	- service sécurité - direction bénévolat - <i>backline</i> - accueil artiste - accueil VIP	- camping - pôle bénévoles - accueil artiste - loges VIP	- service secours - espace scénique - accueil artiste - accueil VIP
Matériels	Techniques Scènes Sanitaires Clôtures Ventes Packaging vente	- service technique - service environnement - service signalisation - service log. alimentaire	- service technique - service environnement - service signalisation	- service technique	- service technique
Consommables	Alimentaire Boissons Merchandising	- catering artiste - log. boissons - merchandising	- chaudron (bénévoles) - logistique bar	- service boissons - stand merch	
Déchets	Alimentaire Recyclables Ordures ménagères Inclassables	- service environnement	- service environnement	- service environnement - déchetterie	- service environnement

Source : élaboration personnelle.

Les FMA étudiés apparaissent à ce stade, durant l'état activé, comme des organisations structurées par les flux où chaque service est spécialisé dans la gestion d'un type de flux particulier et où la coordination de l'ensemble est indispensable afin de prendre en charge les flux de l'événement. Mais au-delà des aspects de coordination, c'est également une forme d'intégration qui est constaté comme le met en lumière l'extrait d'entretien ci-après.

Extrait de l'entretien du 23/08/14 avec Mathilde, responsable développement durable au festival du CV

"Ce n'est pas exactement dans mes fonctions, mais je sais qu'on a des relations qui sont assez permanentes avec les partenaires, ils nous informent des disponibilités, nous de nos besoins, on travaille en relation sur ce qui peut être fait et ce qui sera plus compliqué à mettre en place. Mais disons que pendant le Cabaret, l'organisation est un peu différente, on doit tous avancer dans le même sens pour que le festival fonctionne, donc pas question de petits secrets, on partage tout."

Au travers de cet extrait, il semble exister une forme d'intégration sur la couche "acteurs" telle que l'identifient Fabbe-Costes et Jahre (2006). En effet, durant l'état activé, il est extrêmement complexe de distinguer les origines professionnelles des différents acteurs. Ce point a par ailleurs été noté durant de nombreuses observations. Un élément peut être rapporté ici et qui a parfois compliqué la collecte de données sur le terrain durant les manifestations. En effet, il a parfois été difficile, avant de débiter un entretien, de connaître le statut du répondant. Cela dénote du degré d'intégration des acteurs dans l'organisation unifiée que représente le festival. Parallèlement à cette intégration très forte de la couche "acteurs", les processus également semblent être intégrés comme le révèlent les deux extraits d'entretiens ci-dessous avec des bénévoles du Festival du BdM.

Extrait de l'entretien du 01/08/15 avec Pierre, Responsable d'équipe bénévole au Festival du BdM

"Nous le boulot c'est la collecte sur tout le site, après on dépose le verre dans les bennes et c'est la boîte [une entreprise spécialisée dans la collecte et la valorisation de déchets] qui s'occupe de récupérer. Ils posent la benne avant l'ouverture, nous on remplit, et eux viennent récupérer à la fin ; si besoin on peut leur donner un coup de fil et ils viennent relever les petits collecteurs, histoire que ça ne déborde pas. Le seul truc c'est de toujours voir l'intérêt du festivalier, qu'il ait de la place pour faire le tri des déchets, que nous on puisse faire la collecte, et qu'au final les recycleurs récupèrent le tout. C'est comme un jeu de dominos, si tu les alignes bien, que tu pousses comme il faut sur le premier, ça fonctionne, si tout est posé en vrac, tu pousses le premier, il tombe, et c'est fini."

Extrait de l'entretien du 01/08/14 avec Franck, bénévole au Festival du BdM

"Pour le ramassage des poubelles, on tourne avec le camion de chez Marc [entreprise spécialisée dans le BTP], c'est leur chauffeur qui vient avec, nous on est juste ripeur, mais c'est bien de l'avoir avec nous ; il explique comment ils fonctionnent d'habitude, enfin en dehors du festoch, ce qui fait qu'on reprend un peu son mode de fonctionnement, on essaye d'être en phase, on reprend ses méthodes de travail, observer, prendre, presser, rouler, c'est un peu le résumé de l'activité."

Dans ces deux *verbatim*s les principes de coordination et d'intégration, ici de la couche "processus", semble très largement imbriqués. En effet, il apparaît que dans la chaîne logistique de collecte et d'évacuation des déchets, les bénévoles adoptent les procédures et méthodes de travail des professionnels qu'ils côtoient du fait de la très large coordination nécessaire entre ces acteurs. Ici, cette coordination semble être un élément favorisant l'intégration à la fois des acteurs et des processus durant l'état activé. Enfin, une dernière couche d'intégration apparaît à la lumière des observations réalisées dans le cadre du Festival des VC.

Extrait du carnet de bord d'observations de l'édition 2015 du Festival des VC

Service logistique alimentaire

"Lors de la première visite sur le site, la responsable du service explique le fonctionnement de "Maurice", le classeur Excel sur lequel repose l'ensemble du fonctionnement de la logistique alimentaire. Ce classeur est alimenté avec les données des années précédentes, les colisages des fournisseurs, les recettes des repas vendus, les prix unitaires, ou encore les prévisions de fréquentation. Lors de la présentation de cet outil, il a été remarqué que la quasi totalité des informations sont saisies à la main dans le document et ne semblent pas être le fruit d'une exportation ou d'une importation de données d'un système général ou des systèmes de gestion des partenaires."

Service petit matériel

"Durant plus de 30 minutes, l'observation du fonctionnement de la plateforme petit matériel a permis de relever les habitudes et l'organisation de ce service qui apparaît comme reposant sur un ensemble de fiches de préparations et d'expéditions issues d'un tableur Excel sur un ordinateur central dans le stockage. Une brève observation de ce document met en lumière le caractère "artisanal" du système de préparation et de commande qui n'est à notre connaissance accessible qu'aux personnes du service et pas aux autres pôles de l'événement."

Dans ces deux extraits du carnet de bord il transparait une forme d'intégration informationnelle tout au long des chaînes logistiques. Bien que la dimension technologique, souvent impliquée dans la gestion des flux d'informations, soit ici relativement absente ou rudimentaire, il existe bel et bien une circulation continue des informations entre les acteurs. Le cas de la logistique alimentaire est sur ce point remarquable. Alors que durant l'état activé

seul un classeur Excel est employé pour piloter les stocks, les livraisons, ou les commandes, les flux d'informations circulent en permanence entre les entités juridiques de manière informelle.

Aussi, durant l'état activé, les FMA semblent opter pour une structure minimisant le rôle du principe de modularité au profit d'une organisation structurée par les flux en nombreux services qui déploient un principe de coordination qui lui-même favorise l'intégration tout au long de la chaîne.

5.2.4 - Synthèse de l'étude de la proposition théorique 1 : des mécanismes complémentaires évoluant dans des rythmes distincts

À l'issue de l'étude de la proposition théorique 1 qui traite du niveau de contingence structurelle et qui rassemble trois principes logistiques que sont la coordination, l'intégration, et la modularité, il apparaît que la dynamique d'organisation du FMA influence très largement le degré d'utilisation de chacun des principes. Le tableau 60 ci-après synthétise sous la forme d'une matrice la place des principes en fonction de la période de l'événement.

Le niveau de contingence structurelle et les principes logistiques qu'il induit permet alors d'aborder les FMA comme des organisations dynamiques qui évoluent en fonction de la présence ou non de flux à piloter et dont la forme évolue pour passer de structures modulaires à des organisations structurées par les flux et constituées de nombreux services coordonnés et intégrés.

Tableau 60 - Synthèse des apports des cas sur la proposition théorique 1

États du FMA Principe log.	État dormant	Phase transitoire ascendante	État activé	Phase transitoire descendante
Coordination	Principe peu développé et utilisé du fait de l'absence de flux impliquant des actions tout au long de la chaîne	Développement progressif de la coordination des actions en fonction du rythme d'implication des acteurs dans la gestion de la manifestation	Coordination globale de toutes les tâches effectuées entre les différents acteurs impliqués dans la gestion de la manifestation	Coordination décroissante pour un retour progressif à l'état dormant en fonction du rythme de désengagement des acteurs
Intégration	Intégration quasi-nulle des acteurs	Dilution progressive des interfaces au profit de l'émergence d'une organisation dissociée en multiples services	Forte intégration sur l'ensemble des couches de la manifestation	Retour à un état dormant progressif avec la répartition des frontières et des interfaces
Modularité	Forte modularité du réseau dormant qui se structure en ensembles de spécialistes de gestion de certains types de flux	Répartition des spécialistes dans des services dédiés à la gestion d'un ou de plusieurs flux spécifiques	Modularité quasi-nulle avec l'existence de services spécialisés et coordonnés entre eux	Désengagement progressif des acteurs qui reprennent leur autonomie pour reformer un "stock" de spécialistes dans le réseau dormant

Source : élaboration personnelle.

5.3 - Étude de la proposition théorique 2 : une contingence stratégique marquée par une dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques

Cette troisième section s'attache à poursuivre la confrontation entre les propositions théoriques et les données empiriques en se focalisant cette fois-ci sur la proposition 2 qui concerne le niveau de contingence stratégique. Ici la présentation des résultats des analyses est légèrement différente de la section précédente. En effet, le niveau de contingence stratégique repose sur un ensemble de neuf principes logistiques potentiellement mobilisés par les FMA. Aussi, il a été fait le choix de consacrer un premier point à une identification et une description de chacun des principes logistiques (5.3.1), puis un second au croisement de ces résultats avec la description de la pulsation telle qu'elle a été formulée à l'issue de la partie 1 (voir notamment le chapitre 3 section 3.2.1) afin de retranscrire la dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques dans le temps (5.3.2).

5.3.1 - L'identification des principes logistiques dans les cas d'étude

Selon la proposition théorique 2, des facteurs de contingence tels que la nature des flux ou encore les objectifs attendus, influencent le choix des principes logistiques à mobiliser. Aussi, dans l'optique d'identifier les principes logistiques à l'œuvre dans les FMA, une analyse des données disponibles a été réalisée *via* le logiciel Nvivo. L'ambition était alors de croiser les codes liés aux principes avec les cas pour obtenir une matrice dans laquelle apparaissent, au cas par cas, les principes perçus durant les phases de collecte de données. Les résultats de cette requête sont exposés dans la figure 28 ci-après dans laquelle les cas sont représentés en ligne et les codes liés aux principes logistiques en colonne. Les chiffres rapportés dans les cases correspondent aux nombres de données empiriques codées (cela peut être une phrase, une photo, un paragraphe, un article de presse, etc.).

Figure 28 - Résultat de la recherche croisée entre les cas et les principes logistiques sous Nvivo

Node Matrix									
	A : AC4_P...	B : AC4_P...	C : AC4_P...	D : AC4_P...	E : AC4_P...	F : AC4_P...	G : AC4_P...	H : AC4_P...	I : AC4_P2...
1 : Bout_du_Monde	9	21	10	6	0	0	3	0	11
2 : Cabaret_Vert	5	14	8	4	0	0	9	0	7
3 : Sun_Ska	2	5	3	1	0	0	0	0	2
4 : Vieilles_Charrues	7	19	16	7	2	0	10	0	9

Légende : colonne A = adaptabilité, colonne B = anticipation, colonne C = apprentissage, colonne D = co-construction, colonne E = entraînement, colonne F = pré-positionnement, colonne G = SI-IO, colonne H = SLI, colonne I = standards

Source : élaboration personnelle.

Il ressort de cette matrice que deux des neuf principes logistiques du niveau de contingence stratégique n'ont pas été perçus durant les phases de collecte de données : le pré-positionnement et le soutien logistique intégré. Partant de ce constat, les sept sous-points suivants abordent les principes logistiques perçus et rapportent des éléments empiriques illustratifs et explicatifs de leurs places dans l'organisation des FMA.

5.3.1.1 - L'adaptabilité comme un résultat

Le premier principe du niveau de contingence stratégique ici rapporté est un principe d'adaptabilité des FMA face aux aléas. Sur ce point, l'étude d'un incident ayant eu lieu lors de l'édition 2014 du Festival du CV, semble mettre en lumière une certaine adaptabilité du FMA en réponse à un nouveau contexte et à un aléa non prévu.

Observation de l'évolution de l'organisation du Festival du CV à la suite d'un incident critique en 2014, extrait du carnet de bord

"Le jeudi 21 août, à la fin des concerts de la première journée de l'édition 2014 du Festival du CV, un important mouvement de foule a perturbé le cheminement des festivaliers entre les deux scènes principales. Durant cet incident, de rares victimes, principalement liées à des sentiments d'oppression, ont été prises en charge par les secours. Dès le lendemain, le vendredi 22 août, deuxième jour de la manifestation, des mesures ont été prises par les organisateurs afin de limiter, voir de supprimer, le risque d'encombrement du chemin entre les deux scènes en décalant de quelques minutes les concerts et en disposant de nouveaux moyens de sécurité permettant de fluidifier les déplacements du public."

Dans cette situation, la congestion des flux dans un espace réduit n'avait pas été anticipée par l'organisation ; toutefois, dès le lendemain matin, soit moins de 12 heures après l'incident, des mesures correctives étaient prises et la gestion du flux des festivaliers était modifiée. Cette capacité à restructurer la chaîne logistique semble entrer en interaction directe avec le principe d'apprentissage, et plus particulièrement d'un apprentissage synchronique tel qu'il est évoqué dans le chapitre 1 (voir section 1.3.2.2). Par ailleurs, un autre élément semble favoriser l'adaptabilité : l'anticipation. L'étude du dimensionnement technique de la plateforme logistique alimentaire du Festival des VC met en lumière comment les FMA font le choix de surdimensionner leurs moyens afin d'accroître leur adaptabilité face aux aléas.

Étude du dimensionnement technique de la plateforme logistique alimentaire du festival des VC édition 2015

"Dans le cadre d'une étude demandée par les dirigeants du festival des VC, le chercheur a été conduit à réaliser une analyse du dimensionnement et de l'usage des moyens techniques à la disposition du service logistique alimentaire. Les données collectées permettent de révéler un élément important : le surnombre des véhicules de livraison. Si ce constat peut s'expliquer en partie par des habitudes et règles de gestion qui sont propres à la manifestation, les propos tenus par plusieurs bénévoles lors d'une discussion informelle permettent également d'y voir une manœuvre visant à accroître l'adaptabilité du service en disposant systématiquement d'un ou de plusieurs véhicules de "secours" afin de pallier les éventuelles avaries. À titre d'illustration, un bénévole en charge de la coordination de la plateforme logistique rapporte que lors d'une édition précédente l'une des semi-remorques frigorifiques est tombée en panne avec à son bord plusieurs tonnes de denrées sensibles. L'ensemble de la marchandise a pu être "sauvée" par la possibilité de la transférer temporairement vers les véhicules de livraison non utilisés et vers les places disponibles dans les autres semi-remorques de la plateforme."

Dans le cas du Festival des VC, l'adaptabilité face aux aléas semble supplanter les coûts liés au surdimensionnement et est alors préféré à une simple rentabilité. Dans cette perspective, l'adaptabilité apparaît comme un objectif poursuivi et la résultante d'une combinaison de plusieurs autres principes tels que l'apprentissage ou l'anticipation.

5.3.1.2 - Une anticipation omniprésente

Évoquée dans le sous-point précédent, le principe d'anticipation est le plus présent dans les données empiriques disponibles. Sur ce point, le discours du directeur du Festival du BdM ne laisse que peu de doute quant à la place centrale accordée à l'anticipation dans une telle manifestation.

Extrait de l'entretien du 13/01/15 avec Jacques, Directeur du Festival du BdM

"Pour un maximum de problèmes possibles on essaye d'avoir la réponse de prêtre, par exemple tous les groupes électrogènes sont couplés avec un inverseur qui donne le relais d'un

générateur sur celui de secours, si on a une panne, tu vois. Cette démarche-là on essaye de la faire sur le maximum de choses possibles, après, tout n'est pas gérable, mais partout où on peut agir on essaye de le faire, de comprendre comment ça marche pour imaginer les soucis et trouver des parades si besoin."

Au travers de ce *verbatim* il est possible de dégager deux principaux axes d'anticipation : un premier qui cherche à identifier les risques potentiels ("*imaginer les soucis et trouver des parades*"), et un second qui tente de supprimer ou de réduire la probabilité de survenue d'un aléa en déployant des moyens d'action immédiats (à l'image des générateurs électriques systématiquement couplés avec un groupe électrogène de secours). L'objectif sous-jacent du Festival du BdM semble proche d'une démarche de *risk management* telle que peut l'évoquer le PMI (2013) qui cherchent à identifier les risques d'un projet, bien souvent liés à des perturbations de flux (de matériels, d'informations, d'humains dans le cas des FMA), et à en quantifier la probabilité de survenue et l'impact potentiel.

Toutefois, il apparaît, à la lumière d'un entretien mené avec un bénévole du Festival des VC, que ce principe n'est pas que le fruit d'une anticipation des risques et des réponses à apporter, mais également d'un apprentissage constant par l'action.

Extrait de l'entretien du 18/07/15 avec Nicolas, bénévole en charge de l'accueil des festivaliers au festival des VC édition 2015

"Arrivé aujourd'hui ça se calme un peu, le pire c'est le gros rush du premier jour, bon, on ne chôme pas non plus les autres jours hein, mais la différence c'est que le samedi et le dimanche tu n'as que des gens qui viennent à la journée. Le travail est presque différent, moi je vois trois catégories de festivaliers : ceux qui sont rodés et qui viennent 4 jours, pas besoin d'aide pour eux, ils connaissent la route, ceux qui découvrent et là ils débarquent à Carhaix et ils sont paumés de chez paumés et si on les aide pas un minimum on les retrouve à Brest, et tu as ceux que j'appelle les autonomes, ils ne connaissent pas trop mais se débrouillent seuls avec tous les panneaux, barrières, etc. Pour nous heureusement qu'ils ne viennent pas tous en voiture, le train marche pas mal avec les billets réduits avec la SNCF, et les bus aussi. Je ne pense pas qu'on puisse se dire sur un festival comme les Charrues, "on verra" ; tu ne peux pas tout prévoir, mais tu élimines à la source les problèmes les plus gros, genre perdre tes festivaliers dans les rues de Carhaix ou des alentours. Et puis comme on dit entre nous, la boulette d'aujourd'hui, c'est la méthode de demain. Faut pas se tromper, mais si il y a un bug, on sait que l'année d'après on aura les moyens de pas le refaire."

Ce que met en avant ce bénévole, c'est la capacité à traduire une erreur ou un aléa imprévu en démarche d'anticipation pour l'édition suivante. "*La boulette d'aujourd'hui, c'est la méthode de demain*". À elle seule cette phrase semble représenter à la fois, la place de l'anticipation des flux (dans le cas du *verbatim* ci dessus, du flux de festivaliers) et des moyens à mettre en œuvre pour en faciliter le pilotage. Notons également l'importance de la récurrence de

l'événement qui, par ses répétitions, produit un apprentissage, ici diachronique, se traduisant par l'élargissement du champ d'anticipation. À la lumière de ces éléments, il apparaît que l'anticipation relève d'une logique de complémentarité entre une anticipation des risques et une démarche pro-active, telle que la définissent Bodendorf et Zimmermann (2003), qui vise à réduire ou supprimer les aléas avant le festival. En effet, l'anticipation et la pro-action ne peuvent être réalisées qu'en amont de l'événement car elles conditionnent en partie les infrastructures et modes de gestion des flux qui seront déployés pour la manifestation.

5.3.1.3 - L'apprentissage au cœur des FMA

Présent dans les deux précédents principes logistiques évoqués, l'apprentissage semble occuper une place centrale dans la gestion et le pilotage des flux des FMA. La notion de logistique expérientielle telle qu'évoquée par Lièvre et Gautier (2009) (voir chapitre 4 section 4.2.5) autrement dit une logistique qui repose sur l'expérience, sur l'accumulation de connaissances, et sur l'apprentissage, apparaît comme particulièrement en phase avec les constats de terrains. Les propos du bénévole responsable de la coordination de la plateforme logistique alimentaire du Festival des VC sont particulièrement parlants sur ce point.

Extrait de l'entretien du 15/07/15 avec Sébastien, bénévole en charge de la coordination de la plateforme logistique alimentaire du festival des VC

"Ouai ça va, c'est pas trop chaud, aujourd'hui on est même en avance sur le timing, on doit avoir tout terminé assez tôt, mais là il est 11h30 et tout est sur site, donc on a fait du bon boulot. Bon après faut aussi dire que ça fait plus de 10 ans qu'on roule, on a eu le temps de se planter avant, et comme on est une équipe assez stable, quelques nouveaux mais qui captent bien le truc avec les anciens, on est plutôt bien organisé. Après je ne sais pas si on est bien organisé, mais on a notre petite organisation, on s'améliore quand on se dit, tiens, ça c'est peut-être pas mal de le faire différemment, on discute, on choisit, on fait, et voilà, si ça marche, c'est bien, on garde, sinon on revient à ce qu'on faisait avant. Tu n'as pas de prise de tête ici, on a un boulot à faire, on le connaît bien, on sait comment le faire, et c'est bon."

Les notions d'expérience ("*ça fait plus de 10 ans qu'on roule, on a eu le temps de se planter avant*") ou d'apprentissage ("*on s'améliore*", "*si ça marche c'est bien on garde*") sont omniprésentes dans le *verbatim* qui vient d'être rapporté et semblent témoigner d'une capacité cognitive réelle de l'équipe permanente des FMA quant à la gestion des flux. Par ailleurs, si ces propos évoquent un apprentissage diachronique au sens de Garel (2011), c'est-à-dire d'un projet sur l'autre, il est également possible de constater une forme d'apprentissage synchronique, directement pendant l'événement comme en témoigne l'extrait du carnet de bord ci-après.

Extrait du carnet de bord des observations participantes au Festival du BdM 2015

"Lors de la première vacation du vendredi matin, le chercheur a été intégré à une équipe en charge d'installer avant l'ouverture du site des sacs poubelles sur des supports déjà disposés dans des points stratégiques, notamment à proximité de l'espace restauration et d'une zone de repos où beaucoup de festivaliers prennent leurs repas. À l'arrivée sur le site, l'équipe constate que des sacs poubelles ont déjà été installés. Au lieu de rentrer au PC, l'une des bénévoles les plus expérimentés a rappelé que les années précédentes, il était parfois compliqué de venir, pendant le festival, récupérer les sacs pleins puis en réinstaller de nouveaux. De là, un autre bénévole a alors proposé d'installer plusieurs sacs poubelles "encastrés" les uns dans les autres afin de faciliter et d'augmenter la rapidité de la collecte des déchets. Dès le lendemain, cette pratique a semblé s'institutionnaliser et être rentrée dans les mœurs puisque tous les matins trois à quatre sacs poubelles étaient disposés sur chaque support."

Dans le cas de la situation décrite, il apparaît une forme d'improvisation de la part des bénévoles qui, par leur inventivité, génèrent de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes de gestion des flux. Ainsi, par la pratique, l'une des bénévoles en présence a conduit à l'émergence d'une idée nouvelle par un autre bénévole, puis cette nouvelle pratique s'est inscrite dans les mœurs dans une logique d'apprentissage et de transmission de la technique aux autres bénévoles. La logistique des FMA semble alors reposer fortement sur une approche expérientielle et sur un apprentissage constant, qu'il soit synchronique pendant la manifestation, ou diachronique d'une édition à l'autre.

5.3.1.4 - Une co-construction partielle des chaînes

Le quatrième principe ici analysé est celui de la co-construction des chaînes logistiques. Comme il l'a été évoqué (voir notamment chapitre 1 section 1.2.4), de nombreuses chaînes, et notamment pour les secours, sont co-construites à la fois par le pivot et par des acteurs spécialisés, comme en témoigne l'extrait d'un e-mail du responsable technique du Festival du CV.

Extrait d'un mail en date du 10/10/14 de Gautier, Coordinateur et responsable technique du Festival du CV

"On travaille en lien avec la préfecture et le SDIS pour le poste de secours qui est central et pour le positionner en bord du chemin technique qui entoure le site leur permettant d'intervenir rapidement quel que soit le lieu d'intervention. Sur cette partie nous nous mettons à leur service pour fournir ce qu'ils pensent être le plus juste. Ce n'est pas notre métier, nous leur faisons confiance. Chacun est en charge de sa partie, cela nous évite de devoir mettre tout le monde autour de la même table, cela nous permet un travail plus efficace et de construire un festival complet avec les bonnes personnes aux bons endroits."

Dans le cas du CV, la chaîne des secours qui prend en charge le flux de victimes et de requérants issus des festivaliers, semble être co-construite par le pivot FLaP et le Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) des Ardennes. À partir de l'extrait de l'e-mail ci-dessus, il apparaît que cette démarche est avant tout fondée sur une logique de mobilisation de connaissances et de compétences dans le pilotage de flux particuliers. Un autre exemple peut également être relevé au travers des propos du directeur du Festival du BdM au sujet de la gestion des accès et du flux de véhicules arrivant et partant de la manifestation.

Extrait de l'entretien du 13/01/15 avec Jacques, Directeur du Festival du BdM

"Pour tout ce qui est routes et accès on travaille directement avec la Comcom [Communauté de Communes de Crozon] et la Diro [Direction Inter-départementale des Routes de l'Ouest] qui nous aident avant et pendant le festival pour tout ce qui est balisage, ouverture et fermeture de route comme l'accès à Landaoudec, ou pour la gestion des éventuels bouchons au début et à la fin du festival."

Dans ce cas, la chaîne semble être principalement co-pilotée par le pivot Quai Ouest Musiques et l'agence publique de gestion des infrastructures routières, la DIRO. Une fois encore, la recherche de compétences et de moyens spécifiques à un type de flux semble être sous-jacente au choix de co-construction de la chaîne. Ces deux exemples mettent en lumière la place que peut occuper, en amont de l'événement, une démarche de co-construction de certaines chaînes logistiques, qui durant l'événement sont pilotées dans une logique d'autonomie par des acteurs spécialisés.

5.3.1.5 - De rares entraînements

Le principe d'un entraînement est la reproduction aussi fidèle que possible des conditions d'exercice d'un événement, ou d'une organisation afin d'éprouver les méthodes et procédures anticipées, ainsi que d'observer les potentielles pratiques émergentes en contexte d'exploitation (Barber, 2012). Au vu de la nature et de la constitution d'un FMA, il apparaît, *a priori*, difficilement concevable de réaliser un exercice grandeur nature impliquant tous les acteurs (notamment les festivaliers) dans ce qui s'apparenterait à une "répétition générale". Toutefois, en réalisant une légère entorse méthodologique consistant à mobiliser des données empiriques non pas issues de l'édition 2015 du festival des VC, mais de son édition 2013, il a été possible de mettre en lumière un entraînement de l'un des modules stratégiques d'un FMA : le secours à personnes. En effet, sous l'impulsion de la préfecture du Finistère ainsi que de la sous-préfecture de Châteaulin (29), s'est déroulé un exercice cadre (focalisé

uniquement sur la gestion de la chaîne de commandement et sans déploiement de moyens opérationnels) de simulation d'une intervention impliquant de nombreuses victimes. Sont présentés ci-après un extrait d'un journal local relatant le déroulé de cette simulation ainsi qu'un élément de communication du Service Départemental d'Incendie et de Secours du Finistère (SDIS 29).

Extrait d'un article de presse du 10 juin 2013, publié dans le journal local Le Télégramme au sujet d'une simulation d'incident de grande ampleur au festival des VC

"Plus de 80 personnes (membres de l'association, pompiers, gendarmes, personnels du CHRU, de la protection civile, des services de la préfecture...) ont participé, samedi matin, dans les locaux des Vieilles Charrues, à Carhaix à un exercice cadre (donc sans déploiement de moyens opérationnels), à partir d'un scénario établi : une mini-tornade s'abat sur Carhaix pendant le concert de la tête d'affiche du festival, le samedi, à 23 h. Un des éléments de la scène principale ainsi que des tours d'éclairage et de décoration s'abattent sur la foule, faisant de nombreuses victimes. L'exercice, qui a duré deux heures et demie, a pour objectif principal de tester la chaîne de commandement et, notamment, la bascule entre le poste de commandement multiservices du site à Kérampuil et le poste de commandement opérationnel (PCO) installé, lui, au Lycée Sérusier."

Extrait du rapport d'activité 2013 du Service Départemental d'Incendie et de Secours du Finistère au sujet de l'exercice cadre de juin 2013 au festival des VC

"Dans le cadre de la 22^e édition du festival des Vieilles Charrues à Carhaix, qui s'est déroulé du 18 au 21 juillet 2013, l'autorité préfectorale a programmé un exercice départemental avec le SDIS 29 afin de se préparer à une intervention de grande ampleur. Le thème de l'exercice consistait à simuler l'effondrement d'éléments scéniques sur la foule dont les conséquences nécessitaient la mise en œuvre du plan "ORSEC secours à nombreuses victimes" par le sous-préfet de Châteaulin. L'organisation de cet exercice avait pour objectifs de :

- tester l'interface des secours du festival des Vieilles Charrues en situation courante,*
- savoir se situer au sein du plan de secours à nombreuses victimes,*
- tester l'interface entre le Poste de Commandement de Site et le Poste de Commandement Opérationnel,*
- tester la communication de crise.*

Cet exercice aura permis d'insister sur le rôle de chacun."

L'objectif de ce type d'entraînement a, semble-t-il, été multiple : tester la chaîne de commandement, tester les interfaces inter-organisationnelles, les procédures de secours préétablies, ou encore éprouver les systèmes de communication. À notre connaissance, une telle simulation est un cas relativement isolé en France dans le secteur des FMA.

5.3.1.6 - Des systèmes d'information fondés sur l'humain

À plusieurs reprises la notion de flux d'information a été évoquée dans les sous-points précédents. Selon la deuxième proposition théorique, les FMA peuvent mobiliser des Systèmes d'Information Inter-Organisationnels (SI-IO) afin de piloter les flux informationnels. Notons toutefois que dans le niveau de contingence structurelle, la notion d'intégration et notamment la couche "information" peut entrer "en conflit" avec le principe ici étudié. Aussi, le principe SI-IO se focalise uniquement sur l'aspect technologique et sur les moyens employés pour piloter les flux d'information. L'extrait du carnet de bord ci-dessous met en lumière l'existence effective d'un outil de pilotage technologique des flux d'informations au Festival des VC. Toutefois, l'aspect rudimentaire et artisanal du "SI-IO" apparaît comme en décalage avec des systèmes "de pointe".

Extrait du carnet de bord des observations de l'édition 2015 du Festival des VC

"Lors des différentes observations réalisées sur la plateforme logistique alimentaire du Festival des VC, la place des flux d'informations a été relevé à de nombreuses reprises. En effet, la plateforme apparaît comme le point de convergence de l'ensemble des informations liées à la dimension alimentaire de l'événement, mais également comme une "zone de transformation" des flux d'informations en flux physiques via la préparation de commandes et les livraisons qui sont elles-mêmes suivies de nouveaux flux d'informations. Toutefois, aucun logiciel spécialisé ou non n'a pu être observé. L'intégralité des informations sont saisies puis exploitées à l'aide de "Maurice", un classeur Excel complexe développé il y a quelques années (impossible de connaître la date exacte) afin de gérer la logistique alimentaire. Ce système d'informations semble relativement artisanal mais présente un intérêt majeur pour Rodolphe, l'assistant responsable : "tout le monde connaît Excel, et on peut aller faire les modifications ou des changements comme on a besoin". Le choix de ce type d'outil technologique semble donc être le fruit d'une réflexion sur le besoin de pouvoir modifier en permanence les formules et algorithmes afin de coller au mieux aux fluctuations constatées sur le terrain. "

Si le Festival des VC a fait le choix de fonctionner, pour sa logistique alimentaire, à l'aide d'un "simple" classeur Excel pour gérer l'intégralité des flux d'informations, cela semble être une réponse à un besoin, réel ou ressenti, de rendre des modifications possibles à tout moment dans le SI-IO. Ce point de vue est partagé par la responsable développement durable du Festival du CV.

Extrait de l'entretien du 23/08/14 avec Mathilde, responsable développement durable au festival du CV

"Tu sais sur un festival, je ne pense pas qu'on puisse tourner avec des gros logiciels pro genre SAP. Sur tous les bénévoles et responsables présents combien arriveraient à se débrouiller

avec ? Et surtout est-ce que ça serait utile ? Je ne pense pas, tu es dans un festival, dans les relations humaines, les informations on sait où aller les chercher et auprès de qui. SAP c'est bien, mais aller dire bonjour à quelqu'un, discuter avec lui, avoir son avis, c'est tout aussi performant. Et derrière tu as aussi un élément à prendre en compte, on est tous liés avec les talkie, imagine Benjamin a un souci à la déchetterie, le temps qu'il saisisse l'information dans le logiciel, que ça arrive au PC, que le PC me passe l'info, ont a aussi vite fait de se passer un message en direct au talkie, et on règle le problème en live."

Ici, ce sont les facilités d'accès et d'utilisation des SI-IO qui sont remis en cause dans le contexte des FMA. Mais au-delà de ces aspects techniques, c'est également la place des relations humaines qui apparaît comme favorisée afin d'accroître la réactivité des chaînes logistiques face à des aléas. Au lieu de positionner un outil intégrateur technologique au cœur de la gestion des flux, les FMA semblent avoir fait le choix de l'humain au centre du système afin d'en accroître sa réactivité, et son adaptabilité.

5.3.1.7 - Des standards et des normes pour faciliter la communication

Le dernier principe logistique du niveau contingence stratégique identifié dans les cas d'étude renvoie à l'usage de standards afin de faciliter la communication et le travail entre des acteurs issus de communautés distinctes. Une illustration de la place des standards peut être trouvée dans l'étude de deux documents internes : les *riders* artistes et les DPS.

Analyse des *riders* artiste du Festival du BdM 2014

"Les riders artistes sont les documents de liaison entre l'équipe technique d'un artiste et celle du festival. Ces documents résument l'ensemble des besoins techniques, matériels, ou personnels des artistes pour la réalisation de leurs spectacles. Nous avons pu nous procurer 17 riders différents. Les documents ont été codés dans une logique de codage ouvert et émergent. L'analyse a alors révélé deux types d'informations principales présentes dans les riders : les demandes personnelles, et les demandes techniques. L'observation des demandes techniques met en lumière un usage systématique d'un référentiel de communication unique quel que soit le pays d'origine des artistes. Les demandes techniques sont exprimées à l'aide de normes électriques internationales (voltage nécessaire et type de connectique) et le plan d'implantation des musiciens et différents matériels est représenté sur un schéma présentant toujours la position du public et utilisant parfois les notions de Cour et de Jardin."

Analyse des DPS des Festival des VC, du BdM, et du CV 2015

"Lors de l'analyse des différents DPS, il a été surprenant de constater qu'aucun document, quelle que soit la manifestation, ne présente le dimensionnement exact du nombre de personnels mobilisés, de véhicules présents, ou la quantité de postes de secours. Après des recherches plus avancées sur le fonctionnement et l'élaboration des DPS, il a été mis en exergue l'existence d'un Guide National de Référence (GNR) fixant à l'aide de calculs prenant en compte le type de manifestation, la fréquentation, ou encore la topographie du site, un

nombre minimum de secouristes, de véhicules et de postes de secours nécessaires. Après vérification, les DPS des Festivals des VC, du BdM, et du CV ont déployé exactement les moyens préconisés par le GNR produit par la sécurité civile."

Que ce soit dans les *riders* ou dans les DPS, les standards, entendus comme des règles édictées par des organismes sans pouvoir hiérarchique sur leurs applications (Rouquet, 2007), peuvent être identifiés : standards électriques, ou GNR. Mais d'autres éléments, comme la dénomination des côtés d'une scène par les termes de "cour" et de "jardin", semble renvoyer vers une autre notion qu'est celle de normes sociales que Rouquet (2007) décrit comme une règle non formalisée de comportement social et souvent développée par les acteurs eux-mêmes. L'analyse de captations audio des échanges dans le PC logistique alimentaire du Festival des VC est relativement éloquentes quant à la place de la normalisation sociale.

Analyse de captation audio des échanges interpersonnels dans le PC logistique alimentaire du festival des VC

"Durant les quatre jours du festival des VC, trois captations audio d'une heure chacune ont été réalisées dans le PC logistique alimentaire. Durant ces phases de captation, seule la responsable du service était au courant de la présence d'un micro disposé dans l'espace principale du PC. Cette dissimulation a permis de ne pas avoir d'influence sur les habitudes des acteurs du service. Les trois heures d'enregistrement ont par la suite été traitées via un logiciel audio (Audacity) afin de masquer les voix et d'éliminer toute interprétation liée à la personnalité des personnes enregistrées. Cela a rendu possible une analyse des échanges interpersonnels et de la structure des discussions en éliminant la variable de la personnalité ou de l'expérience des interlocuteurs. Les résultats de cette étude mettent en lumière une régularité dans la forme et la structure des échanges qui dénotent d'une forme de normalisation des relations, et ce, dès le premier jour de l'événement. Le regroupement des acteurs sur une même plateforme semble conduire à l'intégration des acteurs allant jusqu'à l'uniformisation des communications via des règles émergentes."

L'émergence chez les bénévoles et les professionnels d'une même structure de communication, d'emploi de terminologies identiques, renvoie directement à un objectif, non formalisé, de facilité du travail en commun en adoptant les normes de l'événement. Par ailleurs, comme il l'a été évoqué en introduction générale, le tutoiement entre tous les acteurs, quels que soient leurs postes ou origines professionnelles, apparaît comme un comportement social normalisé dans tous les festivals. Bien loin d'être anecdotique, la complémentarité entre les standards et les normes pendant l'événement apparaît comme un facilitateur de gestion des interfaces, à la fois entre les acteurs, mais aussi entre les différents services.

5.3.2 - Des principes logistiques répartis tout au long du processus d'organisation

Au fil de l'identification des différents principes logistiques du niveau de contingence stratégique, il a été mis en évidence un ensemble d'interdépendances. Ainsi, l'adaptabilité, en tant que capacité de l'organisation à se reformater pour répondre à des aléas, semble être directement en lien avec les principes d'anticipation, et d'apprentissage, notamment synchronique, ou de déploiement de SI-IO principalement porté sur les relations humaines qui facilitent la rapidité de traitement. Par ailleurs, l'anticipation est elle aussi directement influencée par l'apprentissage, cette fois-ci diachronique, du fait de la prise en considération de connaissances nouvelles, souvent issues d'improvisation de la part des acteurs (Chédotel, 2005), dans la préparation d'une pulsation future. Aussi, une forme d'antériorité de certains principes sur d'autres apparaît ici. En mobilisant la conceptualisation des OTP qui décrit un fonctionnement en quatre temps (état dormant, phase transitoire ascendante, état activé, phase transitoire descendante), il est alors possible, à partir des constats du point précédent, de repositionner chaque principe dans une échelle de temps.

Ainsi, il a été constaté que les principes d'apprentissage diachronique, d'anticipation, d'entraînement, et de co-construction se déroulent en amont de l'événement. Plus précisément, l'apprentissage diachronique, par sa nature d'apprentissage en dehors de l'action, et les entraînements, entendus comme des simulations en dehors des phases de projet, semblent être mobilisés durant l'état dormant du FMA. L'anticipation et la co-construction trouvent apparemment leur place dans la phase transitoire ascendante puisqu'elles reposent toutes deux sur une logique d'élaboration des chaînes logistiques à activer et au déploiement de réponses "activables" pour l'état activé.

Les principes d'apprentissage synchronique, dans l'action, de SI-IO, déployé pour gérer les flux informationnels de l'événement, et l'usage de standards et de normes, pour faciliter les communications, paraissent quant à eux être mobilisés durant la manifestation. En effet, ils recouvrent tous trois des objectifs d'actions nécessitant la présence des flux à piloter. Toutefois, notons que les phases transitoires, tant ascendante que descendante, sont également des phases d'actions et mobilisent alors ces trois principes. Par ailleurs, par la pratique les acteurs développent également un apprentissage synchronique susceptible d'apporter au fur et à mesure de nouvelles connaissances qui sont par la suite intégrées, par un apprentissage diachronique, par l'équipe permanente du FMA.

Enfin, le principe d'adaptabilité apparaît quant à lui comme une résultante se déployant sous la forme d'une capacité prenant toute son ampleur durant l'état activé. Aussi, l'adaptabilité de l'organisation paraît être l'un des objectifs poursuivis par les gestionnaires en déployant un

assemblage spécifique aux flux et aux contraintes de principes logistiques. Le tableau 61 ci-après synthétise la place perçue des différents principes dans chacune des étapes.

Tableau 61 - Période de déploiement des principes logistiques du niveau de contingence stratégique

États du FMA	État dormant	Phase transitoire ascendante	État activé	Phase transitoire descendante
Principes logistiques mobilisés	- apprentissage diachronique - entraînement	- anticipation - co-construction - apprentissage synchronique - standards et normes - SI-IO	- adaptabilité - apprentissage synchronique - standards et normes - SI-IO	- apprentissage synchronique - standards et normes - SI-IO

Source : élaboration personnelle.

Ainsi, en combinant les résultats de cette section et de la précédente s'intéressant aux principes logistiques du niveau de contingence structurelle, il est possible de percevoir une dynamique d'activation et de désactivation des principes en fonction des états dans lequel se trouve le FMA. La figure 29 ci-après reprend le cadre de la description de la pulsation (voir chapitre 3 section 3.2.1) et propose une vision synoptique de ces résultats.

Figure 29 - Représentation de la dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques

Niveau de contingence	État de l'OTP Principes logistiques	Réseau dormant N	Transitoire ascendant	État activé	Transitoire descendant	Réseau dormant N+1
Structurel	Coordination					
	Intégration					
	Modularité					
Stratégique	Adaptabilité					
	Anticipation					
	Apprentissage D.					
	Apprentissage S.					
	Co-construction					
	Entraînement					
	SI-IO					
	Standards et Normes					

Apprentissage S. = Apprentissage Synchronique Apprentissage D. = Apprentissage Diachronique

Principe non employé Principe employé

Source : élaboration personnelle.

5.4 - Étude de la proposition théorique 3 : l'assemblage des contingences structurelle et stratégique au cœur des FMA

Au terme des deux sections précédentes il a été mis en évidence l'emploi de multiples principes logistiques issus des deux niveaux de contingence. Par ailleurs, une forme de dynamique dans un mouvement d'activation / désactivation des mécanismes a permis de rendre compte d'évolution dans la gestion logistique des FMA. Toutefois, il a également été constaté des différences de mobilisation de certains principes entre les cas étudiés. À titre d'exemple, alors que le Festival de VC semble porter une attention toute particulière à la co-construction, notamment sur la partie logistique alimentaire, ce point est partiellement absent du Festival du CV. Selon la proposition théorique 3, ces distinctions pourraient être expliquées par des différences d'objectifs poursuivis. Dans l'optique d'éprouver cette assertion, la présente section s'attache à définir à la fois les objectifs attendus dans chacun des FMA (5.4.1), ainsi que la place accordée et perçue du management logistique par les acteurs décisionnaires de ces manifestations (5.4.2) afin de percevoir un possible assemblage logistique spécifique fondé sur des compétences logistiques non reconnues (5.4.3).

5.4.1 - Des objectifs poursuivis distincts

D'après la proposition théorique 3, des différences d'objectifs poursuivis pourraient être à l'origine de structuration et d'assemblage de principes logistiques différents. Aussi, ce premier point met en lumière les ambitions de chacun des FMA et fait apparaître des spécificités pour trois cas, le Festival des VC, le Festival du BdM, et le Festival du CV.

Lors d'un entretien avec la responsable logistique alimentaire du Festival des VC, une question volontairement provocatrice lui a été posée : "*les Charrues ça sert à quoi ?*". La réponse apportée révèle des ambitions festives mais également deux objectifs complémentaires : fournir une nourriture de qualité et dynamiser le territoire.

Extrait de l'entretien du 16/04/15 avec Morgane, Responsable logistique alimentaire au Festival des VC

"Ici notre seule idée c'est de faire plaisir aux festivaliers, leur donner envie de venir et de revenir. Pour ça on doit leur donner plein de petits trucs, la supérette au camping, des repas de qualité, des concerts sympas. Les charrues c'est tout ça, c'est être au service des gens, mais pas que les spectateurs non plus, les bénévoles, les techniciens aussi sont super importants, on doit être capable dans n'importe quelles conditions de réussir à apporter du plaisir à tous ces gens. Au final, les Charrues je dirai que ça sert à se faire plaisir avec de la bonne musique, de la bonne bouffe, c'est un truc important ici, et aussi de faire du bien au territoire en le faisant connaître et en le dynamisant."

Les propos de la responsable logistique alimentaire du Festival des VC trouvent un écho particulier dans ceux de la responsable développement durable du Festival du CV.

Extrait de l'entretien du 23/08/14 avec Mathilde, responsable développement durable au festival du CV

"À l'origine le Cabaret il est parti avec quelques jeunes de Charleville qui voulaient dynamiser le territoire et qui étaient assez sensibles à l'environnement. Ils ont essayé de faire les deux à la fois en créant un festival éco-responsable. Maintenant l'accent sur le développement durable est très fort, tu peux voir des poubelles partout, la déchetterie, les efforts sont surtout là-dessus et sur l'impact qu'on peut avoir sur le territoire ; et si en plus on peut avoir un peu de musique et de bière par dessus c'est super. [...] si je devais résumer un peu ce qu'on fait, c'est se débrouiller pour que si tu vas demander à un spectateur si c'est compliqué d'organiser le festival il te réponde non. Les spectateurs sont là pour profiter, ils ne doivent pas se rendre compte des problèmes."

La dimension territoriale évoquée dans le *verbatim* ci-dessus apparaît comme fondamentale pour le Festival du CV. Toutefois, l'aspect durable et écologique semble également occuper une place de choix dans l'esprit des organisateurs, au côté des aspects festifs omniprésents tout comme dans les propos du directeur du Festival du BdM.

Extrait de l'entretien du 13/01/15 avec Jacques, Directeur du Festival du BdM

"Le boudu on a toujours voulu en faire un moment de plaisir pour tout le monde, autant les gens qui viennent que ceux qui y travaillent. On a toujours voulu que tout le monde puisse circuler facilement, avoir accès à tout facilement. L'objectif c'est vraiment de faire la fête tous ensemble en presqu'île, d'animer un peu le coin, et c'est toujours sympa tu vois quand quelqu'un vient te dire "j'ai passé un super moment et j'ai découvert des groupes sympas.""

Ici, un nouvel objectif complémentaire aux aspects territoriaux et festifs peut être perçu : l'ambition de faire découvrir des artistes peu connus dans l'hexagone. En effet, cette ambition est clairement affichée, ne serait-ce que par le nom de l'événement, mais aussi sur de nombreux supports de communication où les origines géographiques variées, et parfois très éloignées de la France, sont largement mises en avant.

Enfin, pour le dernier cas d'étude, le RSS Festival, les objectifs poursuivis paraissent plus "génériques" et largement orientés sur l'aspect festif de la manifestation.

Extrait d'un entretien réalisé avec un responsable anonyme du RSS Festival

"À mon avis, l'un des enjeux d'un festival comme le Sun Ska c'est de faire travailler ensemble toute une série de participants qui sont différents.[...] À l'année, l'objectif c'est d'avancer ensemble pour être prêt le jour J, et sur place, tu n'as plus le droit à l'erreur, tu dois pouvoir tout encaisser sans que ce soit trop visible pour ne pas gâcher la fête."

À l'aune des propos qui viennent d'être rapportés, il paraît possible de dresser un bilan des objectifs poursuivis par les différents FMA et de percevoir certes une base commune mais également des spécificités. Le tableau 62 ci-après met en lumière les objectifs communs et les distinctions notées.

Tableau 62 - Bilan des objectifs poursuivis par les FMA étudiés

Cas	Festival des VC	Festival du BdM	Festival du CV	RSS Festival
Point commun	Produire un événement festif basé sur la musique			
Spécificités	- dynamiser le territoire - fournir une nourriture de qualité	- dynamiser le territoire - faire découvrir des artistes et des styles musicaux	- dynamiser le territoire - sensibiliser aux enjeux du développement durable	- aucun objectif spécifique perçu

Source : élaboration personnelle.

5.4.2 - Un management logistique faiblement reconnu

Si des objectifs distincts ont pu être perçus dans les différents cas, la place accordée à la logistique dans les festivals étudiés paraît également présenter des disparités entre les cas du Festival des VC (5.4.2.1), du Festival du BdM (5.4.2.2), du Festival du CV (5.4.2.3) et du RSS Festival (5.4.2.4).

5.4.2.1 - La logistique au Festival des Vieilles Charrues

À l'étude des données empiriques collectées sur la logistique du Festival des VC, un premier point "surprenant" peut être rapporté : l'importance des créateurs de la manifestation. Comme le note la responsable logistique alimentaire de l'événement, les premiers organisateurs, issus du milieu agroalimentaire, ont positionné dès le départ les flux au cœur de leurs préoccupations en mobilisant, dans le cadre du festival, leurs compétences professionnelles en la matière.

Extrait de l'entretien du 16/04/15 avec Morgane, Responsable logistique alimentaire au Festival des VC

"Depuis le début les Charrues ont choisi d'internaliser toute la distribution alimentaire, des achats et appro jusqu'à la distri sur site. C'est assez rare, on est peut-être même les seuls. C'est une vraie volonté de pouvoir tout gérer et contrôler, surtout sur l'hygiène. Tu ne verras aucun carton par terre ou des choses du genre, on est ultra strict là dessus. Ça a toujours été comme ça vu que les créateurs du festival étaient déjà un peu dans la partie, certains venaient de l'agroalimentaire, ils connaissaient donc les normes d'hygiène etc. ; et même si on n'est pas obligé de tout respecter réglementairement, nous, on le fait. Donc mon boulot ça implique de piloter un peu toute la chaîne de l'industriel local jusqu'à la distribution sur les stands. J'aurai du mal à te dire que la logistique n'est pas importante dans tout ça, et encore plus quand tu parles de festivaliers ou des déchets."

Au-delà de l'inclusion de la logistique dans l'ADN de l'organisation, qui rappelle d'une certaine manière les constats réalisés par Vega (2013) dans son étude de l'ONG Médecins Sans Frontières, il semble exister au Festival des VC une perception étendue de la chaîne logistique. Lorsque la responsable logistique alimentaire évoque les tâches liées à sa fonction, elle cite pêle-mêle les relations avec les fournisseurs, les achats, la gestion sur site, les prestataires de services logistiques, etc. Il est ici possible de rapprocher, au moins la "chaîne alimentaire", d'une chaîne logistique ultime au sens Mentzer *et al.* (2001). Par ailleurs, la dimension informationnelle de la logistique ne semble pas en reste à la lumière des propos du bénévole en charge de la coordination de la plateforme logistique alimentaire.

Extrait de l'entretien du 16/04/15 avec Sébastien, Bénévole en charge de la coordination de la plateforme logistique alimentaire au Festival des VC

"Tu vas demander aux festivaliers ce que c'est la logistique, ils vont te montrer les camions. Mais nous on est au cul des camions, et pour moi la logistique c'est clairement pas ça. La logistique, c'est plus fin, le camion c'est un outil, derrière ce sont des gars qui bossent, mais surtout c'est réussir à nourrir tout le monde, avoir les bonnes commandes, pour qu'on prépare les bons produits et que les stands ne soient pas à cours de marchandise ; c'est ça la logistique ; après, voir qu'on fait de la préparation de commande avec un bon de prépa, qu'on a des bons de livraisons c'est des outils."

Dans le cadre d'une discussion informelle, un autre bénévole de ce même service a proposé une synthèse particulièrement pragmatique des propos qui viennent d'être exposés : *"notre taf c'est de transformer du papier en kebab"*. L'idée d'avoir les bonnes informations aux bons moments pour pouvoir piloter les flux apparaît comme un élément central dans la logistique du Festival des VC. Toutefois, la gestion des informations semble prendre une forme particulière en ne reposant que très peu sur des outils technologiques au profit de contacts directs ou d'échanges plus ou moins formels, mais ce point est abordé dans la section suivante

au sujet des systèmes d'information inter-organisationnels. D'une manière globale, la logistique au Festival des VC apparaît comme centrale dans l'organisation et adopte un point de vue global intégrant l'idée de flux physiques pilotés par l'intermédiaire de flux d'informations (Colin, 2005). Pour illustrer cette synthèse, il est possible de rapporter la description de son organisation que fait la responsable du service "petit matériel" du festival.

Extrait de l'entretien du 09/07/15 avec Marie, Responsable du service petit matériel au Festival des VC

"Sur le petit matériel tu trouves de tout, de la vis à la bouilloire, en passant par les rallonges, les outils, etc. Notre boulot c'est de permettre aux autres de bosser. On reçoit les commandes matériels avant le début, ou pendant, on a les bénévoles qui passent avec les caddies dans les rayons et après c'est conditionné puis livré sur site. Un aspect important c'est la relation avec les autres services, on doit être clair sur ce qu'ils ont besoin, ce qu'on peut fournir, et ce qu'on n'a pas, la communication c'est aussi le maître mot."

Il apparaît à la lumière de cet extrait d'entretien qu'une complémentarité entre flux d'informations et flux physiques existe au Festival des VC et que des services logistiques distincts sont en charge d'une gestion de flux global. Toutefois, notons l'absence d'un PC logistique général coordonnant l'intégralité des flux de la manifestation, des festivaliers aux déchets, en passant par l'alimentaire ou le technique.

5.4.2.2 - La logistique au Festival du Bout du Monde

Le Festival du BdM présente, au travers des données collectées, une forme de paradoxe dans la place qu'occupe la logistique dans l'événement. En effet, au travers des propos du directeur de l'événement, la logistique est directement liée à des aspects purement techniques et matériels.

Extrait de l'entretien du 13/01/15 avec Jacques, Directeur du Festival du BdM

"La logistique c'est quoi ? Ben je ne sais pas moi. C'est, heuuu, des kilomètres de barrières Herras à poser, c'est, heu, 3 ou 4 km de câbles électriques, c'est une mise en place de blocs sanitaires, c'est mise en place de structures Brelet, mise en œuvre des bars, positionnement et montages des chapiteaux, faire des tranchées quand il faut ; mettre en place tout ce qui touche à la plomberie, le positionnement de telle ou telle structure, de tel ou tel chapiteau ou bungalow. C'est aussi la mise en place d'un magasin, j'ai besoin d'une punaise, j'ai besoin de ci, j'ai besoin de ça. Bon la technique c'est vraiment la régie technique générale aussi bien dans les douves VIP que au bar Landaoudec, que les câbles à poser jusqu'au dernier parking qui est à 2 kilomètres et demi, les groupes électrogènes, tout ce qui touche à l'environnement, les colonnes à verre, les sacs poubelles, les supports, tu vois c'est, là je ne parle même pas du son et de la lumière, et je ne parle même pas de la déco. C'est tout ça."

Les propos du directeur trouvent un écho dans le discours du responsable bénévolat de l'événement qui, à son tour, assimile la logistique à une forme d'intendance portée principalement sur la gestion de matériels et d'outillages.

Extrait de l'entretien du 13/01/15 avec Marc, responsable bénévolat au Festival du BdM

"Pour moi la logistique c'est plus sur l'aspect implantation, matériel. Tu vois tout à l'heure je te parlais des piliers du BdM, ben là c'est plus les poutres entre les piliers. C'est ce qui permet encore une fois de faire un lien entre les différents postes. C'est ce que nous on appelle l'équipe magasin, et qui s'occupe surtout de tout ce qui est matériel. Mais ce n'est pas eux qui s'occupent de tout, donc après c'est plus les outils, la partie outil des différents postes qui pour moi est l'aspect logistique."

Toutefois, si dans les discours la logistique est perçue comme un élément de soutien à la manifestation, les observations réalisées, notamment sur l'implantation et la conception de l'événement, renvoient une image bien différente dans laquelle les flux, tant informationnels que physiques, occupent une place centrale.

Extrait du carnet de bord des observations de l'édition 2014 du Festival du BdM

"À première vue, l'intégralité de l'espace scénique semble avoir été élaborée pour faciliter la vie des festivaliers, de nombreuses aires de repos sont disponibles et des sens de circulation naturelle sont mis en place pour faciliter le déplacement du public. Dès lors que l'on passe de l'autre côté des barrières, on constate que l'emprise du festival se calque sur des voies de transports permanentes pour faciliter les déplacements de bénévoles, d'engins, ou de camions. Tous les stands, bars et restaurants, sont positionnés en lisière d'espace scénique et disposent d'un accès à une voie de communication. Mais au-delà des infrastructures, c'est l'ensemble du festival qui semble avoir été conçu autour des flux avec des services dédiés à la gestion d'un type de flux, comme les déchets par l'environnement, ou les festivaliers par l'accueil. Le festival du BdM donne l'image d'un événement qui s'est construit autour d'un rassemblement antérieur dans lequel les festivaliers étaient déjà présents lorsque les bénévoles et les infrastructures sont arrivés."

Il apparaît ici une forme de logistique "inconsciente" dans laquelle les flux ne sont pas reconnus en tant que tels, mais qui conditionnent largement toute l'organisation du festival. De la définition des périmètres des services à l'emplacement des infrastructures, les flux, notamment de festivaliers, sont à la source de toutes les réflexions. Notons cependant que dans le cas du Festival du BdM, peu ou pas d'outils de gestion des flux d'informations ont été identifiés de manière formelle. Partant de ces constats, il semble possible de qualifier la logistique du Festival du BdM comme un impensé dont la non reconnaissance par les dirigeants ne doit pas être perçue comme le signe d'une absence de logistique stratégique.

5.4.2.3 - La logistique au Festival du Cabaret Vert

L'étude de la logistique du Festival du CV a été marquée par une difficulté importante d'interprétation des données. En effet, comme le met en lumière un extrait de l'entretien avec le responsable technique de l'événement, le terme de logistique était tantôt employé pour désigner le pilotage de flux, tantôt pour parler de la zone logistique dans laquelle sont entreposés des matériels.

Extrait de l'entretien du 23/08/14 avec Gautier, responsable technique du Festival du CV

"Moi je suis en charge de toute la partie technique et logistique du festival, matériel, stocks, mais aussi la coordination avec les secours, les partenaires alimentaires. Je dois me débrouiller avec les équipes pour que ça fonctionne pas trop mal, que les infos circulent correctement et que quand quelqu'un a besoin de quelque chose, qu'il arrive à le trouver ou qu'on le lui trouve. La logistique ici c'est super important, c'est un peu le point de rassemblement de tout le monde, tu y vois des gens de tous les services vu qu'on a tous nos espaces là-bas."

Toutefois, il a été possible d'isoler des bribes d'informations, notamment lors d'un entretien avec la responsable du développement durable qui présente cependant une vision relativement restreinte du périmètre de la logistique.

Extrait de l'entretien du 23/08/14 avec Mathilde, responsable développement durable au festival du CV

"La logistique c'est une grande question. C'est tout ce qui touche à l'intendance, au matériel, au stockage. Sur l'espace logistique tu as un peu de tout, des panneaux, des fûts, des engins pour la manutention, c'est de l'intendance quoi. Moi je n'ai pas le sentiment de faire de la logistique quand je distribue des cendriers de poche ou quand j'explique aux gens comment le Cabaret gère ses déchets. Par contre, là dessus, ça me fait penser, niveau logistique les gars ont fait un gros boulot sur le choix des fournisseurs pour n'avoir que du local et réduire le transport pour être cohérent avec l'objectif de faire un festival le plus propre possible."

Une fois encore, la logistique est assimilée à une fonction support d'intendance renvoyant à des questions de stockage ou de transport. Notons cependant que dans l'extrait ci-dessus, la répondante évoque la distribution de cendriers de poche. Après avoir fourni une définition large de la logistique (la gestion des flux physiques et d'informations) à la répondante, celle-ci est revenue sur sa position en précisant que *"oui vu dans cet angle, distribuer des cendriers c'est faire un peu de la logistique puisque avec ces cendriers on réduit le flux de déchets par terre et on simplifie la collecte des déchets, mais alors quasiment tout ce que nous faisons est de la logistique"*. La dimension logistique, telle que nous l'entendons, semble alors occuper une place importante dans l'événement. L'observation de la zone logistique (terme utilisé pour

désigner un espace du festival), met en lumière l'existence d'un paradoxe mettant de front une vision purement opérationnelle (transport, stockage) avec une approche plus stratégique fondée sur la gestion d'informations.

Extrait du carnet de bord concernant les observations sur la zone logistique de l'édition

2015 du Festival du CV

"L'espace identifié comme zone logistique présente un paradoxe rapidement perceptible. La zone est principalement présentée comme un lieu d'entreposage, de livraison, ou de transport, mais au cœur de cette zone logistique se trouve le PC général où sont présents et où se regroupent les principaux responsables de services. C'est dans ce PC que toutes les informations circulent et sont communiquées. D'un aspect a priori purement opérationnel, la zone logistique trouve en son sein le point de convergence d'une majorité des flux d'informations. De plus, dès lors que l'on observe plus précisément l'espace consacré au stockage et à la mise à disposition des matériels de manutention, on constate la présence d'un petit local où sont regroupées des commandes et des réservations réalisées, soit en amont, soit durant le festival, par les différents services. Une fois encore, la dominante "flux physique" s'estompe ici par la constatation de nombreux flux d'informations, matérialisés ou non, via des commandes. Enfin, par sa position centrale et du fait qu'elle regroupe des espaces dédiés à chaque service, la zone logistique apparaît comme un lieu de rencontre où les échanges, très souvent informels recèlent pourtant des informations importantes concernant différents flux et besoin d'adaptation."

Ce que met en lumière cet extrait de carnet de bord semble être représentatif de la place accordée à la logistique au festival du CV : des actions réfléchies mais qui ne portent pas le nom de logistique ou de pilotage de flux. À l'image du Festival du BdM, le Festival du CV semble faire de la logistique sans s'en rendre compte et positionne les flux au centre de l'organisation. Un élément peut ici être rapporté pour rendre compte de l'impact de cette non reconnaissance sur la gestion tout entière de l'événement. Durant l'édition 2014, un important mouvement de foule a eu lieu lors d'une des soirées du festival. Un rapport sur les flux de festivaliers a alors été porté à la connaissance des organisateurs qui, en considérant les spectateurs comme un flux à part entière, ont pu déployer dès l'édition 2015 de nouvelles mesures visant à faciliter l'écoulement du flux de personnes présentes. La prise en compte de la dimension logistique de l'événement a donc facilité la gestion globale de la manifestation.

5.4.2.4 - La logistique au Reggae Sun Ska Festival

Ne disposant que de peu d'informations sur le RSS Festival, l'étude de la place de la logistique a été rendue difficile. Cependant, les choix d'implantation de la manifestation donnent à voir une prise en compte, dès la conception de l'événement, de l'importance des flux physiques, et notamment de matériels.

Étude du plan d'implantation du RSS Festival

"L'implantation du festival fait penser à un autre événement, le Hellfest. Tout comme ce festival, le Sun Ska dispose de deux scènes principales qui, contrairement aux habitudes, ne se font pas face mais sont côte à côte. Pour les festivaliers, cela évite des déplacements et leur permet de rester dans une zone restreinte entourée des services habituels, restauration, bar, divertissement, etc. Toutefois, l'un des principaux avantages de cette disposition semble se trouver derrière les scènes. En effet, une vaste aire bétonnée est utilisée à la fois comme parking, lieu de stockage, et zone de transit. Une seule zone logistique regroupe tous les éléments techniques disponibles pour les deux scènes et évite donc les transports et potentielles ruptures de charges à répétition. Ce type d'implantation apparaît comme une solution aux contraintes de flux de matériel que suppose un festival mais prend également un éclairage particulier au regard des observations réalisées sur cet espace. Il a été constaté que cette zone est un point de passage important d'acteurs divers, bénévoles, professionnels, organisateurs, et que de nombreux petits groupes se forment pour discuter. À l'image du forum romain, l'arrière scène du Sun Ska se positionne visiblement comme un lieu d'échange et de transfert d'informations important par sa situation centrale et le regroupement de nombreux acteurs."

Le choix de positionner au cœur de la manifestation la principale zone de transit des flux physiques, et d'une large partie, de manière informelle, des flux d'information, dénote d'une volonté, ou d'une émergence, de considérer cet espace comme stratégique et donc au centre des attentions, et de l'implantation. Toutefois, les deux extraits d'entretiens produits ci-dessous démontrent une fois encore une perception par les acteurs d'une logistique uniquement opérationnelle.

Entretien du 09/08/15 avec une bénévole du RSS Festival

"Pour moi la logistique c'est tout le truc du milieu, les camions, les voitures, le matos, enfin je ne sais pas quoi, c'est bon ? Parce que là, moi j'y connais rien, je connais même pas le service logistique, d'ailleurs il y en a un [la répondante interroge un autre bénévole qui répond qu'il y a un service logistique en charge de la technique]. Bon visiblement y'en a un, mais je ne sais pas qui c'est. Donc pour moi la logistique c'est ça, un peu tout le matériel, les barrières, et tout quoi. Peut-être aussi un peu les parkings, vu que c'est des voitures qu'on range."

Extrait d'un échange de mails avec le Responsable Technique du RSS Festival

"Pour la logistique, ce sont principalement des éléments techniques que nous avons. Nous ne considérons pas l'accueil du public comme de la logistique, mais comme des relations humaines. Une grande partie de la logistique est externalisée, sauf pour des éléments du festival comme la gestion des déchets où la collecte est réalisée par des bénévoles."

Une fois encore, la logistique semble occuper une place importante dans la gestion du RSS Festival. Ce point se traduit notamment par l'existence d'une zone logistique centrale. Toutefois, la non reconnaissance de la fonction de gestionnaire de flux physiques et

informationnels semble conduire à une incapacité à concevoir l'intégralité de l'événement à partir des flux.

5.4.3 - La capacité à assurer l'alignement des contingences logistiques au centre de la pulsation des FMA

L'analyse croisée des objectifs poursuivis et de la perception de la logistique dans les cas d'étude permet d'illustrer le fait qu'à l'image du Monsieur Jourdain de Molière qui fait de la prose sans le savoir, les gestionnaires de festival pratiquent la logistique sans en avoir conscience. Sur ce point, le cas du Festival du CV semble tout à fait éclairant. En effet, cet événement a développé un objectif de durabilité reposant sur une réduction maximum et un traitement optimisé des déchets. Il apparaît ici une ambition s'apparentant à un but logistique de pilotage d'un flux de déchets important produit durant une période restreinte. Il en va de même pour le Festival des VC qui, depuis sa création, a décidé de proposer à ses participants une restauration de qualité entièrement préparée sur place. Encore une fois, cet objectif repose en grande partie sur des contraintes logistiques de gestion d'un type de flux particulier que sont les denrées alimentaires, qui, pour une large partie d'entre-elles, imposent un stockage à température dirigée, et des conditions sanitaires de manipulation et d'utilisation strictes. Dans ces deux cas, le principe logistique d'anticipation a semblé être orienté, certes vers l'atteinte du but global de divertissement du public, mais aussi très largement vers leurs objectifs respectifs. Le Festival des VC a ainsi fait le choix de parer à tout aléa en surdimensionnant sa plateforme logistique alimentaire et en anticipant des solutions de repli en cas de panne, et le Festival du CV a quant à lui opté pour la construction temporaire d'une structure non indispensable, une déchetterie mobile, dont l'objectif est de parer aux erreurs de tris effectués par les festivaliers durant l'événement.

Dans cette perspective, les objectifs que se fixent les FMA étudiés influencent de manière directe les principes logistiques qui sont déployés et orientés de manière inconsciente. Ce constat est par ailleurs renforcé par l'étude des implantations des quatre événements²³. Le Festival des VC a ainsi opté pour un positionnement de la zone logistique alimentaire à proximité immédiate des voies d'accès permettant de faire le tour de l'ensemble de la manifestation et donc de longer tous les points de distribution. Ici l'objectif de production d'une restauration de qualité semble avoir conduit les organisateurs, inconsciemment, à installer le point de convergence des flux alimentaires sur une zone facilitant l'arrivée et le

²³ Pour des raisons de sûreté, les plans exacts et complets des cas d'étude ne peuvent être rapportés, toutefois, le lecteur peut se reporter aux annexes 16 à 19 pour consulter des versions simplifiées et figuratives.

départ des produits. Le Festival du BdM quant à lui a fait le choix d'une zone logistique très vaste englobant une large partie de la scène principale permettant ainsi à tous les services d'avoir un accès quasi-direct à ce point névralgique, dans l'atteinte de l'objectif de production de concerts peu connus du grand public. La même relation entre les objectifs et le positionnement des zones logistiques se trouve au Festival du CV qui, en marge d'une zone logistique principale, a dédié un espace complet au flux de déchets, qui se situe au voisinage direct de la scène principale et de la plus grande zone de restauration, autrement dit, les deux principaux espaces de production de déchets. Enfin, au RSS Festival, dont l'ambition majeure est la production musicale, la zone logistique se trouve accolée aux deux scènes en plein centre de la manifestation.

Aussi, il apparaît dans les cas d'étude une place centrale de la logistique, et notamment de savoir-faire inconscients. Cette pratique émergente de la logistique repose alors sur la mise en action progressive des principes issus tant du niveau de contingence structurelle que stratégique, principes qui eux-mêmes conditionnent largement la structure de l'organisation en favorisant le passage d'un réseau de spécialistes non intégrés et non coordonnés, à une structure spécialisée fondée sur l'intégration et la coordination. La modification de la structure est alors soutenue par l'activation ponctuelle de principes logistiques *ad hoc* et dépendants des objectifs poursuivis. Autrement dit, les savoir-faire logistiques, assimilables à des compétences, occupent une place centrale dans la vie des FMA puisqu'elles conditionnent la mise en action de la dynamique de changement de la structure pour atteindre de manière temporaire des objectifs prédéterminés.

Conclusion chapitre 5

L'ambition de ce chapitre 5 était de confronter les propositions théoriques issues du chapitre 4 à nos cas d'étude afin d'en éprouver la capacité explicative, mais aussi de servir de grille d'analyse du fonctionnement logistique d'organisations particulières à l'image des FMA. Structuré en trois temps, le raisonnement proposé s'est focalisé successivement sur les principes logistiques des niveaux de contingence structurelle et stratégique, puis sur le rôle des objectifs et de la perception de la logistique sur leur sélection et leur déploiement au fil de la pulsation organisationnelle. Au terme de cette analyse, il semble possible de considérer les propositions théoriques comme plausibles du fait de leur capacité à refléter et à expliquer le fonctionnement logistique des FMA. De plus, il a été mis en lumière la place centrale de compétences logistiques qui ont émergé de la pratique d'une logistique "inconsciente" et qui fait aujourd'hui partie des routines des manifestations.

PARTIE 2

Chapitre 6

Au cœur des OTP, des compétences logistiques stratégiques

Introduction chapitre 6

L'une des principales particularités des raisonnements abductifs est de produire au fil de la recherche un ensemble de résultats intermédiaires qui peuvent s'apparenter à des pièces d'un puzzle qu'il faut rassembler pour obtenir une vision globale de la contribution à la connaissance scientifique et des apports pour les praticiens. La thèse a ainsi permis de produire successivement des résultats, autant dans la partie 1 focalisée sur la dimension organisationnelle et la question de la continuité des FMA, que dans la partie 2 axée sur les aspects de flux et l'enjeu du management logistique dans la réussite d'un événement. Aussi, ce chapitre 6 s'attache-t-il à dresser un bilan de la thèse en proposant une synthèse des principaux apports (6.1) afin de faire émerger des éléments de réponse à la question de recherche principale (6.2) et de formaliser des leviers d'action pour les praticiens souhaitant renforcer leurs capacités de pilotage et de pérennisation de leurs OT (6.3).

6.1 - Au cœur des OTP : une relation étroite entre pulsation organisationnelle et management logistique

Dresser le bilan d'une thèse abductive implique de porter un regard sur l'ensemble des travaux réalisés au fil du raisonnement. Bien souvent, l'apport d'éléments de réponse à une question conduisait à percevoir de nouvelles zones d'ombre constituant à chaque fois autant de "chemins" possibles à suivre. L'organisation de la thèse en deux parties discutant respectivement la continuité organisationnelle (partie 1) et la place du management logistique (partie 2) a conduit à la formulation de quatre résultats intermédiaires qui concernent pour deux d'entre eux la dimension organisationnelle (6.1.1) et pour les deux autres la dimension logistique (6.1.2). La combinaison de ces résultats met alors en lumière une explication globale de l'influence de ces deux éléments sur la pérennité des FMA (6.1.3).

6.1.1 - Un nouvel outillage conceptuel pour aborder la continuité des OT

Concernant la continuité organisationnelle des FMA, deux apports principaux ont été dégagés au fil de la thèse : un premier portant sur la notion de phénomène pulsatoire (6.1.1.1) et un second sur le concept d'Organisation Temporaire Pulsatoire (6.1.1.2).

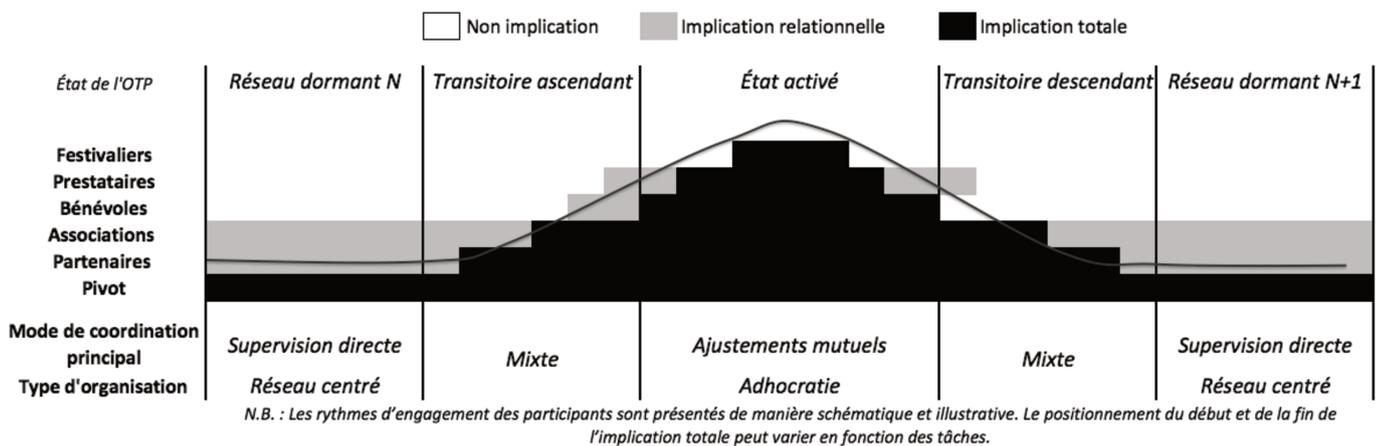
6.1.1.1 - L'apport d'une vision du phénomène pulsatoire

Jusqu'à présent, la majorité des travaux portant sur les OT (voir entre autres les écrits initiaux de Lundin et Söderholm (1995), de Packendorff (1995) ou les recherches plus récentes comme celles de Jacobsson *et al.* (2013)) se sont fondés sur le postulat d'une coexistence d'un

état dormant et d'un état activé sans pour autant tenter de comprendre ce qui peut permettre le passage d'un état à l'autre. L'intégration et le développement de la notion de pulsation organisationnelle (voir notamment la section 2.3) a permis d'obtenir une visualisation de la continuité d'une OT de manière plus globale intégrant, certes les états "stables" (dormant et activé), mais également deux phases transitoires très peu connues du monde académique.

La prise en compte du phénomène pulsatoire en quatre temps a alors rendu possible la définition et l'explication de la continuité des FMA, et par là même des OT au sens large. En effet, l'étude des phases transitoires, ascendante et descendante, a contribué à la perception des modifications progressives et conjointes de la structure de l'organisation et des modes de coordination. Dans cette nouvelle perspective, la pulsation représente le passage d'une structure centrée sur un pivot superviseur à une *adhocratie* temporaire reposant sur un jeu d'ajustements mutuels au sens de Mintzberg (1982) qui va, à l'issue de l'événement ou du projet, *via* la phase transitoire descendante, revenir progressivement à une structure centralisée. La continuité de l'OT ne s'entend plus ici comme une succession de projets dissociés les uns des autres mais bel et bien comme une seule et même organisation réticulaire qui évolue dans une logique processuelle et permanente. Une représentation graphique de la pulsation a alors été proposée et prend, pour rappel, la forme de la figure 30 ci-après.

Figure 30 - Représentation graphique de la pulsation



Source : élaboration personnelle.

Dès lors, un premier élément de réponse à la sous-question de recherche 1 peut être formulée en considérant la continuité organisationnelle d'une OT comme le résultat d'un processus d'évolutions constantes permettant à l'organisation d'adopter des structures et des modes de coordination différents en fonction de la période d'activité. La jonction entre les projets est alors assurée par la persistance des relations inter-organisationnelles entre les acteurs

membres du réseau dormant qui ont la possibilité de développer un capital relationnel important débouchant sur un avantage concurrentiel.

6.1.1.2 - Une conceptualisation des OTP

Le second apport principal de la thèse sur la dimension organisationnelle et la continuité des FMA étudiés concerne l'établissement d'une grille d'analyse et d'un concept stabilisé : l'Organisation Temporaire Pulsatoire (OTP), qui peut être définie comme **"une structure en réseau prenant la forme d'une organisation temporaire, qui est spécialisée dans la gestion d'un type de projet récurrent, centrée sur un pivot lui aussi récurrent, qui évolue dans un cycle relativement prévisible alternant quatre temps (état dormant, phase transitoire ascendante, état activé, phase transitoire descendante) marqués par des changements de mode d'organisation et de coordination, et qui est à même de développer ses propres routines et compétences."**

La première contribution de la démarche de conceptualisation qui a été menée est le fait de stabiliser une notion émergente qui se veut intégrative et ne doit pas être perçue comme une ramification de plus dans le champ général des OT. En effet, le concept d'OTP se positionne comme un complément aux grilles d'analyse déjà existantes des OT (voir point 1.3.2.4) afin d'étudier toutes les OT répétitives. Fondé sur quatre dimensions fondamentales, ce concept considère qu'une OTP est une structure **réticulaire** développant des projets **temporaires** récurrents en s'inscrivant dans une **dynamique** évolutive conduisant, entre autres, à l'émergence de compétences et de routines *via* des capacités **cognitives**. Outre les aspects processuels et dynamiques déjà évoqués, cette conceptualisation insiste sur le phénomène d'apprentissage qui marque l'évolution de l'organisation au fil des répétitions.

Si ce point avait déjà été noté par Hanlon (2002), le fait de mettre en lumière comment l'apprentissage est susceptible de modifier, de manière synchronique ou diachronique, la structure et l'organisation toute entière est un apport non négligeable. Les connaissances et les compétences émergentes font l'objet d'une mémorisation dans le réseau dormant et contribuent alors au resserrement des relations inter-organisationnelles et au renforcement de l'avantage concurrentiel du réseau. Les compétences étant le fruit d'une expérience commune, elles sont peu imitables par la concurrence et solidifient alors la capacité de l'OTP à assurer sa pérennité en favorisant l'apparition d'une rente relationnelle au sens de Dyer et Signht (1998). Ici, la continuité organisationnelle est entendue comme le fruit d'une relation durable entre des acteurs interdépendants ayant l'habitude de travailler de concert pour la réalisation de

projets récurrents au sein d'une même organisation, et qui ont acquis une expérience commune peu imitable et source d'avantages concurrentiels.

6.1.2 - Une logistique stratégique et contingente dans les OT

Dès le départ de la thèse, le choix a été fait de focaliser notre attention sur la continuité des FMA mais aussi sur leur dimension logistique. Une fois encore, deux apports majeurs ont pu être formulés au sujet de l'approche contingente de la logistique dans des contextes temporaires (6.1.2.1) et de la notion de logistique stratégique (6.1.2.2).

6.1.2.1 - Une approche contingente de la logistique

La seconde sous-question de recherche de la thèse porte sur les moyens mis en œuvre par le management logistique pour assurer le succès ou l'atteinte des objectifs de chaque projet ou événement dans le cas des FMA. Sur ce point, il a été mis en évidence la dimension contingente de la logistique en identifiant deux niveaux : une contingence structurelle liée à l'aspect temporaire des activités et des flux qu'elles induisent, et une contingence stratégique correspondant à la réponse spécifique apportée par les gestionnaires à la nature des flux à prendre en charge. Dans cette perspective, le management logistique des OTP repose sur un assemblage et un désassemblage dynamique de principes logistiques hétérogènes allant de l'anticipation des flux au déploiement d'un système d'information inter-organisationnel en passant par l'entraînement ou l'intégration. Au total, ce sont 11 principes logistiques qui ont pu être identifiés dans les FMA étudiés et qui se répartissent tout au long du processus de pulsation. Pour rappel, le tableau 63 ci-après reprend le positionnement de chaque principe, à la fois des niveaux structurels et stratégiques, dans les différents états et phases d'une pulsation.

Tableau 63 - Période de déploiement des principes logistiques

États du FMA	État dormant	Phase transitoire ascendante	État activé	Phase transitoire descendante
Principes logistiques mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> - modularité - apprentissage diachronique - entraînement 	<ul style="list-style-type: none"> - modularité - intégration - coordination - anticipation - co-construction - apprentissage synchronique - standards et normes - SI-IO 	<ul style="list-style-type: none"> - intégration - coordination - adaptabilité - apprentissage synchronique - standards et normes - SI-IO 	<ul style="list-style-type: none"> - modularité - intégration - coordination - apprentissage synchronique - standards et normes - SI-IO

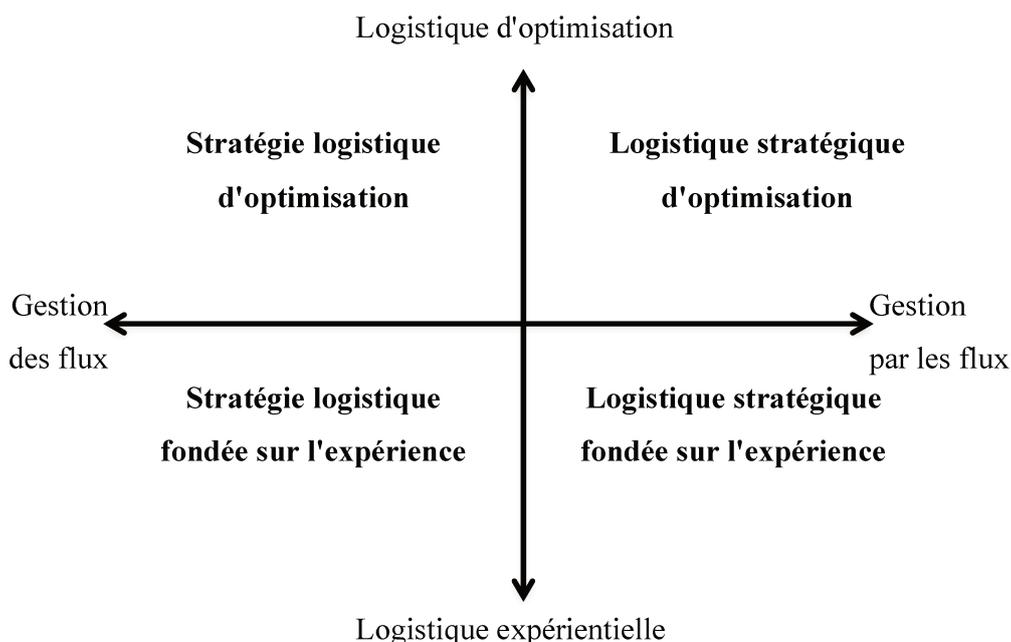
Source : élaboration personnelle.

Ce premier résultat concernant la contribution du management logistique à la réussite d'un projet se déroulant dans le cadre d'une OTP met en lumière le fait que chaque organisation doit adopter une logistique contingente en adaptant systématiquement les principes à mobiliser en fonction de la période et des objectifs poursuivis. Ici, le management logistique répond à l'exigence d'excellence opérationnelle identifiée par Lexhagen *et al.* (2005), Beaven et Laws (2006) et Locatelli et Mancini (2014) dans le contexte des FMA.

6.1.2.2 - Une logistique stratégique

Le fait que le management logistique des OTP repose sur une dynamique d'assemblage et de désassemblage de principes logistiques hétérogènes en fonction de la nature des flux renvoie directement à la notion de logistique stratégique mobilisée entre autres par Paché et Sauvage (2004), Fabbe-Costes (2005), Lièvre et Gautier (2009), Leszczynska et Pellegrin-Romeggio, (2013) ou encore Fabbe-Costes et Paché (2013). Comme le résumait Lièvre et Gautier (2009), la notion de logistique stratégique s'oppose à celle de stratégie logistique par le développement d'une gestion par les flux (voir la figure 31 pour un rappel sur l'opposition entre logistique stratégique et stratégie logistique). Dans cette perspective, les flux conditionnent largement l'organisation et sa structure. Ce type d'acception correspond alors au management logistique contingent constaté dans les FMA qui semblent déployer, sans véritablement en avoir conscience, une logistique stratégique.

Figure 31 - Formes de management logistique



Source : inspiré de Lièvre et Gautier (2009).

En considérant qu'une logistique stratégique est mise en œuvre dans les OTP, il apparaît que cette démarche est une réponse contingente aux flux et permet donc, *in fine*, de répondre aux attentes des flux, et de manière pragmatique, aux attentes des consommateurs ou des usagers, assurant ainsi la réussite de chaque projet.

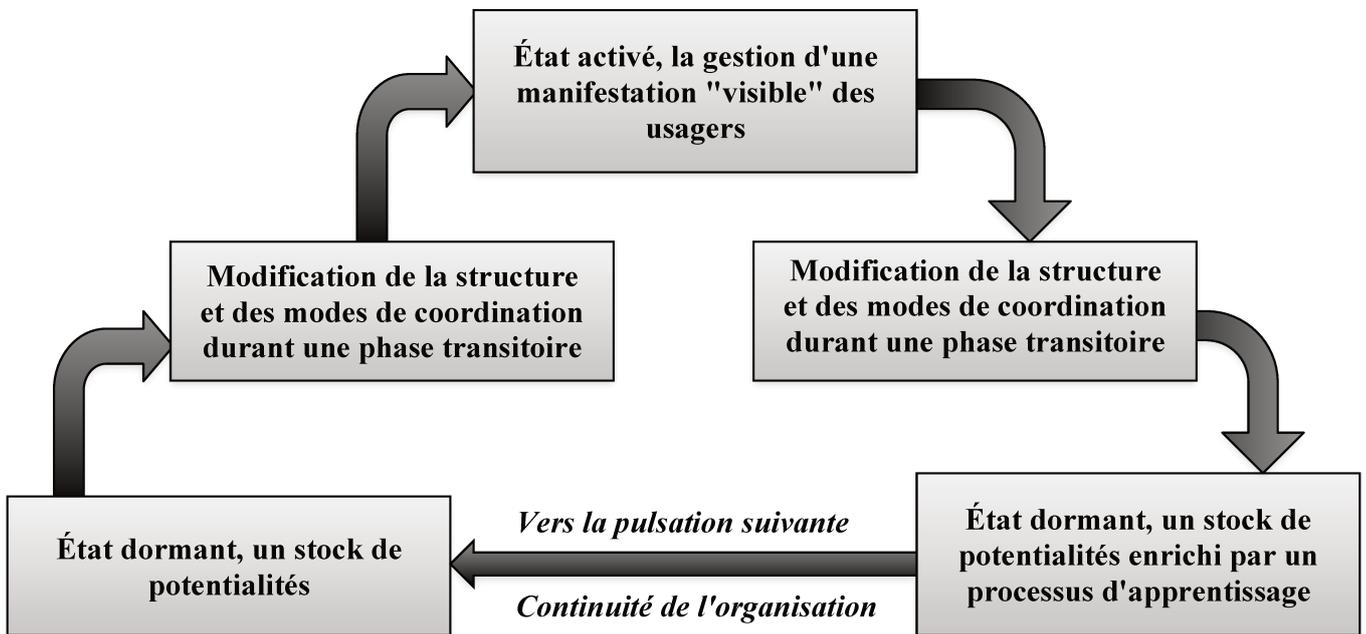
6.1.3 - Pulsation et management logistique dans les OT : un jeu d'interactions et d'influences mutuelles

Jusqu'à présent, la continuité organisationnelle et le management logistique ont été abordés de manière isolée, or il semble apparaître que ces deux éléments sont avant tout complémentaires et interdépendants pour assurer la pérennité d'une OT. En effet, que ce soit la continuité organisationnelle (6.1.3.1) ou le management logistique (6.1.3.2), ils agissent tous les deux sur la dynamique globale de l'organisation (6.1.3.3).

6.1.3.1 - Une continuité organisationnelle qui multiplie les pulsations

L'analyse de la pulsation organisationnelle dans les cas de FMA étudiés a mis en exergue l'existence de phases transitoires correspondant à un changement de structure et de modes de coordination au sein de l'organisation toute entière. Dans cette perspective, l'état dormant fondé sur une structure en réseau centralisée représente un stock de potentialités, des ressources et des compétences, qui vont progressivement être agrégées afin de déployer temporairement une organisation *adhocratique* dont la coordination est principalement assurée par ajustements mutuels. Ce cycle constant représente alors la continuité de l'organisation, notamment en positionnant le réseau dormant comme le lien unissant l'ensemble des pulsations ou des manifestations "visibles" de l'OT. Une représentation schématique de ce constat est proposée dans la figure 32 ci-après.

Figure 32 - Comment la continuité organisationnelle permet la transition entre chaque pulsation



Source : élaboration personnelle.

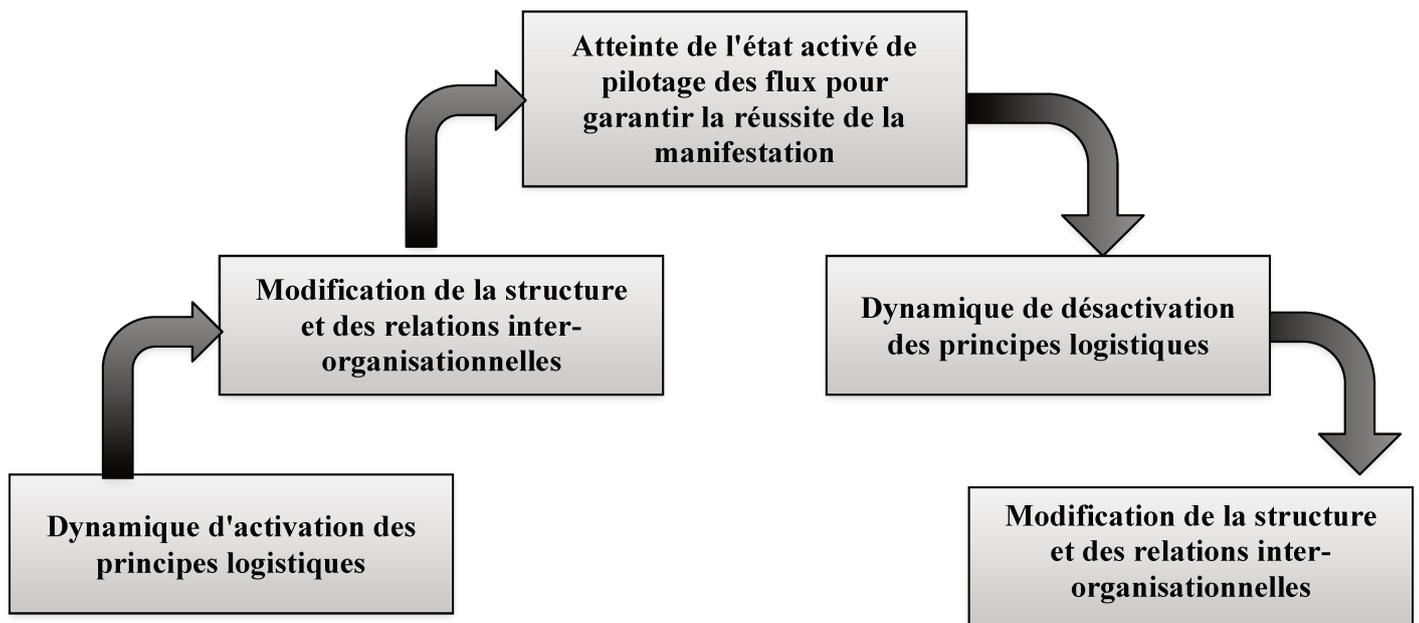
6.1.3.2 - Un management logistique qui permet chaque pulsation

Dans le contexte des FMA, l'étude du management logistique a révélé une dynamique d'activation et de désactivation d'un ensemble de principes logistiques hétérogènes répondant à la diversité et au caractère temporaire des flux. Une focalisation sur les principes logistiques du niveau de contingence structurelle met en lumière l'alternance entre, d'une part, un principe de modularité fondé sur la recherche de spécialistes dans la gestion de flux spécifiques, et d'autre part des principes d'intégration et de coordination qui, cette fois, reposent sur une logique de combinaison des spécificités des acteurs pour élaborer une structure *ad hoc* le temps de la manifestation. Autrement dit, au niveau de la contingence structurelle, la structure de l'organisation et les relations inter-organisationnelles qui y sont omniprésentes se voient modifiées en fonction des principes logistiques activés.

Par ailleurs, le niveau de contingence stratégique semble également conditionner largement la structure de l'organisation ainsi que les relations inter-organisationnelles. La dynamique de sélection puis d'activation et de désactivation progressive de ces principes logistiques implique la mobilisation de ressources et de compétences particulières. Ici, les rythmes d'implication des acteurs mis en lumière dans le chapitre 3 (voir section 3.2) trouvent une forme d'explication, dans le sens où les principes logistiques nécessitent, en fonction de leur

période de déploiement, la mobilisation d'un nombre et d'un type d'acteurs variables. Partant de ces différents éléments, il est possible d'en proposer une synthèse sous la forme de la figure 33 ci-après.

Figure 33 - Comment le management logistique influence la structure et les relations inter-organisationnelles pour permettre la réalisation de chaque pulsation



Source : élaboration personnelle.

6.1.3.3 - Des principes logistiques qui font pulser une organisation continue

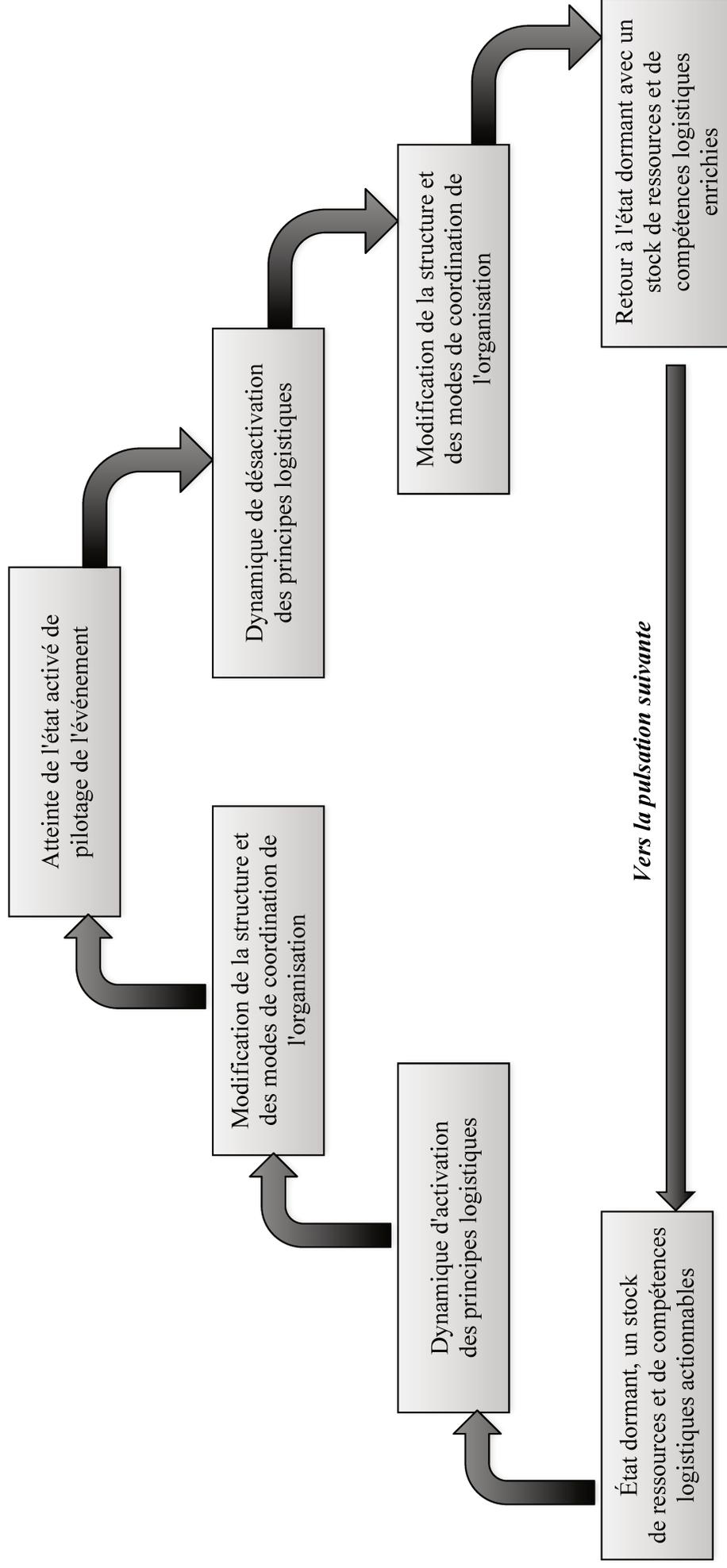
L'observation des deux schémas exposés précédemment (figures 32 et 33) met en avant une très forte convergence entre les effets du management logistique et ceux de l'évolution de la structure induite par le phénomène pulsatoire. En effet, tous deux semblent contribuer à l'établissement d'une dynamique reposant sur un processus continu de modification de la structure de l'organisation afin de répondre aux contraintes qu'implique une activité temporaire et répétitive. Une représentation intégrative des deux schémas est proposée au travers de la figure 34 ci-après qui illustre comment la continuité organisationnelle se positionne comme un socle commun unissant les multiples pulsations successives qui sont, individuellement, rendues possibles par la dynamique d'activation et de désactivation des principes par le management logistique.

En s'inscrivant dans la continuité des travaux de Mignon (2009, p. 73), la pérennité d'une organisation correspond à sa capacité à "à la fois évoluer et rester elle-même". Par ailleurs,

rappelons que Martinet (1988) considère le management stratégique comme la gestion des structures, des représentations et des comportements. En rapprochant nos résultats des propos de Mignon (2009) et de Martinet (1988), l'évolution de la structure de l'organisation dans le cadre d'un mouvement pulsatoire rendu possible à la fois par la continuité organisationnelle qui garantit la transition entre les pulsations, et par le management logistique qui assure le déploiement et la réussite de chaque pulsation, correspond à une démarche de management stratégique permettant à l'organisation d'évoluer tout en restant elle-même, c'est-à-dire de se pérenniser.

Cependant, notons qu'une fois encore, cette conclusion ouvre la voie à de nouveaux questionnements et de nouvelles précisions. En effet, il paraît légitime de s'interroger sur ce qui permet à l'organisation de mettre en œuvre le management logistique qui, par sa dynamique, influence grandement la réussite de chaque pulsation, mais également de manière indirecte, la continuité organisationnelle en conditionnant la structuration des potentialités de l'état dormant.

Figure 34 - Représentation de l'impact conjoint de la pulsation organisationnelle et du management logistique sur la structure de l'organisation



Source : élaboration personnelle.

6.2 - Des compétences stratégiques et une orientation logistique

La section précédente se conclut sur la mise en évidence de la place centrale de la dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques dans le phénomène pulsatoire, et s'interroge sur les éléments qui permettent à l'OT de mettre en œuvre cette dynamique. Afin d'explorer cette piste de réflexion et de raffiner les apports de la thèse, il paraît donc nécessaire d'observer comment les résultats obtenus peuvent compléter les modèles d'analyse actuels afin de rendre compte de la répétitivité d'une OT (6.2.1) et de s'intéresser tout particulièrement au caractère stratégique des compétences logistiques (6.2.2) qui s'avèrent être multiples (6.2.3). En mettant en perspective les différents constats et le fait que les OT étudiées prennent la forme d'une structure en réseau, une réflexion sur l'orientation logistique de l'organisation toute entière est proposée (6.2.4) afin de formuler des éléments de réponse à la question de recherche principale (6.2.5).

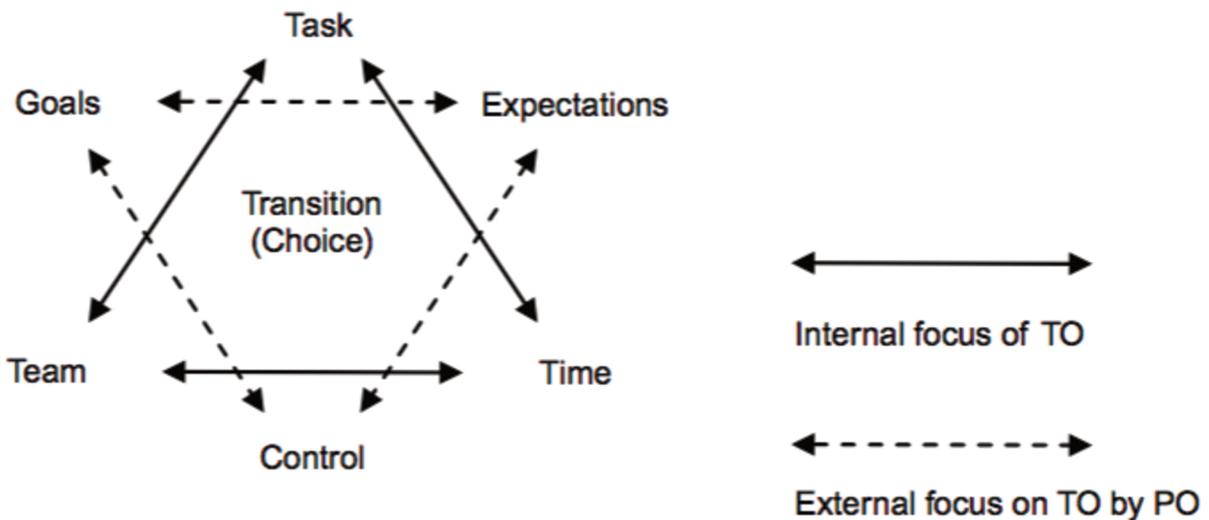
6.2.1 - Une explication des difficultés des modèles actuels

Au fil du chapitre 1 (voir notamment les sections 1.3 et 1.4) il a été rapporté que des travaux comme ceux de Lundin et Söderholm (1995, 2013) ou de Jacobsson *et al.* (2013) ont proposé des grilles d'analyse des OT qui, confrontées au cas des FMA, ne pouvaient pas retranscrire pleinement la répétitivité de ces événements. Afin de palier cette lacune, la notion de pulsation organisationnelle a alors été mobilisée. Cependant, il n'a pas été possible de fournir d'éléments explicatifs quant à l'incapacité des modèles actuels à prendre en compte la répétition d'une OT. À l'aune des résultats obtenus, et notamment de la mise en évidence du rôle conjoint de la continuité organisationnelle et du management logistique dans le phénomène pulsatoire, il apparaît que la dissociation omniprésente entre OT et organisation permanente dans les modèles d'analyse soit source de difficultés. Le cas de la grille d'analyse la plus récente à notre connaissance, celle de Jacobsson *et al.* (2013), illustre ce constat (pour rappel ce modèle est exprimé sous la forme de la figure 35).

L'observation du modèle de Jacobsson *et al.* (2013) se fonde sur le postulat qu'une OT est nécessairement supportée par une organisation permanente qui détermine un ensemble d'objectifs et met en œuvre des moyens de contrôle. L'OT est alors perçue comme une entité à part entière disposant de sa propre équipe, évoluant dans un temps donné, afin d'atteindre un résultat attendu. Ce point de vue peut s'expliquer du fait de l'étude par la majorité des auteurs, y compris Jacobsson *et al.* (2013), d'OT à vocation unique, qui s'apparentent alors à des

projets au sens "classique" du terme, tels que définis par le PMI (2013), à savoir une action délimitée dans le temps et qui ne se produit qu'une seule fois.

Figure 35 - Grille d'analyse des OT par Jacobsson *et al.* (2013)



Source : Jacobsson *et al.* (2013, p. 582).

Au fil de la thèse, le postulat de départ impliquant la dissociation entre OT et organisation permanente a été remis en cause. En effet, il apparaît *via* l'étude du phénomène pulsatoire que les OT récurrentes ne sont pas "détachées" d'une organisation de base qui, elle, est permanente, mais qu'elles constituent une seule et même structure qui évolue dans le temps. Dans leurs travaux, Lundin et Söderholm (2013) ont suggéré le remplacement du terme "*transition*" par celui de "*transformation*" présent dans leur modèle initial (Lundin et Söderholm, 1995). Cette prise de position qui est liée à l'étude d'OT "unique" paraît cependant être tout à fait pertinente pour l'établissement d'un nouveau modèle explicatif du fonctionnement des OT répétitives. En effet, ces organisations se transforment, au sens littéral du terme, en permanence grâce à une continuité organisationnelle qui leur permet de conserver leur essence originelle et de s'inscrire dans une dynamique pulsatoire *via* une dynamique d'activation et de désactivation de principes hétérogènes par le management logistique. Notons que cette nouvelle approche ne doit aucunement être considérée comme contradictoire avec les travaux académiques disponibles, mais se positionne en complément des grilles d'analyse actuelles afin de prendre également en compte l'aspect répétitif de certaines OT.

6.2.2 - Des principes logistiques aux compétences logistiques stratégiques

Le management logistique revêt dans les FMA un caractère stratégique du fait qu'il conditionne très largement les évolutions régulières de la structure et des modes de coordination de l'organisation toute entière. En effet, l'activation et la désactivation progressive d'un ensemble de principes logistiques hétérogènes tels que l'anticipation, l'intégration, ou encore l'usage de standards et de normes, influencent largement la forme que prend l'organisation au fil du temps. L'emploi de ces différents principes repose alors sur la mise en action d'un ensemble de ressources, qu'elles soient tangibles ou intangibles au sens de Barney (1991). Dans le cas de la logistique, Mentzer *et al.* (2004) apportent des éléments d'illustration de la forme que peuvent prendre les ressources logistiques. Pour ces auteurs, des actifs tels que des usines, des véhicules de transport, ou encore le personnel, sont assimilables à des ressources tangibles. À l'inverse, des compétences managériales, des éventuelles expertises dans des domaines précis, ou des relations de coopération dans la chaîne de distribution, constituent quant à elles des ressources intangibles. Persais (2004) rappelle que l'emploi, l'agencement, et la coordination des ressources, quelles que soient leurs natures, reposent sur la mobilisation de compétences que Livolsi (2007) considère comme des ensembles de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. En se fondant sur ces éléments théoriques, les principes logistiques identifiés dans les FMA apparaissent comme des assemblages temporaires de ressources logistiques tangibles et intangibles, entendu que les ressources intangibles sont assimilables à des compétences.

Comme le rappellent Hamel et Prahalad (1990), une compétence n'a de sens que si elle permet de réaliser des activités d'une manière supérieure, ou au moins équivalente, aux concurrents de l'organisation, autrement dit de dégager un avantage concurrentiel. La compétence doit alors permettre d'assurer l'atteinte des objectifs de l'organisation. Dans le cas des FMA, l'ambition première est certes la production d'un événement festif et musical, mais elle est aussi de durer dans le temps et d'assurer sa pérennité. Aussi, les principes logistiques permettant la réalisation des changements réguliers de structure et de modes de coordination, les compétences logistiques conduisant à l'émergence de ces principes revêtent un caractère particulier.

Prévoit *et al.* (2010, p. 92) dressent un bilan des travaux portant sur la théorie des ressources et formulent en guise de synthèse des connaissances académiques actuelles une liste de six critères permettant de qualifier une compétence de stratégique :

1. *"elle donne accès à un grand nombre de marchés ;*
2. *elle est sujette à l'apprentissage dans l'action et au développement par application*

3. elle permet de réaliser les activités plus vite avec une meilleure flexibilité et une meilleure qualité que la concurrence ;
4. elle est stable dans le temps, et la concurrence véritable se fait sur les compétences centrales plutôt que sur les produits ;
5. elle contribue fortement à l'avantage du produit final tel qu'il est perçu par le client ;
6. elle est difficile à imiter par les concurrents."

À la lumière de ces éléments, les compétences logistiques du réseau dormant semblent correspondre à la description que dressent Prévot *et al.* (2010) d'une compétence stratégique. En effet, il a été mis en lumière au fil du raisonnement (voir notamment chapitre 1 le point 1.3.2.2 ou dans le chapitre 3 point 3.2.3) qu'il existe dans les FMA un processus d'apprentissage par l'action conduisant à l'émergence de compétences logistiques. De plus, le chapitre 5 (voir point 5.2.2) note l'importance de ces compétences dans la rapidité d'assemblage des acteurs durant la phase transitoire ascendante, et le chapitre 4 (voir point 4.1.1) illustre quant à lui la place centrale de la logistique dans la production de valeur pour les clients. Enfin, étant le fruit de relations inter-organisationnelles permanentes, durables et complexes (voir chapitre 3 section 3.2), les compétences logistiques semblent difficilement imitables par la concurrence puisqu'elles sont propres au réseau dormant.

Notons cependant que les critères 1 et 4 de la typologie de Prévot *et al.* (2010) n'ont été que faiblement perçus durant la thèse. Toutefois, une relecture de certains éléments empiriques paraît confirmer le statut stratégique des compétences logistiques. Dans le cas des FMA, le premier critère, l'accès à des marchés nombreux, peut être sujet à controverse. Les compétences logistiques développées dans le cadre de ce type de manifestation peuvent être perçues comme très fortement spécialisées et donc restreindre sa capacité d'usage pour atteindre "*un grand nombre de marchés*". Cependant, l'analyse empirique exposée dans le chapitre 2 (voir notamment le point 2.2.2) a mis en lumière le fait que les pivots des cas d'étude sont bien souvent impliqués, en parallèle de leur festival, dans la réalisation d'autres activités. L'association Reggae Sun Ska qui fait partie du GIE Music'Action, qui pilotent le RSS Festival, est également producteur de musique et s'occupe de la gestion de la tournée d'artistes, tout comme le pivot du Festival du BdM, Quai Ouest Musiques. De plus, sans entrer dans des conceptions techniques ou opérationnelles, les spectacles et tournées d'artistes demandent une gestion logistique complexe nécessitant une gestion de flux, de personnels et de matériel notamment, dont de nombreux partenaires de FMA se sont fait une spécialité en dehors de la période estivale. Concernant le critère 4 de Prévot *et al.* (2010), la concurrence

sur les compétences et non sur les produits, une observation rapide du secteur des FMA en France apporte des éléments explicites. En effet, en se référant à la définition des FMA proposée dans le chapitre 1 (voir point 1.2.4), le "cœur de métier" de ces manifestations est la production de spectacles musicaux et la concurrence devrait alors *a priori* se faire sur l'offre de concerts. Or, la comparaison des programmations des principaux FMA français fait ressortir une forte homogénéité²⁴ qui conduit alors à imaginer la concurrence inter-événement sur d'autres plans que la dimension musicale. Si des critères géographiques ou tarifaires peuvent entrer en ligne de compte, il semble légitime de considérer que les aspects organisationnels et logistiques occupent également une place de choix dans la confrontation des manifestations.

En se fondant sur ces différents constats, il apparaît que les compétences logistiques occupent une place stratégique dans les FMA au regard de la typologie de critères de Prévot *et al.* (2010) ; le tableau 64 ci-après propose une synthèse des conclusions sur ce point.

Tableau 64 - Des compétences logistiques stratégiques

N°	Critères	Résultats de l'étude des FMA	Renvois
1	Accès à un grand nombre de marchés	Permet de développer des activités connexes au FMA	Chapitre 2, 2.2.2
2	Sujet à l'apprentissage par l'action	Est le fruit d'un apprentissage synchronique et diachronique	Chapitre 1, 1.3.2.2 Chapitre 3, 3.2.3
3	Permet de réaliser les activités avec une plus grande rapidité et flexibilité	Facilite l'assemblage des acteurs dans la phase transitoire ascendante	Chapitre 5, 5.2.2
4	Stable dans le temps et élément central de concurrence	Permet de se distinguer des concurrents autrement que sur la programmation	Chapitre 1, 1.2.4
5	Contribue à l'avantage du produit	Rend réalisable la manifestation et lui permet de se dérouler sans problème majeur	Chapitre 4, 4.1.1
6	Difficile à imiter	Repose sur des relations inter-organisationnelles et interpersonnelles régulières et complexes	Chapitre 3, 3.2

Source : élaboration personnelle.

Si le caractère stratégique des compétences logistiques semble être *a priori* avéré, rappelons que les OT étudiées présentaient la caractéristique d'être inscrites dans une structure en réseau. Ce point questionne alors sur la potentielle distribution des compétences logistiques au sein des différents acteurs de la structure.

²⁴ Pour une illustration de ce constat, voir le classement des "squatteurs 2016" du site web sourdoreille.net qui met en lumière la présence récurrente d'artistes sur la majorité des FMA pour la saison 2016.

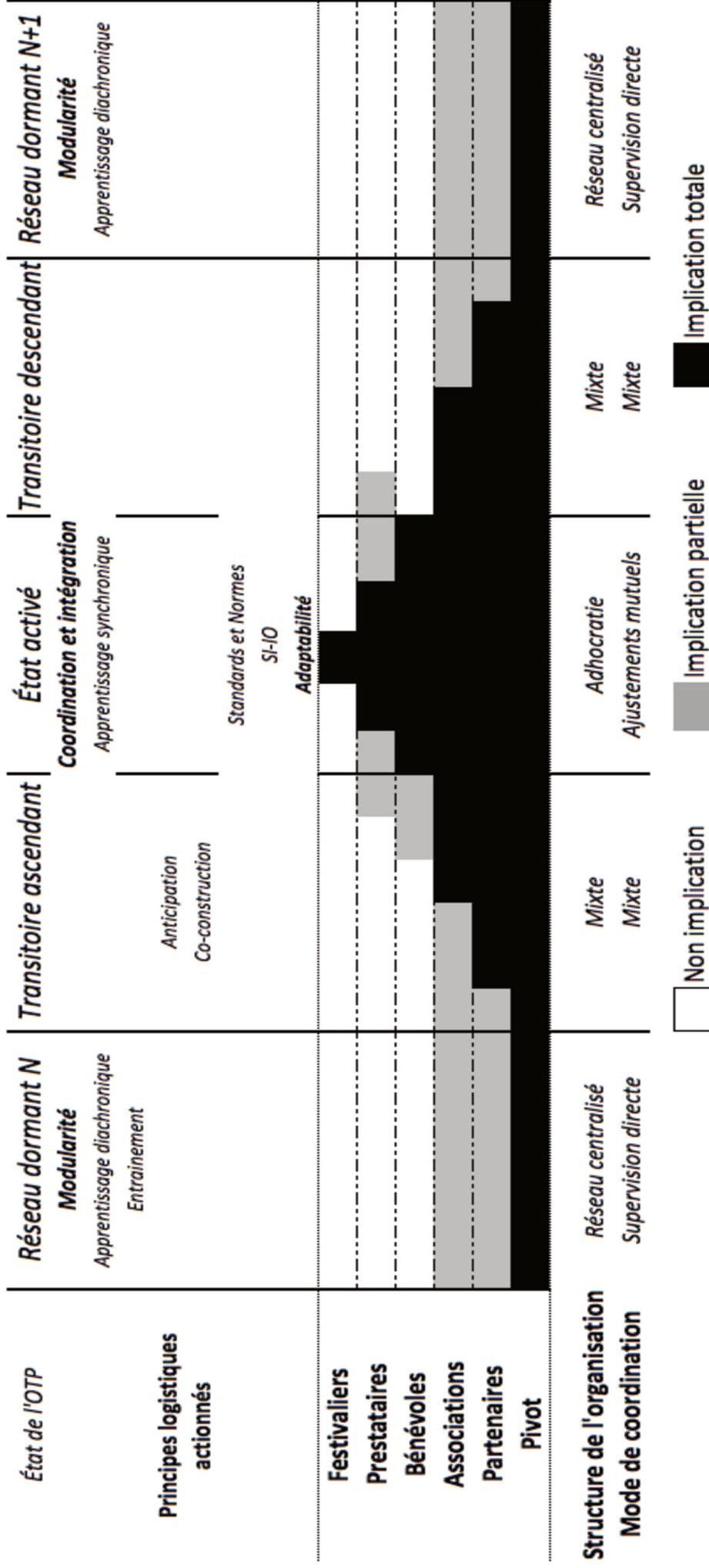
6.2.3 - Des compétences logistiques distribuées

Les chapitres 4 et 5 ont mis en lumière le caractère contingent de la logistique des FMA, et potentiellement des OTP au sens large. Aussi, partant de ce constat, il semble impossible de rapporter ici une typologie exhaustive de compétences logistiques à mobiliser en toute circonstance afin d'assurer la dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques conduisant, dans un contexte de continuité organisationnelle, à assurer la persistance du phénomène pulsatoire. Cependant, l'observation des résultats de la thèse conduit à percevoir différentes "familles" de compétences logistiques *a priori* indispensables aux OTP. Le positionnement des principes logistiques identifiés dans les FMA dans une représentation graphique de la pulsation (voir figure 36) permet "d'isoler" trois "familles" de compétences principales.

Tout d'abord, l'état activé représente une phase de pilotage de flux hétérogènes et massifs (voir chapitre 1, point 1.2.4) et repose, selon les dires des responsables des FMA étudiés, sur ce qui pourrait être qualifié de logistique "de base" (voir notamment les données empiriques du chapitre 5). Dans cette perspective, des compétences logistiques "basiques" semblent être mises en action : compétences en gestion de transport, compétences en stockage, compétences en manutention, etc. Sur ce point, l'ensemble des acteurs impliqués dans la manifestation, du pivot à l'utilisateur, semblent disposer de ce type de compétences afin de mener à bien leurs actions individuelles.

Par la suite, des principes logistiques comme l'anticipation ou la co-construction se fondent par définition sur une mise en commun de ressources et de compétences diverses. Une fois encore, il est possible de rapporter le cas de la plateforme logistique alimentaire du Festival des VC qui est établie dans une logique anticipatoire impliquant la présence de ressources surdimensionnées, mais également dans une logique de co-construction où des compétences logistiques spécialisées issues d'acteurs multiples sont assemblées. Dans ce cas, il s'agit de compétences de gestion de transport thermo-dirigé (apportées ici par des prestataires de services logistiques) et de compétences de préparation de commandes alimentaires (apportées par des industriels). Le même type d'assemblage de compétences logistiques spécialisées se retrouve également dans la prise en charge des urgences sanitaires (compétences de transport de victimes, compétences de prise en charge de blessés, etc.), ou dans le déploiement de matériel scénique (compétences en manutention de scène, compétences en gestion de flux d'énergie, etc.). En parallèle des compétences logistiques "basiques" présentent chez l'ensemble des acteurs impliqués, des compétences logistiques "spécialisées" semblent être identifiables.

Figure 36 - Représentation unifiée du fonctionnement des OTP



Source : élaboration personnelle.

Ce constat renvoie directement aux conclusions du chapitre 3 qui positionnent le pivot de l'OTP comme un courtier qui "recrute" dans le réseau dormant un ensemble de spécialistes dans la gestion d'un ou de plusieurs types de flux particuliers. Ici, la sélection s'explique par la recherche par le pivot de compétences logistiques spécialisées actionnables.

Enfin, la mise en œuvre de la dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques semble reposer sur un ensemble de compétences logistiques "globales" permettant une vision générale de la ou des chaînes logistiques déployées. À titre d'illustration, le principe d'anticipation nécessite une vision générale des flux afin de déterminer les éléments à anticiper. Il en est de même pour l'usage d'un SI-IO qui nécessite *a priori* une connaissance de l'ensemble de la chaîne afin de mettre à disposition des acteurs les moyens et les informations nécessaires. Ces compétences logistiques "globales" semblent être l'apanage du pivot qui, à la lumière de la figure 39, est le seul acteur à disposer d'une vision d'ensemble du processus le rendant à même de piloter, ou *a minima* activer et désactiver, l'ensemble des principes logistiques dans un mouvement cohérent et répondant aux flux dans une logique de contingence. Les principes d'intégration et de coordination reflètent ce constat en mettant en lumière le fait que c'est à la charge du pivot d'assurer la coordination et l'intégration de l'ensemble des acteurs au sein des chaînes logistiques déployées.

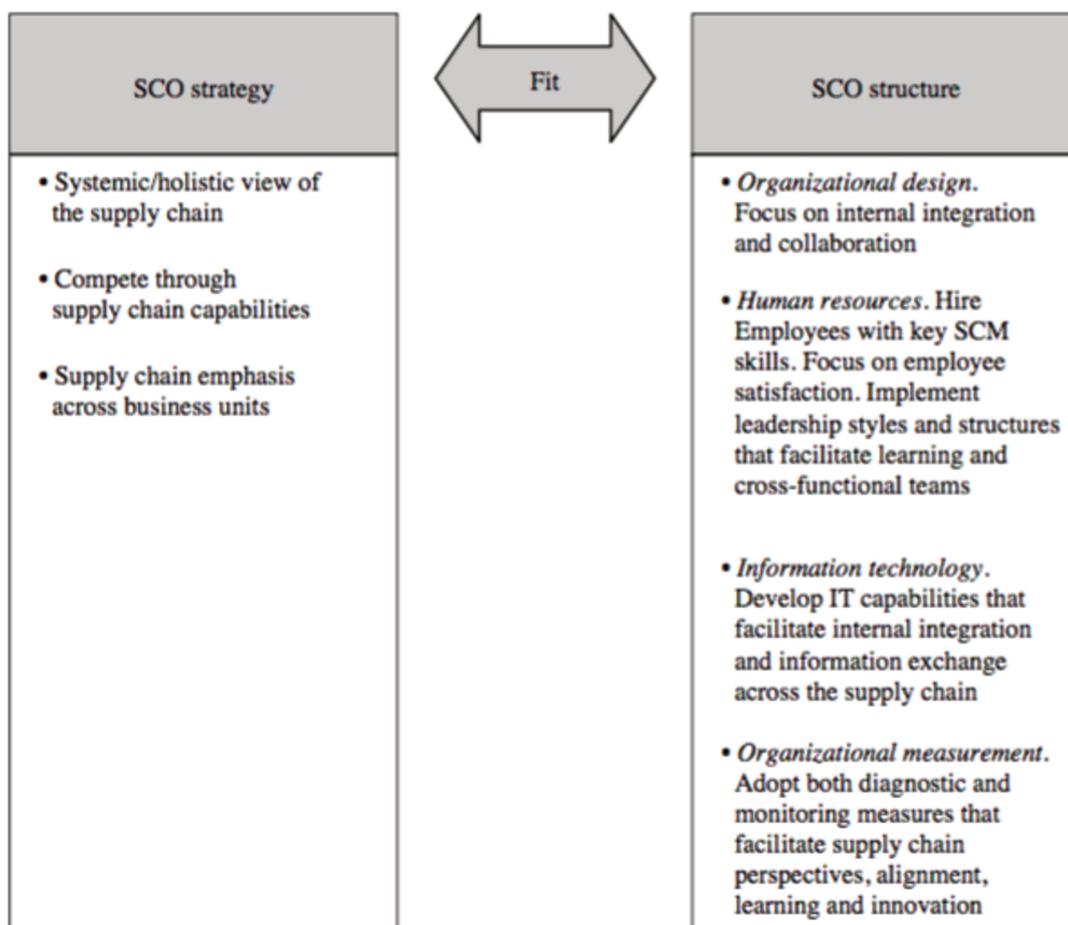
Trois "familles" de compétences logistiques ont donc pu être identifiées et rattachées à des groupes d'acteurs : les compétences logistiques "de base" distribuées sur l'ensemble des acteurs impliqués, y compris les usagers, les compétences logistiques spécialisées actionnables au sein du réseau dormant *via* des spécialistes, et enfin les compétences logistiques globales du pivot en charge de coordonner et d'intégrer les acteurs et de piloter le mouvement d'activation et de désactivation des principes. L'ensemble de ces compétences contribuent alors à la dynamique du management logistique qui lui-même conditionne la pulsation *via* une articulation conduisant les compétences logistiques globales à coordonner des compétences logistiques spécialisées soutenues par des compétences de base. Rappelons ici que l'ambition de la thèse n'est pas de produire une typologie de compétences logistiques ; aussi ce point ne sera pas discuté outre mesure bien qu'il pourrait, dans l'avenir, faire l'objet de développement visant à raffiner les familles de compétences pour en apporter une vision plus précise. Cependant, il semble possible de se questionner sur les conditions d'émergence et de déploiement de ces compétences dans les OT pérennes.

6.2.4 - Une orientation logistique de l'organisation pour favoriser l'émergence et le déploiement des compétences logistiques

La distinction effectuée entre les deux niveaux de contingence logistique, structurel et stratégique, semble permettre de réaliser ici un parallèle avec une notion développée par des auteurs comme Mentzer *et al.* (2001), ou plus récemment par Jüttner et Christopher (2013), Lengnick-Hall *et al.* (2013), ou encore Patel *et al.* (2013) : la *Supply Chain Orientation* (SCO). Intégrer cette notion paraît être une piste de réflexion riche d'enseignement pour appréhender le cadre de développement et de déploiement des compétences logistiques identifiées.

Pour Mentzer *et al.* (2001, p. 11), la SCO peut être définie "*comme la reconnaissance par une organisation des implications stratégiques et systémiques des activités tactiques impliquées dans la gestion des différents flux au sein d'une chaîne logistique*"²⁵. À la suite de Esper *et al.* (2010), il est possible de concevoir la SCO comme un alignement, ou un "*fit*" au sens de Skinner (1969), entre ce que les auteurs appellent la SCO "stratégie" et la SCO "structure" ; la complémentarité entre stratégie et structure est représentée dans la figure 37.

²⁵ Traduction personnelle de : "*as the recognition by an organization of the systemic, strategic implications of the tactical activities involved in managing the various flows in a supply chain*"

Figure 37 - L'alignement entre stratégie et structure dans le cadre de la SCO

Source : Esper et al. (2010, p. 172).

Au sujet de l'orientation logistique des organisations, Rouquet et Vega (2014, p. 15) notent que "Pour paraphraser un célèbre article de la littérature logistique publié par Fisher (1997), la question dans l'organisation orientée logistique n'est ainsi pas "what is the right supply chain for your products", mais "what is the right products for your supply chain ?"". Un peu plus loin ces mêmes auteurs précisent au sujet de la logistique déployée par Médecins Sans Frontière (MSF) dans le contexte humanitaire que "pour ce qui est de MSF, cette dimension logistique se manifeste beaucoup moins au niveau des coûts (même si cet aspect est important) qu'au niveau du poids que représente le service logistique pour le client final. Ce qui est en effet ici crucial, ce n'est pas d'abord la qualité des produits, leur adaptation au marché, mais bien sûr la capacité de MSF à pouvoir assurer leur expédition logistique le plus rapidement en cas de catastrophe humanitaire. Avant tout, il faut envoyer les produits sur place, sinon cela ne sert à rien !" (Rouquet et Vega, 2014, p. 16). La description faite de l'orientation logistique de l'ONG MSF rappelle fortement les constats empiriques réalisés sur le terrain des FMA dans lequel le poids de la logistique, bien qu'il ne soit pas reconnu, est si

important qu'il supplante des objectifs de coûts et parfois de qualité au profit de la disponibilité. De plus, la description de la SCO proposée par Esper *et al.* (2010) distingue une SCO stratégie et une SCO structure correspondant respectivement à la reconnaissance de l'importance du management logistique dans l'organisation, et aux moyens et méthodes mis en œuvre pour répondre aux exigences des flux.

En s'inscrivant dans la perspective de la SCO, il semble possible d'apporter une lecture approfondie du fonctionnement et de la place du management logistique dans les OT. La dimension structurelle exposée par Esper *et al.* (2010) renvoie d'une certaine manière à la dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques. En effet, pour ces auteurs, la SCO structure se scinde en quatre composantes : le design organisationnel, les ressources humaines, les technologies de l'information, et le suivi des performances. La notion de design organisationnel trouve un écho particulier dans le niveau de contingence structurelle identifié dans les FMA. Il a été mis en avant que les principes logistiques de ce niveau conditionnent largement la forme de la structure de l'organisation en adoptant tantôt un principe de modularité, tantôt des principes d'intégration et de coordination. Par ailleurs, les autres composantes de la SCO structure de Esper *et al.* (2010) paraissent correspondre en grande partie aux principes logistiques du niveau de contingence stratégique. Des principes comme le déploiement de SI-IO, l'anticipation, ou encore l'usage de standards et normes se retrouvent dans les propos de Esper *et al.* (2010) au niveau des composantes "ressources humaines" et "technologies de l'information".

En acceptant le fait que les deux niveaux de contingence du management logistique correspondent à la SCO structure du modèle de Esper *et al.* (2010), alors il paraît légitime de se questionner sur ce qui correspond, dans le contexte des OT, à la SCO stratégie. Sur ce point, rappelons que dans le contexte des FMA, il a été mis en lumière un développement émergent de la conscience logistique des acteurs, et notamment des pivots. Dans plusieurs des cas d'étude (comme le Festival du BdM ou celui du CV), la logistique est assimilée à une fonction d'intendance alors même que les actions menées mettent en œuvre des dispositifs conditionnés par les flux. Dans cette perspective, la notion de SCO stratégie semble renvoyer à la perception qu'ont les acteurs, et en particulier les pivots des OT, du rôle et des enjeux de la logistique et de son management. Aussi, en s'inscrivant dans la lignée de Esper *et al.* (2010) qui considèrent que l'orientation logistique d'une organisation dépend de l'alignement entre une SCO stratégie et une SCO structure, il est alors possible de percevoir l'influence directe qu'a la perception des enjeux logistiques sur le déploiement des principes logistiques. De plus, ce constat conduit alors à s'interroger sur l'impact que pourrait avoir un accroissement de la

perception des enjeux logistiques, autrement dit le passage d'une logistique impensée à une logistique délibérée, sur la sélection et la mise en action des principes logistiques. L'orientation logistique de l'organisation paraît donc être à la fois un élément central dans l'établissement d'un contexte favorable à l'émergence et à la mise en action de compétences logistiques dans les OT, et une piste de réflexion pour les gestionnaires de FMA qui pourraient, en considérant la logistique comme une démarche globale, tirer meilleur parti du management logistique pour accroître leur capacité de réussite à chaque manifestation.

6.2.5 - Formulation de réponses à la question de recherche

À l'aune des résultats obtenus, il semble à présent possible de proposer une réponse à la question de recherche principale de la thèse. Rappelons cependant que le mode de raisonnement abductif ainsi que le positionnement épistémologique interprétativiste retenus pour cette recherche impliquent de considérer les éléments de réponses apportés comme plausibles. En effet, comme le précise David (1999), l'abduction permet de faire émerger de nouvelles propositions théoriques permettant d'éclairer des phénomènes inconnus. L'ambition a été depuis le départ de se positionner à la frontière des connaissances actuelles afin de fournir, par l'étude d'un secteur original et peu étudié, de nouvelles perspectives de réflexion quant à la pérennité des OT. Pour rappel, la question de recherche principale a été formulée comme suit :

QR : Comment la continuité organisationnelle et le management logistique peuvent-ils contribuer conjointement à la pérennité d'une organisation temporaire ?

La pérennité d'une OT est à présent considérée comme la combinaison de deux éléments majeurs : la continuité organisationnelle et le management logistique stratégique. La continuité organisationnelle assure la persistance de l'essence de l'organisation en structurant autour d'un pivot un réseau dormant constitué d'une multitude d'acteurs hétérogènes disposant de ressources et de compétences, notamment logistiques, permettant la mise en action d'une dynamique d'activation et de désactivation de principes logistiques qui conditionnent l'évolution de la structure et des modes de coordination de l'organisation. L'ensemble de ce mouvement est alors considéré comme un phénomène pulsatoire qui se répète, au moins théoriquement, à l'infini assurant ainsi la pérennité de l'OT.

De manière plus précise, deux éléments fondamentaux ont été identifiés comme des facteurs centraux dans le déploiement de la dynamique d'activation et de désactivation des principes

logistiques : l'orientation logistique de l'organisation et la mobilisation de compétences logistiques stratégiques. Ce constat conduit alors à formuler la réponse suivante à la question de recherche.

Les OT assurent leur pérennité en développant une orientation logistique et en mobilisant des compétences logistiques stratégiques permettant, dans un cadre de continuité organisationnelle, la mise en œuvre d'une dynamique d'activation et de désactivation de principes logistiques contingents conduisant à des évolutions permanentes de la structure et des modes de coordination de l'organisation.

6.3 - Des résultats actionnables par les chercheurs et les praticiens

L'ensemble des résultats et apports de la thèse participent à l'accroissement des connaissances académiques actuelles au sujet des OT en démontrant la place de la continuité organisationnelle et l'importance du management logistique. Cependant, ces conclusions semblent trouver également un écho particulier dans des champs de recherche plus larges en apportant notamment un éclairage nouveau sur la notion de logistique stratégique (6.3.1). Par ailleurs, si l'ambition de la thèse est d'apporter des éléments de réponse à une interrogation à dominante théorique et conceptuelle, il convient également de rappeler que ces connaissances doivent également être mobilisables par les praticiens *via* l'émergence d'un ensemble de préconisations et d'identifier des leviers d'action pour renforcer les compétences logistiques et la pérennité des OT (6.3.2).

6.3.1 - Des apports logistiques en dehors du champ des OT

En ancrant la réflexion dans l'École de la contingence, la notion de logistique stratégique a été mobilisée afin de représenter l'impact des flux sur la structure toute entière de l'organisation. Cette relation a été expliquée par le fait que les flux, par leur nature temporaire et leur variété, apparaissent comme des facteurs de contingence au même titre que ceux mis en avant par Clegg et Dunkerly (1980) comme les technologies ou les ressources disponibles dans l'environnement.

Se pose alors la question suivante : les flux étant considérés comme des facteurs de contingence pour les OT, pourquoi ne le seraient-ils pas également pour toutes les organisations ? Si le caractère temporaire des flux étudiés dans la thèse a largement conditionné l'étude du niveau de contingence structurelle, il apparaît que le type de flux gérés

par l'organisation persiste comme un facteur de contingence potentielle pour toute organisation. Aussi, la stratégie logistique, telle que la décrivent Lièvre et Gautier (2009), devient une démarche éludant l'influence des flux en ne faisant que les subir et y répondre au cas par cas. Les perspectives ouvertes par une approche contingente conduit alors à considérer uniquement la logistique stratégique, conditionnant la structure de l'organisation à partir de l'étude des flux, comme à même d'atteindre les objectifs fixés par les gestionnaires.

De plus, en reprenant les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) qui considèrent que plus l'environnement est instable ou incertain, plus les organisations vont développer des sous-entités de fonctionnement autonomes, coordonnées, et intégrées, un nouvel éclairage quant au fonctionnement des chaînes logistiques apparaît. En effet, des éléments tels que la réduction des cycles de vie des produits (Amini *et al.*, 2005) entraînant des changements de flux réguliers (Doha *et al.*, 2013), les crises économiques qui ont perturbé l'accès aux flux de matières premières, semblent avoir rendu les environnement plus instables et incertains. Dès lors que les flux sont considérés comme des facteurs de contingence, ils conduisent potentiellement les organisations à adopter un fonctionnement proche de celui décrit par Lawrence et Lorsch (1967). Dans cette perspective, les chaînes logistiques s'apparentent à des réponses stratégiques à l'influence de l'instabilité des flux. Rappelons alors que pour Christopher (2005), la concurrence ne se fait aujourd'hui plus entre des organisations mais entre des chaînes logistiques. Aussi, les organisations ayant adopté un fonctionnement basé sur une logistique stratégique semblent plus à même de s'adapter aux environnements actuels. Le fait de considérer les flux comme des facteurs de contingence constitue ici un apport à la fois pour la connaissance du fonctionnement des OT, mais aussi des organisations au sens large du terme. En intégrant au raisonnement les idées développées par la perspective stratégique de la contingence, notamment à partir des travaux de Child (1972), les gestionnaires et les décisions qu'ils prennent occupent une place centrale dans les organisations. La sensibilisation et la capacité de compréhension des enjeux logistiques par les plus hauts dirigeants apparaissent comme un facteur indispensable à la réussite des organisations.

6.3.2 - Préconisations et leviers d'action

Dans l'optique de rendre les résultats de la thèse actionnables par les praticiens souhaitant tirer le meilleur parti du management logistique, afin de renforcer la capacité de leurs OT à assurer leur pérennité, ce dernier point s'attache à formuler un ensemble de préconisations fondées notamment sur l'importance de la mise en œuvre de retours d'expérience généralisés afin de

capter et de préserver les compétences logistiques émergentes (6.3.2.1) qui peuvent également être le fruit de l'intégration ponctuelle de nouveaux partenaires (6.3.2.2). De plus, une prise en compte croissante des enjeux logistiques que recouvrent les OT semble être une condition centrale dans le développement de la capacité d'une OT à perdurer (6.3.2.3).

6.3.2.1 - L'autonomie dans le travail, notamment chez les non professionnels

Durant les études de cas, il a régulièrement été mis en évidence la place importante qu'occupent les bénévoles dans les FMA. Si à première vue cette "main d'œuvre" est indispensable d'un point de vue fonctionnel pour les manifestations, il apparaît que ces acteurs jouent également un rôle crucial dans l'émergence de compétences logistiques nouvelles. Les chapitres 3 et 5 ont pointé à plusieurs reprises des cas d'équipes bénévoles qui, par l'action, ont élaboré de nouvelles méthodes d'organisation et de travail. Par leurs capacités de bricolage et d'improvisation, ces acteurs non professionnels, et ne disposant bien souvent d'aucune compétence logistique issue de leurs activités "ordinaires", semblent à même de concevoir de nouvelles pratiques, voire de nouvelles compétences, capables d'accroître l'efficacité de leur participation. En fonctionnant sur un principe de responsabilisation et d'autonomie, les FMA accordent aux acteurs de terrain une très large liberté d'action qui paraît être la condition *sine qua non* de l'improvisation organisationnelle. Dès lors, la possibilité accordée aux acteurs d'explorer des méthodes nouvelles paraît nécessaire pour laisser ouverte des possibilités d'improvisation. Ce point renvoie aux travaux de Chédotel (2005) qui note d'ailleurs que "*le processus d'improvisation correspond à une action orientée vers la découverte, destinée à explorer des opportunités inattendues ou à neutraliser des menaces imprévues*".

Dès lors, la mise en pratique de retours d'expérience que Gautier (2010) définit comme un processus de formalisation de connaissances acquises par l'action paraît être un levier mobilisable par les praticiens pour stabiliser les compétences émergentes. Durant les études de cas, rares ont été les occasions d'assister à de telles démarches. À titre d'illustration, le Festival du BdM pratique les retours d'expérience uniquement au niveau des responsables de services bénévoles mais ne l'étend pas à l'ensemble des acteurs de la manifestation. Au vu des constats réalisés quant à la création de compétences logistiques par les bénévoles, il apparaît qu'une formalisation de ces compétences nouvelles serait susceptible de les stabiliser et d'en assurer la persistance. Notons que sur ce point, des discussions informelles (et non enregistrées) avec des dirigeants a permis d'expliquer l'absence de retours d'expérience généralisés. Ces répondants les jugent trop complexes à mettre en place du fait du grand

nombre de bénévoles, de partenaires ou de prestataires impliqués dans la gestion d'un FMA. Toutefois, il semble possible de concevoir des méthodes et des mécanismes de retours d'expérience comme cela a été constaté par Gautier (2010) dans les services de secours et d'incendie.

6.3.2.2 - Intégrer de nouveaux partenaires

Le second levier d'action à destination des praticiens est l'intérêt d'intégrer de manière régulière de nouveaux partenaires dans le réseau dormant. Ici, un exemple tiré du cas du Festival du CV paraît tout à fait représentatif. Suite à une volonté du pivot de mieux connaître l'événement, le choix a été fait d'intégrer un nouveau partenaire à qui il a confié la réalisation d'une étude sur la gestion des festivaliers, à côté d'autres points, durant la manifestation. Au terme de l'étude, un rapport éclairant les déplacements des festivaliers a permis au pivot, certes d'accroître ses connaissances sur le sujet, mais aussi de voir de nouvelles possibilités de gestion. En effet, le nouveau partenaire avait fait le choix d'une méthodologie d'étude largement basée sur des aspects quantitatifs (de nombreux comptages, mesures, etc.) qui n'étaient jusqu'alors que très peu développés dans cet événement. Depuis cette date, le Festival du CV a mis en place un service complet dont la tâche est la réalisation de mesures régulières sur des points considérés par le pivot comme critiques (durées d'attente, nombre de déchets au mètre carré, etc.) afin d'alimenter en temps réel sa gestion des flux durant la manifestation. Il apparaît ici que l'intégration du nouveau partenaire a conduit au développement d'une compétence logistique nouvelle. Dans leur typologie de compétences, Gammelgaard et Larson (2001) considèrent les compétences quantitatives comme l'une des grandes familles de compétences logistiques. Sans pour autant perturber "l'ordre établi" dans le réseau dormant, l'intégration ponctuelle de nouveaux partenaires peut donc conduire au développement de compétences logistiques nouvelles et susceptibles de renforcer l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Dans cette perspective, ancrer l'événement dans un réseau dormant stable paraît être une source de préservation de compétences liées à la pratique en commun. Une fois encore, le service logistique alimentaire du Festival des VC paraît être illustratif de ce constat. Les nombreuses compétences logistiques développées par ce service semblent être liées au travail conjoint d'acteurs issus de nombreuses organisations distinctes, mais qui ont toutefois l'habitude de travailler ensemble depuis de nombreuses années. Aussi, adopter une vision transactionnelle remettant en cause les contrats de sous-traitances ou de prestations paraît être un élément pouvant jouer sensiblement, et négativement, sur la préservation de compétences

spécifiques à l'organisation. Des démarches de contractualisation sur plusieurs pulsations semblent être un moyen favorisé par les dirigeants afin de stabiliser le réseau dormant et d'éviter les *turn over* trop élevés nécessitant un nouvel apprentissage du travail conjoint, et limitant également la possibilité d'émergence de nouvelles compétences relationnelles.

6.3.2.3 - Valoriser la place stratégique de la logistique

Enfin, le dernier levier d'action formulé ici est en lien direct avec l'outil de diagnostic élaboré précédemment et concerne la place accordée dans l'organisation à la logistique. Force a été de constater durant l'ensemble des études de cas que la logistique n'est que très peu reconnue en tant que démarche globale de pilotage de flux physiques et informationnels. Alors qu'elle occupe visiblement une place stratégique dans les FMA, rares sont les événements qui disposent d'un service ou d'un pôle logistique. Si ce constat ne semble pas remettre en cause la pérennité des cas d'étude, il interroge toutefois sur l'impact que pourrait avoir la création d'un service centralisant toutes les informations et toutes les tâches en lien avec le pilotage ou la prise en charge de l'intégralité des flux de la manifestation. Dans l'illustration rapportée dans le point précédent, le Festival du CV a, suite à l'intégration d'un nouveau partenaire, développé une démarche de quantification des flux relativement poussée. Si ces données disponibles étaient centralisées, alors il est probable que la coordination et la qualité de service s'en trouveraient améliorées. Par ailleurs, la prise en compte du caractère stratégique pourrait également conduire à intégrer de nouveaux types d'acteurs disposant de compétences spécifiques et formalisées. Une professionnalisation de la fonction logistique dans les FMA, et dans les OTP, apparaît ici comme un point de vigilance particulièrement porteur pour les gestionnaires, afin d'accroître la capacité de l'organisation à assurer sa pérennité.

Conclusion chapitre 6

L'ambition du chapitre 6 était de produire une synthèse des résultats intermédiaires de la thèse afin de formuler une réponse à la question de recherche principale et d'opérationnaliser les apports pour les rendre actionnables par les praticiens. Aussi, après avoir dressé un bilan des apports majeurs de la thèse, il a été mis en évidence que les compétences logistiques occupent une place stratégique dans la pérennité des OT. En effet, en permettant aux principes logistiques de se déployer en modifiant la structure de l'organisation dans un mouvement pulsatoire récurrent, les compétences logistiques semblent être à la base de la persistance des

OT. En cohérence avec le raisonnement abductif et le positionnement épistémologique interprétativiste retenus, ces éléments de réponse doivent être considérés comme plausibles et non définitifs. Par ailleurs, dans l'optique de faire émerger des leviers d'action mobilisables par les praticiens, des moyens ont été proposés aux gestionnaires d'OT afin de tirer un meilleur parti du management logistique. Il a été noté, entre autres, l'importance du déploiement de retours d'expérience et d'intégration régulière de nouveaux acteurs dans le réseau dormant.

Conclusion partie 2

Si la première partie a contribué à la formulation d'éléments de réponse éclairant la continuité organisationnelle des OT, en révélant un phénomène pulsatoire liant les répétitions des manifestations de l'organisation entre elles, la question du succès de chacune des manifestations était restée en suspens. L'ambition de la partie 2 a alors été d'explorer cette interrogation en se fondant sur la notion de management logistique temporaire.

La littérature académique sur le management logistique en contexte événementiel n'a permis d'apporter que peu d'éléments probants et permettant de comprendre comment un FMA peut assurer son succès *via* le management logistique. Aussi, le spectre d'observation a été étendu afin d'englober les logistiques temporaires au sens large en s'intéressant à des industries telles que l'aide humanitaire d'urgence, les interventions militaires, ou le tourisme. Notons cependant que la dimension temporaire réunissant l'ensemble de ces littératures a conduit à éluder les travaux du champ de la logistique "traditionnelle". En effet, il est ici reconnu implicitement la spécificité des logistiques temporaires, notamment du fait de leur dimension dynamique impliquant la mobilisation d'outils "généraux" (à l'image des SI-IO ou des standards et normes) évoluant dans un contexte de pression temporelle extrême, mais aussi de principes plus spécifiques (tels que les entraînements).

L'analyse des littératures portant sur les logistiques temporaires qui, notons-le, ne se croisent que très peu, bien qu'elles évoluent dans un champ général unique, a conduit à l'émergence d'une modélisation de la logistique temporaire à partir des préceptes de la théorie de la contingence (chapitre 4). Une confrontation de ce modèle avec les données empiriques disponibles sur les cas d'étude a par la suite permis de raffiner les propositions théoriques sous-jacentes à la modélisation et de percevoir le caractère stratégique du management logistique dans les FMA. En effet, une dynamique d'activation et de désactivation de principes logistiques, tant issus d'une contingence structurelle que d'une contingence stratégique, paraît être au cœur du mouvement pulsatoire constaté en partie 1 (chapitre 5). Enfin, à la lumière des résultats obtenus, une synthèse et une mise en perspective des apports ont été proposées afin de focaliser l'attention sur les compétences logistiques qui occupent visiblement un rôle stratégique, du fait de leur capacité à mettre en action des ressources tangibles et intangibles permettant la mise en œuvre de la dynamique logistique, qui elle-même permet d'entretenir phénomène pulsatoire (chapitre 6).

Au terme de la partie 2, le management et les compétences logistiques semblent être à même d'assurer le succès de chaque manifestation d'une OT du fait de leur capacité à piloter

l'intégralité des flux induits par les activités menées. De plus, les compétences logistiques sont qualifiées de stratégiques puisqu'elles semblent être à l'initiative à la fois du phénomène pulsatoire assurant la continuité organisationnelle de l'OT et du succès de chacune de ses manifestations. Une réponse est ici apportée à la question de recherche principale de la thèse.

Apports de la partie 2

- * les logistiques temporaires sont fondées sur un double niveau de contingence, structurel et stratégique ;
- * la nature temporaire ou non, et la variété des flux, sont des facteurs de contingence influençant le management logistique des organisations ;
- * les FMA reposent sur une logistique stratégique où l'ensemble des flux conditionnent la structure de l'organisation ;
- * les FMA déploient une logistique dynamique fondée sur l'activation et la désactivation progressive d'un ensemble de principes logistiques qui conditionnent la forme de la structure et les modes de coordination de l'organisation ;
- * le management logistique permet à chaque édition d'un festival d'atteindre les objectifs de pilotage de flux induits par les actions menées ;
- * les compétences logistiques sont stratégiques pour les OT puisqu'elles assurent la transition entre les états "stables" de l'organisation et garantissent le succès de chacune des opérations visibles de l'organisation.



CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de la thèse, il a été possible d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche principale qui s'interrogeait sur les éléments contribuant à la pérennité des OT. Cette conclusion générale s'attache à dresser un bilan de la recherche en revenant sur les travaux réalisés (1) puis les apports de la thèse (2). Comme tout travail académique, cette thèse présente des limites inhérentes aux choix réalisés au fil du raisonnement. Cependant, au-delà des contraintes qu'elles imposent, ces limites sont également autant de perspectives de recherche pour des travaux futurs (3).

1 - Synthèse des travaux

Ce premier point apporte une synthèse des travaux en rappelant les objectifs fixés en introduction générale (1.1), les ancrages théoriques (1.2), et méthodologiques (1.3) mobilisés, et enfin met en lumière le cheminement du raisonnement au fil des itérations (1.4).

1.1 - Objectifs de la thèse

La thèse s'est ouverte en guise de prologue sur une description de l'ambiance des dernières heures avant l'ouverture de la 25^e édition du Festival des Vieilles Charrues. Les éléments qui y ont été rapportés ont conduit à s'interroger sur les conditions qui permettent à un tel événement de se répéter depuis aussi longtemps. Ce questionnement a alors amené l'émergence d'une réflexion portant sur les organisations temporaires et leur pérennité. Si ces deux termes paraissent *a priori* oxymoriques, il est rapidement apparu que des organisations temporaires dont les actions visibles sont répétitives sont présentes dans de nombreuses industries, telles que l'aide humanitaire d'urgence, la construction, ou encore les opérations militaires. Face à une relative méconnaissance de ce phénomène par la littérature académique, une question de recherche principale a alors été posée sous la forme suivante :

QR : Comment la continuité organisationnelle et le management logistique peuvent-ils contribuer conjointement à la pérennité d'un dispositif organisationnel temporaire ?

Plusieurs objectifs ont alors été définis pour la thèse. Tout d'abord, d'un point de vue académique, l'ambition était de se positionner à la frontière des connaissances actuelles afin de fournir de nouveaux éclairages sur un phénomène peu connu au travers de l'étude de cas originaux et eux-aussi peu développés dans la littérature. Dès le départ, le choix a été fait de concentrer notre attention sur deux éléments qui paraissaient importants dans cette problématique : la continuité organisationnelle et le management logistique. Il était donc

attendu l'apport de connaissances nouvelles sur ces deux éléments afin de fournir une réponse permettant, à la fois aux chercheurs et aux praticiens, de comprendre comment une organisation temporaire tel que celles des FMA peut se pérenniser. Par ailleurs, bien que fortement orientée sur des conceptions théoriques et conceptuelles, la problématique sous-entendait également le besoin de formalisation d'un ou de plusieurs leviers actionnables par les praticiens afin de renforcer la capacité de leurs organisations à se pérenniser.

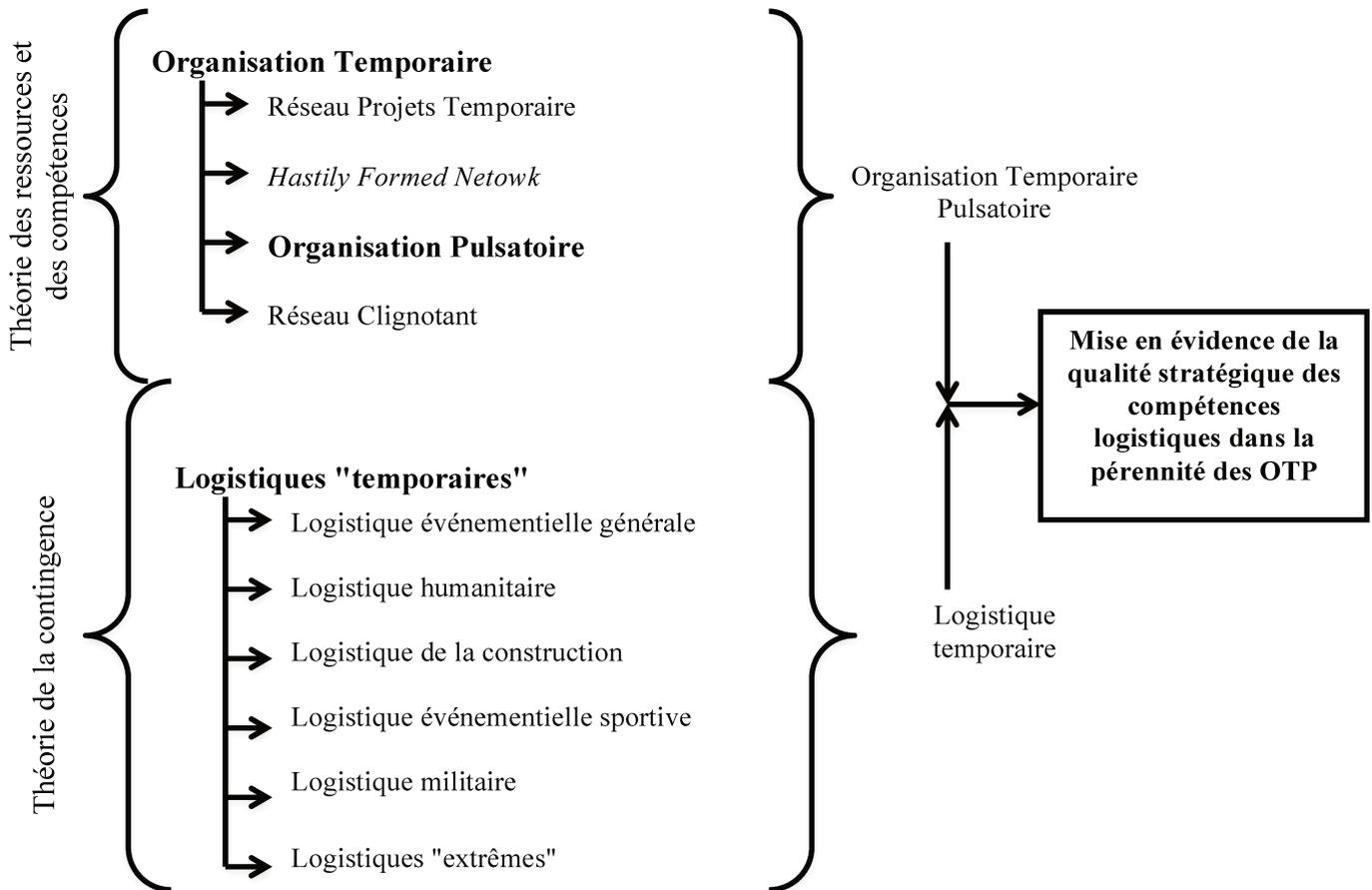
1.2 - Ancrages théoriques et conceptuels

La thèse s'est scindée en deux parties qui ont chacune mobilisé des ancrages théoriques et conceptuels distincts mais complémentaires. La première partie, orientée sur la dimension organisationnelle des FMA, s'est principalement appuyée sur la théorie des ressources et des compétences (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Barney, 1991 ; Barney *et al.*, 2002) et notamment sa perspective relationnelle initiée par les travaux de Dyer et Signht (1998). Fondée majoritairement sur les concepts d'OT (Lundin et Söderholm, 1995 ; Packendorff, 1995 ; Jacobsson *et al.*, 2013) et d'Organisation Pulsatoire (Toffler, 1970 ; Webster *et al.*, 1997 ; Hanlon, 2002 ; Hanlon et Stewart, 2007), la première partie a largement mobilisé une littérature orientée théorie des organisations pour fournir une lecture des FMA en tant qu'Organisations Temporaires Pulsatoires (OTP).

La seconde partie quant à elle a adopté une lecture inscrite dans la théorie de la contingence du fait de la relation perçue entre les fonctionnements logistiques dans des contextes temporaires et les objectifs poursuivis. À partir des travaux de Woodward (1965), de Lawrence et Lorsch (1967), de Skinner (1969), de Child (1972), ou encore de Mintzberg (1982, 1990), une lecture originale des logistiques temporaires a pu être produite et a conduit à la considération de la nature des flux et de leur variété en tant que facteurs de contingence. Cinq littératures spécialisées dans des logistiques temporaires ont alors été employées pour élaborer une modélisation intégratrice de la logistique temporaire.

La figure 38 propose une synthèse graphique des différents ancrages théoriques et conceptuels de la thèse.

Figure 38 - Schématisation de l'ancrage théorique et conceptuel de la thèse



Source : élaboration personnelle.

1.3 - Choix méthodologiques

Tout au long de la thèse, de nombreuses confrontations entre approches théoriques et données empiriques ont été réalisées. Pour ce faire, il a été déployé une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de quatre cas de FMA : le festival des Vieilles Charrues, le festival du Bout du Monde, l'éco-festival rock et territoire du Cabaret Vert, et le Reggae Sun Ska festival. Ces cas ont été sélectionnés au travers d'un processus partant d'une base de plus de 2 000 cas potentiels pour se focaliser sur des cas considérés comme extrêmes à la fois par leurs dimensions mais également par leur récurrence. Deux phases de collecte de données ont été réalisées, une première en août 2014 auprès des festivals du Bout du Monde et du Cabaret Vert, puis une seconde en juillet et août 2015 sur les quatre cas d'étude.

Du fait de la durée d'observation réduite de l'activité "visible" de ces événements, le choix a été fait de mobiliser différents modes de collecte de données allant de l'entretien semi-directif

"court", utilisé de manière ponctuelle pour faire réagir des acteurs à un phénomène marquant, jusqu'à la réalisation d'observations participantes. Au total, cinq modes de collecte principaux ont été utilisés : des entretiens courts, des entretiens longs, des observations participantes, des observations non participantes, et la compilation de documents internes aux événements. Les éléments empiriques accumulés ont permis de produire quatre banques de données constituant chacune un cas exploitable. L'ensemble des cas a fait l'objet de plusieurs codages et traitements en fonction de l'avancement de la recherche, notamment à l'aide d'outils "traditionnels" tel que Excel, et d'outils spécialisés comme Nvivo. L'ensemble des analyses a reposé sur un principe d'analyse thématique et de recoupement des données afin de confronter les modélisations et définitions théoriques aux réalités perçues sur le terrain.

Le choix de ce type de méthodologie a été conduit en cohérence avec les objectifs de la thèse, la compréhension de mécanismes peu étudiés jusqu'à présent, et le positionnement épistémologique interprétativiste, qui a guidé l'ensemble de la recherche. Dans cette perspective, l'intégralité des données, des interprétations, et des usages des données, ne constitue que le reflet d'une expérience vécue par le chercheur et ne prétend pas mettre en lumière un quelconque réel objectivable et connaissable.

1.4 - Cheminement de la réflexion

Au terme de l'introduction générale, une question de recherche principale interrogeant la pérennité des dispositifs organisationnels temporaires a été posée. Le chapitre 1 a alors eu pour vocation d'apporter une description des FMA étudiés sans *a priori* restrictifs. Ainsi, ces événements ont été décrits comme des phénomènes multi-acteurs, limités et non limités dans le temps, où le management logistique occupe une place centrale. Partant de ces constats, un rapprochement avec la notion d'OT a été réalisé tout en insistant sur la difficulté de cette notion à retranscrire la dynamique répétitive des FMA. Le chapitre 2 a alors tenté d'apporter des éléments académiques permettant de décrire et d'expliquer le caractère temporaire et permanent des FMA. En rapprochant les notions d'OT et d'OP, un phénomène pulsatoire a pu être décrit à la lumière de la théorie des ressources et des compétences comme une alternance entre deux formes de structure d'organisation, un réseau centralisé d'une part, et une *adhocratie* d'autre part. Sur les bases de ces éléments, une grille de caractérisation d'une nouvelle notion, les Organisations Temporaires Pulsatoires (OTP), a été proposée. L'ambition du chapitre 3 a alors été d'approfondir cette grille de caractérisation au contact des données empiriques. Il a ainsi été possible de fournir une description plus fine du phénomène pulsatoire *via* quatre temps distincts, deux états "stables" et deux phases transitoires.

L'ensemble des résultats de la première partie ont alors permis une démarche de conceptualisation et de définition des OTP.

Au terme de la première partie, il a été mis en évidence un fonctionnement oscillant des OTP entre des formes de structures et de modes de coordination distincts dans un cadre de continuité organisationnelle. Le positionnement crucial des phases transitoires a alors été relevé et a conduit à s'interroger sur la place que pourrait y occuper la logistique, qui serait alors un élément stratégique assurant la pérennité de la dynamique des OTP. C'est sur la base de ce constat que la seconde partie s'est ouverte par le chapitre 4 qui, après avoir en vain tenté d'apporter une description de la logistique événementielle à partir d'éléments académiques, s'est focalisé sur la description, à partir de travaux antérieurs, du management logistique dans cinq industries aux activités temporaires : l'aide humanitaire d'urgence, la construction, le tourisme, le militaire, et les milieux extrêmes. Il est ressorti de cette revue de littérature un ensemble de principes logistiques qui, à la lumière de la théorie de la contingence, ont été répartis en deux niveaux de contingence, structurel d'une part et stratégique d'autre part. La formulation de propositions théoriques allant dans ce sens a alors permis d'élaborer une modélisation de la logistique temporaire. En se fondant sur cette modélisation, le chapitre 5 a étudié le fonctionnement logistique des FMA et a mis en évidence la relation étroite entre les évolutions de la structure de l'organisation, perçues dans la partie 1, et le changement de principes logistiques mobilisés. Une dynamique logistique a alors été décrite comme le passage d'une organisation modulaire à une organisation coordonnée et intégrée, ces évolutions étant soutenues par un jeu d'activation et de désactivation de principes logistiques hétérogènes dépendant des objectifs poursuivis et des types de flux à piloter. Aussi, en considérant que le management logistique influence très largement l'organisation, la logistique a été qualifiée de stratégique dans le chapitre 6. Une discussion y a alors été proposée et a conduit à la qualification des compétences logistiques de stratégiques. En effet, ces compétences semblent occuper une place centrale dans la pérennité de la dynamique organisationnelle des FMA et des OT.

2. Apports de la thèse

Au fil des chapitres, des apports théoriques et managériaux ont été mis en évidence. Des éléments comme la conceptualisation des OTP, la définition des logistiques temporaires, ou la mise en évidence du caractère stratégique des compétences logistiques, ont été autant de jalons, et de choix, qui ont largement conditionné la thèse. Ce second point s'attache à exposer une synthèse des apports sous trois angles distincts : les apports scientifiques (2.1) qui sont

divisés en apports principaux et en apports intermédiaires, les apports managériaux (2.2) formulés majoritairement dans le chapitre 6, et enfin des apports méthodologiques (2.3) liés à l'élaboration de méthodes d'étude de cas adaptées à des contextes particuliers, à l'image des FMA.

2.1. Apports académiques

Deux types d'apports académiques ont pu être formulés au fil de la thèse : un apport principal, et quatre apports intermédiaires liés à l'aspect itératif du raisonnement employé.

L'apport principal de la thèse constitue la mise en évidence du caractère stratégique des compétences logistiques dans les FMA. En effet, jusqu'à présent des travaux tels que ceux de Lexhagen *et al.* (2005), de Beaven et Laws (2006), ou de Locatelli et Mancini (2014), avaient souligné l'importance de l'excellence opérationnelle dans la réussite d'un événement, sans pour autant apporter de précisions quant à la nature ou à l'origine de cette excellence opérationnelle. La considération nouvelle de l'aspect stratégique des compétences logistiques permet alors d'expliquer comment est assurée la préservation de la dynamique organisationnelle de ces événements. Cet apport principal est le fruit du croisement de quatre apports intermédiaires produits au fil de la thèse.

Le premier de ces apports a été formulé entre les chapitres 2 et 3 et repose sur la visualisation nouvelle du phénomène pulsatoire. Si jusqu'à présent il avait été décrit en quatre temps par Hanlon (2002) (avant, pendant, après, le reste du temps), puis en trois temps par Hanlon et Stewart (2007) (pré-projet, projet, post-projet), il a été mis en évidence deux phases, à notre connaissance, inconnues de la communauté scientifique : les phases transitoires ascendantes et descendantes faisant le lien entre les états "stables" de l'OTP, l'état dormant et l'état activé.

Le deuxième apport intermédiaire de la thèse a quant à lui consisté en une conceptualisation des OTP. Inscrite à la croisée des OT et des OP, cette nouvelle notion se veut être actionnable par la communauté scientifique pour étudier ce type d'organisation en se focalisant tantôt sur l'aspect temporaire ou sur l'aspect dynamique. Cette démarche de conceptualisation est, une fois encore à notre connaissance, nouvelle dans le champ des OT.

Le troisième apport intermédiaire de la thèse a été formulé dans le chapitre 4 qui, après avoir proposé une revue de littérature, a conduit à la description et à la modélisation de la logistique temporaire. Largement dispersée dans des littératures spécialisées et se croisant peu, la logistique temporaire n'est jusqu'à présent accordée qu'au pluriel. La mise en évidence de deux niveaux de contingence complémentaires a alors permis d'unifier les littératures et d'expliquer les traits communs et les différences perçues par les travaux académiques

antérieurs. La démarche de modélisation mise en œuvre constitue une proposition d'analyse intégrative, à notre connaissance originale, qui a conduit à l'émergence d'un nouvel outil d'analyse des logistiques temporaires.

Enfin, le quatrième et dernier apport de cette thèse réside dans la qualification de la nature des flux et de leur variété, de facteurs de contingence pour l'organisation. Cette perception a alors conduit à apporter un éclairage quant à la place des compétences logistiques dans les organisations, qu'elles soient temporaires ou non.

En guise de synthèse de l'ensemble des apports académiques de la thèse, il est possible de formuler la réponse suivante à la question de recherche :

Les organisations temporaires sont capables de se pérenniser grâce au rôle conjoint de la continuité organisationnelle et du management logistique qui, dans un mouvement pulsatoire, contribuent à une évolution constante de la structure et des modes de coordination de l'organisation. La continuité organisationnelle permet ainsi d'assurer le lien entre les manifestations visibles de l'organisation, en développant une orientation logistique propice à l'émergence et à la mobilisation de compétences logistiques indispensables à la mise en action du management logistique, fondé quant à lui sur une dynamique d'activation et de désactivation d'un ensemble de principes logistiques hétérogènes et complémentaires.

2.2. Apports managériaux

En cohérence avec les apports de la thèse, plusieurs apports managériaux ont pu être formulés en parallèle des éléments à destination de la communauté scientifique. Le premier, et principal, d'entre eux réside dans la mise en évidence du caractère stratégique des compétences logistiques dans le contexte des FMA. Si jusqu'à présent la logistique n'est que très peu reconnue en tant que démarche globale de structuration par le flux et de pilotage de la manifestation, il apparaît qu'une prise de conscience de ce phénomène pourrait conduire les dirigeants de FMA à développer volontairement des compétences logistiques qui leur seraient propres. Par ailleurs, le chapitre 6 a également insisté sur l'importance de la conservation de compétences émergentes *via* plusieurs outils ayant déjà fait leurs preuves dans d'autres contextes. Les retours d'expérience apparaissent particulièrement prometteurs afin de formaliser des compétences tacites présentes chez les bénévoles et issues de leurs pratiques du terrain. L'élargissement du réseau dormant à de nouveaux partenaires réguliers a également

été noté du fait de sa capacité à remettre en cause des compétences ayant "stagné" ou à importer dans le réseau des compétences nouvelles.

La thèse insiste donc sur l'importance de la logistique et invite les managers à développer cette fonction dans leurs événements en cherchant à faire évoluer leur perception des enjeux logistiques afin de développer une orientation logistique propice à l'émergence et à la mise en action des compétences logistiques permettant au management logistique et à la continuité organisationnelle de contribuer à la pérennité des OT. Par ailleurs, le constat conduisant à considérer la nature et la variété des flux comme des facteurs de contingence peut également être mobilisé par des gestionnaires d'organisations non temporaires afin de favoriser l'émergence d'une logistique stratégique systématiquement déployée.

2.3. Apports méthodologiques

La troisième et dernière forme d'apports identifiables dans cette thèse concerne les éléments méthodologiques déployés tout au long de la recherche. L'objectif a été de conserver en permanence une cohérence entre les trois éléments centraux que sont le positionnement épistémologique, les outils méthodologiques, et les objectifs de la thèse. La nature abductive et itérative du raisonnement a conduit à réaliser à plusieurs reprises des confrontations entre approches conceptuelles et données empiriques, tout en devant prendre en compte les contraintes liées au caractère temporaire du phénomène étudié. Pour ce faire, une approche originale d'étude de cas a été développée et s'est fondée sur une recherche d'équilibre entre une collecte de données très large, au risque d'accumuler des choses inutiles dans l'immédiat, et une collecte trop restreinte, impliquant potentiellement un manque de données nécessitant d'attendre une année afin que le phénomène soit "ré-activé". En effet, tout au long des études empiriques, il a été fait le choix, implicite, de considérer les manifestations comme des révélateurs de l'ensemble du processus d'organisation. Si plusieurs entretiens ont été réalisés en dehors des événements, la majorité des observations ou rencontres ont eu lieu sur le terrain pendant le déroulement des festivals afin de contextualiser au maximum les propos des répondants.

La méthodologie déployée s'est fondée principalement sur la réalisation conjointe d'observations participantes et non participantes, d'entretiens semi-directifs et non directifs, et de collecte de documents internes. L'originalité de cette approche a été de solliciter les dirigeants des manifestations étudiées, mais aussi les bénévoles et les festivaliers qui, à notre connaissance, sont relativement absents des travaux académiques antérieurs. Or, les modélisations suggérées en conclusion de cette thèse donnent à voir des organisations laissant

une large place à la responsabilisation et à la prise de décision locale "en bas" de la pyramide. De plus, à de multiples reprises, les répondants (notamment des bénévoles et des responsables de pôles ou de services) ont confié, bien souvent en dehors des entretiens formels, que les responsables généraux n'avaient qu'une très faible vision de la dimension logistique de l'événement. Aussi, il est apparu nécessaire de s'interroger sur la pertinence d'une étude portant sur la logistique, qui ne solliciterait que des dirigeants, pour qui la fonction logistique est associée principalement à un poste de coût et non pas à un potentiel levier de performance dans le pilotage des flux au sens large du terme.

Ainsi, les dispositifs méthodologiques élaborés dans le cadre de cette thèse pourraient être mobilisés à nouveau dans d'autres contextes temporaires afin de poursuivre l'étude du fonctionnement de ce type d'organisation.

3. Limites de la recherche et perspectives futures

S'il a été possible de mettre en avant plusieurs apports à l'issue de la thèse, il persiste toutefois des limites qui conduisent à en nuancer la portée. La première d'entre elles a trait à la réalisation d'une étude mono-sectorielle focalisée uniquement sur les FMA. Le caractère "extrême" de ces événements a été mis en avant et semble en faire des cas particulièrement représentatifs des organisations temporaires, et plus particulièrement des OTP. Toutefois, ce secteur présente également plusieurs spécificités, notamment la part belle qui y est laissée à la mobilisation d'une main-d'œuvre bénévole et non spécialisée, ou encore la dimension artistique et culturelle qui conduit, en France, à l'élaboration de structures de financement en partie assumées par des fonds publics. Les résultats de cette étude sont donc fortement contextualisés, et leur transférabilité à d'autres industries ou environnements ne peut pas être postulée. Cette limite entre également en écho avec notre fil conducteur épistémologique qui n'implique pas la reconnaissance d'un réel objectif et perceptible dans son entièreté. Les conclusions doivent donc être entendues comme le reflet d'une perception nécessairement limitée et propre au chercheur du fonctionnement d'un contexte particulier. Afin de renforcer la validité externe des résultats, il paraît alors pertinent de réfléchir à une adaptation des modélisations à des études quantitatives réalisées dans une perspective épistémologique différente afin de tenter une généralisation des résultats. Par ailleurs, le développement de nouveaux travaux, mobilisant une littérature différente, pourraient être à même de renforcer et de raffiner les conclusions formulées à l'issue de cette thèse. Sur ce point, les recherches portant sur les écosystèmes d'affaires semblent particulièrement riches d'enseignement du fait

de la prise en compte par cette notion des caractéristiques des systèmes complexes à l'image de l'adaptation, de la co-évolution, et de l'auto-organisation (Saglietto, 2007).

De plus, une deuxième limite à l'étude mono-sectorielle peut également être trouvée dans sa focalisation sur les composantes logistiques et organisationnelles des phénomènes. S'il a été évoqué à plusieurs reprises l'influence potentielle d'un environnement plus vaste composé notamment de jeux politiques, économiques, environnementaux, ou encore territoriaux, ces éléments n'ont été que très peu pris en compte dans l'analyse des FMA en tant qu'OTP. Cet angle d'observation assumé nous a conduit à éluder une partie des travaux les plus actuels sur les festivals qui, pour une majorité, portent sur des aspects marketing et de relation au consommateur. Il semblerait possible de réintroduire dans une poursuite de la recherche ce type de travaux et de contribution afin d'élargir le spectre d'analyse des modélisations et d'en augmenter la portée.

Au sujet de la collecte de données empiriques, une troisième limite doit être identifiée dans la faible présence au sein des répondants de représentants des prestataires. Ces acteurs ont été très difficilement accessibles en dehors des périodes de festivals du fait de la complexité à les identifier puis à les rencontrer. Cet élément est susceptible d'avoir introduit une forme de biais dans l'analyse, qui a toutefois, autant que faire se peut, été contrebalancé par un renforcement des observations du fonctionnement de ces acteurs durant la phase de collecte de 2015. L'élargissement du panel de répondants participant à l'étude apparaît comme une piste de réflexion susceptible de renforcer la validité interne de l'étude. Il est par exemple imaginable de réaliser des *focus groups* rassemblant autour d'une même table pivot, partenaires, prestataires, bénévoles et festivaliers, afin de les faire réagir aux modélisations théoriques suggérées.

Par ailleurs, notons qu'un autre biais a pu être potentiellement introduit durant la phase de collecte de données en 2014. À la suite de négociations syndicales, un fort risque de grève des intermittents du spectacle a pesé sur l'organisation des festivals d'été (FMA, mais aussi festival de théâtre ou de cinéma par exemple). Dans la logique de nos modélisations, ce type d'événement a pu conduire les organisations, par des manœuvres d'anticipation, à modifier partiellement leurs modes de fonctionnement afin de palier le possible manque de main-d'œuvre professionnelle. Dans cette perspective, il est possible d'imaginer que la perception des FMA en 2014 a pu être quelque peu modifiée. Toutefois, la comparaison des résultats entre les collectes de 2014 et de 2015 n'a montré que très peu de différence, ce qui laisse à penser que l'impact du risque de grève n'a été que minime sur les résultats obtenus.

Enfin, une dernière limite à cette thèse peut être identifiée dans ses ancrages théoriques. Dès la première partie il a été fait le choix de focaliser l'attention sur une frange des littératures mobilisées afin de conserver une cohérence globale dans la réflexion. Ce choix a conduit à la non mobilisation de travaux portant parfois sur des thématiques proches mais avec des angles relativement différents. L'approche transactionnelle a, par exemple, été totalement éludée de la réflexion alors qu'il est possible de trouver des travaux antérieurs portant tant sur les FMA que sur les OT, et qui emploient la théorie des coûts de transaction pour expliquer ces phénomènes. De plus, à plusieurs reprises, des notions ou cadres théoriques sont mobilisés sans pour autant faire l'objet d'une étude théorique approfondie. L'analyse des mécanismes logistiques utilisés dans les logistiques temporaires en est un exemple. Cela est un choix assumé qui limite certes la portée, et peut-être la compréhension du raisonnement, mais qui est le fruit d'une priorisation dans les objectifs de la thèse. Sans occulter l'intérêt d'une revue de littérature exhaustive sur des thématiques comme l'assemblage dynamique de chaînes logistiques ou la relation anticipation - réaction - pro-action, la priorité a été donnée à l'étude globale de la relation logistique - organisation et nous a donc conduit, parfois, à faire référence uniquement aux travaux principaux et / ou fondateurs sur telle ou telle thématique, ainsi qu'à des publications permettant au lecteur d'accéder à une étude approfondie de ces éléments.

Par ailleurs, durant l'ensemble de la thèse, la question du ou des temps de l'organisation a été sous-jacente à l'ensemble des réflexions. Partant de cet élément, il semble ici possible de faire émerger une dernière perspective de recherche au sujet de la place du temps dans les organisations. En permanence, le temps a été perçu comme une dimension permettant de rendre compte d'évolutions, de dynamique, ou d'alignement. Dans la lignée des travaux de Barney (1991), une ressource est définie comme un actif tangible ou intangible rattaché directement à une organisation. En partant de cette définition, il semble possible de proposer une réflexion assimilant le temps à une ressource.

En tant qu'actif, au sens comptable du terme, une ressource permet la production d'un bien ou d'un service qui crée de la valeur. Dans cette perspective, le temps disponible d'une organisation est une forme d'outil de production, si ce n'est l'outil principal, puisqu'il permet la conception, la mise en œuvre, l'application, et l'évolution de méthodes de travail. Une organisation dont le temps disponible serait quasi nul n'aurait pas la possibilité de générer des produits ou des services. Ainsi, une organisation disposant de temps peut alors créer de la valeur. Par ailleurs, toujours dans le sens comptable, un actif est contrôlé par l'organisation. Si le temps ne peut pas être ralenti, accéléré, ou déformé (passons sur les débats de la théorie de

la relativité restreinte), il peut tout à fait être contrôlé dans son utilisation ou non. Prenons le cas d'une entreprise disposant de dix jours pour réaliser un projet qui ne nécessite que trois jours de travail. L'organisation pourra, à sa guise, faire le choix de "ralentir" son temps de travail, en affectant moins de personnel que prévu par exemple, afin de remplir les dix jours accordés par le client. *A priori* cet exemple peut être interprété comme une simple adaptation de la gestion de production, mais en désaxant le regard, la manœuvre peut aussi bien être perçue comme un choix de gestion du temps. La capacité d'une organisation à disposer de temps, et à le contrôler, semble donc en faire un actif potentiel et donc une ressource.

Le point d'achoppement entre le temps et la définition de la nature d'une ressource semble se trouver dans la notion de rattachement à l'organisation, c'est-à-dire que le temps en qualité de ressource pourrait "appartenir" à une organisation particulière. Sur ce point, le renfort de la dialectique de Platon et de Hegel semble apporter un éclairage particulier. Tout comme le non-être qui ne peut se définir qu'au travers de la notion d'être, la non appartenance du temps à une organisation particulière ne peut se comprendre qu'au travers de l'attribution de cette propriété à une autre entité. Mais dans ce cas, quelle organisation, quelle instance, quelle système est propriétaire du temps, dimension universelle et partagée par tous ? Fournir une réponse à cette interrogation semble relever de la gageure et conduit à formuler le principe que le temps n'appartenant de manière formelle à personne est la propriété de tous et peut donc être rattaché directement, entre autres, à toute forme d'organisation. Ainsi, le temps peut être entendu comme une possession partagée et mutualisée entre l'ensemble des organisations. En s'inscrivant dans cette lignée, le temps peut alors appartenir à une organisation qui en détient un fragment de propriété.

Aussi, en le considérant comme un actif détenu, au moins partiellement, et contrôlé par une organisation qui l'utilise pour produire de la valeur, le temps s'apparente théoriquement à une ressource intangible. Dès lors, en acceptant ce postulat, et en se positionnant dans le courant de la théorie des ressources et des compétences, la détention et la maîtrise du temps devient une ressource stratégique potentiellement source d'avantage concurrentiel.

L'ensemble du raisonnement qui vient d'être proposé demande à être développé et renforcé d'un point de vue théorique, mais semble ouvrir une perspective riche d'enseignement pour le futur.

Bibliographie

Légende

Article 

Chapitre d'ouvrage 

Communication 

Ouvrage 

Podcast 

Site Web 

Thèse 

A

- 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. 
- Ahola, T. (2005), Project Networks - A Short Term and a Long Term View, présenté à la 21^e *IMP Conference*, Rotterdam, 2, 3, et 4 septembre. 
- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. et McDonnell, I. (2011), *Festival & Special Event Management* (5^e édition), John Wiley & Sons Australia, Milton, Qld. 
- Amans, P. et Loup, S. (2004), Le rôle clé des artisans d'art dans la conservation du patrimoine: des compétences organisationnelles au réseau clignotant, présenté au 7^e *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFE-PME)*, Montpellier, 27, 28, et 29 octobre. 
- 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, présenté au 8^e *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFE-PME)*, Fribourg, 25, 26, et 27 octobre. 
- Amini, M.M., Retzlaff-Roberts, D. et Bienstock, C.C. (2005), Designing a reverse logistics operation for short cycle time repair services, *International Journal of Production Economics*, Vol. 96, No. 3, pp. 367–380. 
- Andersson, T.D. et Getz, D. (2008), Stakeholder Management Strategies of Festivals, *Journal of Convention & Event Tourism*, Vol. 9, No. 3, pp. 199–220. 
- Anderton, C. (2009), Commercializing the Carnavalesque : The V Festival and Image/Risk Management, *Event Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 39–51. 
- Ansoff, I. (1969), *Business Strategy : Selected Readings*, Penguin, Baltimore. 
- Apte, A. (2009), Humanitarian Logistics : a New Field of Research and Action, *Technology, Information and Operations Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 1–100. 

- Araujo, L., Dubois, A. et Gadde, L.-E. (1999), Managing Interfaces with Suppliers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 497–506. 
- Araujo, L. et Easton, G. (2012), Temporality in Business Networks : The Role of Narratives and Management Technologies, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 312–318. 
- Argyris, C. et Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, San-Francisco. 
- Assens, C. (1996), Du modèle bureaucratique au modèle organique - L'organisation en réseau, *Flux*, Vol. 12, No. 23, pp. 38–42. 
- Aubert, B., Dussart, A. (2002), Systèmes d'information interorganisationnels, Rapport Bourgogne du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des Organisation, Mars, 40 pages. 
- Avenier, M.-J. (1997), *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris. 
- Avenier, M.-J. (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in *Méthodologie de La Recherche En Sciences de Gestion* (2^e édition), Pearson, Paris, pp. 11-62. 
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2011), Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif, présenté à *Journée du groupe thématique Méthodologie de l'AIMS*, Caen, 31 mars. 

B

-
- Bakken, B., et Gilljam, M. (2002), Training to improve decision making : System Dynamics Applied to Higher-Level Military Operations, présenté à la 20^e *International System Dynamics Conference*, Palerme. 
- Bakken, B., Gilljam, M. et Haerem, T. (2004), Perception and Handling of Complex Problems in Dynamic Settings – Three Cases of Relevance to Military Command and Crisis Management, présenté à la 22^e *International Conference of the System Dynamics Society*, Oxford. 
- Bakker, R.M. (2010), Taking Stock of Temporary Organizational Forms : a Systematic Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 4, pp. 466–486. 
- Bakker, R., Oerlemans, L. et Kenis, P. (2009), Toward an Empirically Derived Typology of Temporary Project Networks, *acte de l'IRNOP Conference*, Berlin, 11, 12, et 13 octobre. 

- Balcik, B. et Beamon, B.M. (2008), Facility Location in Humanitarian Relief, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 497–506. 
- 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. 
- Bankvall, L., Bygballe, L.E., Dubois, A. et Jahre, M. (2010), Interdependence in Supply Chains and Projects in Construction, *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 385–393. 
- Barber, E. (2012), *Military Involvement in Humanitarian Supply Chain, Relief Supply Chain for Disasters. Humanitarian, Aid and Emergency Logistics*, Business Science Reference, Hershey. 
- Barker, M., Page, S.J. et Meyer, D. (2001), Evaluating the Impact of the 2000 America's Cup on Auckland, New Zealand, *Event Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 79–92. 
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120. 
- Barney, J., Wright, M. et Ketchen Jr, D.J. (2002), The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991, *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 625–641. 
- Bartsch, V., Ebers, M. et Maurer, I. (2013), Learning in Project-Based Organizations: The Role of Project Teams - Social Capital for Overcoming Barriers to Learning, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 239–251. 
- Bashir, H.A. (2010), Removal of Redundant Relationships in an AON Project Network for Evaluating Schedule Complexity, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 136, No. 7, pp. 787–793. 
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2007), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in *Méthodes de Recherche En Management* (3^e édition), Dunod, Paris, pp. 229–262. 
- Beaven, Z. et Laws, C. (2006), Service Quality in Arts Events : Operations Management Strategies for Effective Delivery, *Event Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 209–219. 
- Beaven, Z. et Laws, C. (2007), Never Let Me Down Again - Loyal Customer Attitudes Towards Ticket Distribution Channels for Live Music Events : an Ethnographic Exploration of the US Leg of the Depeche Mode 2005–2006 World Tour, *Managing Leisure*, Vol. 12, No. 2-3, pp. 120–142. 

- Ben-Shalom, U., Lehrer, Z. et Ben-Ari, E. (2005), Cohesion During Military Operations A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada, *Armed Forces & Society*, Vol. 32, No. 1, pp. 63–79. 
- Benito, L. (2001), *Les festivals en France : marchés, enjeux et alchimie*, Editions L'Harmattan, Paris. 
- Bensalem, A. (2013), Développement taxonomique de profils stratégiques d'entreprises manufacturières. une application de la théorie de la contingence aux pratiques *supply chain*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Aix en Provence, Juin. 
- Bigley, G.A. et Roberts, K. (2001), The Incident Command System : High Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environnements, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 1281–1300. 
- Bironneau, L. et Viviani, J.-L. (2016), *Collaborations et Réseaux*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes. 
- Bodendorf, F. et Zimmermann, R. (2003), Proactive Supply-Chain Event Management with Agent Technology, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 9, No. 4, pp. 58–89. 
- Bonnet, E. et Lièvre, P. (2014), Repenser la logistique à partir du management des connaissances. Le cas d'une mission au sein de la Mars Desert Research Station, *Management & Avenir*, Vol. N° 67, No. 1, pp. 224–242. 
- Bowdin, G., O'Toole, W., Allen, J., Harris, R. et McDonnell, I. (2006), *Events Management*, Routledge, Londres. 
- Bowen, H.E. et Daniels, M.J. (2005), Does the Music Matter ? Motivations for Attending a Music Festival, *Event Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 155–164. 
- Brady, T. et Davies, A. (2004), Building Project Capabilities : From Exploratory to Exploitative Learning, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, pp. 1601–1621. 
- Bregoli, I. (2009), Governance Models and Branding of Destinations, *Exploring Tourism III : Issues in PhD Research*, Nottingham. 
- Briscoe, G. et Dainty, A. (2005), Construction supply chain integration : an elusive goal ?, *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 319–326. 
- Bruyère, C. (2008), Les réseaux de santé en France : de la compréhension d'une nouvelle forme organisationnelle des soins à la construction d'un modèle de management paradoxal, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Aix en Provence, Octobre. 

- 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. 
- Burns, T.R. et Stalker, G. (1966), *The Management of Innovation*, OUP, Londres. 
- Butera, F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Les éditions d'Organisation, Paris. 

C

-
- CEPEL, France Festivals, Philharmonie de Paris et SACEM. (2016), Carto'classique. Festivals Classiques, Lyriques, Contemporains : Jouons Ensemble !, Nantes. 
- Chambers, J. et Guliy, H. (1990), The impact of a music festival on local health services, *Health Trends*, Vol. 23, No. 3, pp. 122–123. 
- Chandes, J. et Paché, G. (2010), Investigating Humanitarian Logistics Issues: From Operations Management to Strategic Action, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 320–340. 
- Charbonnier, C. (2015), Le festival du Hellfest. un pèlerinage pour metalheads, Thèse de doctorat en Anthropologie, Université de Tours, Tours, novembre. 
- Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2007), Explorer et tester : les deux voies de la recherche, in *Méthode de Recherche En Management* (3e édition), Dunod, Paris. 
- Chédotel, F. (2005), L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet, *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, No. 154, pp. 123–140. 
- Chédotel, F. (2012), Comment intervenir en temps réel à l'autre bout du monde ?, *Revue française de gestion*, No. 226, pp. 151–163. 
- Chédotel, F. et Krohmer, C. (2015), Les règles, leviers de développement d'une compétence collective – deux études de cas, *@GRH*, No. 12, pp. 15–38. 
- Chen, Y. et Kamara, J.M. (2011), A framework for using mobile computing for information management on construction sites, *Automation in Construction*, Vol. 20, No. 7, pp. 776–788. 
- Child, J. (1972), Organizational Structure, Environment and Performance. The Role of Strategic Choice, *Sociology*, Vol. 6, No. 1, pp. 1–22. 

- 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. 📄
- Christopher, M. (2005), *Logistics And Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks* (3^e édition), Pearson Education, Edinburgh. 📖
- Claveau, N. et Tannery, F. (2002), La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs, in *Regards Sur La Recherche En Gestion*, EMS, Caen. 📄
- Clegg, S. et Dunkerley, D. (1980), *Organization, Class and Capital*, Routledge, Londres. 📖
- CNV, IRMA, et SACEM. (2016), Barofest 2016, Bourges. 🗨️
- Colin, J. (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ?, *Revue française de gestion*, Vol. 156, No. 3, pp. 135–149. 📄
- Collin-Lachaud, I. (2004), De l'intention au comportement de fidélité. Le cas de la fréquentation de festivals de musique rock, 8^e Journées de Marketing de Bourgogne, Dijon, 6 et 7 novembre. 🗨️
- Collin-Lachaud, I. (2010), Eurockéennes, Francofolies, Vieilles Charrues ou Main Square Festival : le rituel communautaire comme source de fidélisation, *Décisions Marketing*, Vol. 60, pp. 43–53. 📄
- Cormier, D. (2011), Vieilles Charrues. 25 tonnes de frites, six citernes de bière, Le Télégramme, Carhaix, 14 juillet, disponible à: <http://urlz.fr/3Q8d> (dernière consultation 9 juillet 2016). 🗨️
- Crespin-Mazet, F., Ingemansson Havensvid, M. et Linné, A. (2015), Antecedents of Project Partnering in the Construction Industry : the Impact of Relationship History, *Industrial Marketing Management*, Vol. 50, Octobre, pp. 4–15. 📄

D

-
- David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, 8^e Conférence Internationale de l'A.I.M.S, Châtenay Malabry. 🗨️
- Davies, L. et Coleman, R. (2013), Evaluating Event Economic Impact : Rigour Versus Reality ?, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 31–42. 📄
- Dechartre, P. (1998), *Événements culturels et développement local*, Conseil économique et social. 📖

- Deery, M. et Jago, L. (2005), The Management of Sport Tourism, *Sport in Society*, Vol. 8, No. 2, pp. 378–389. 
- Deery, M. et Jago, L. (2010), Social Impacts of Events and the Role of Anti-Social Behaviour, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 8–28. 
- DeFillipi, R.J. et Arthur, M.B. (2002), Paradox in Project-based Enterprise : the case of film making, in *Managing Innovation and Change* (2^e édition), Sage Publications, London, pp. 189–202. 
- Denning, P.J. (2006a), Hastily Formed Networks, actes de la conférence ACM, Vol. 49, No. 4, pp. 15–20. 
- Denning, P.J. (2006b), Hastily Formed Networks : Collaboration in the Absence of Authority, *Reflections : The SoL Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 1–8. 
- Denning, P.J. et Hayes-Roth, R. (2006), Decision Making in Very Large Networks, actes de la conférence ACM - Entertainment Networking, New York, pp. 19–23. 
- Desgagné, S. (1994), À propos de la “discipline de classe” : analyse du savoir professionnel d’enseignantes et d’enseignants expérimentés du secondaire en situation de parrainer des débutants, Thèse de doctorat en Sciences de l’Éducation, Université de Laval, Laval, Septembre 
- Diodato, V. (1994), *Dictionary of Bibliometrics*, Routledge, Londres. 
- Doha, A., Das, A. et Pagell, M. (2013), The influence of product life cycle on the efficacy of purchasing practices, *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 470–498. 
- Dubois, A. et Gadde, L.-E. (2002), Systematic Combining : an Abductive Approach to Case Research, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 7, pp. 553–560. 
- Dubois, A. et Gadde, L.-E. (2014), ‘Systematic combining’ - A Decade Later”, *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 6, pp. 1277–1284. 
- Dumez, H. (2012), “Qu’est-ce que l’abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?”, *Le Libélio D’aegys*, Vol. 8, No. 3, pp. 3–9. 
- Duran, E. et Hamarat, B. (2014), Festival Attendee's Motivations : the Case of International Troia Festival, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 146–163. 
- Dyer, C. (1994), Proaction versus Reaction : Integrating Applied Anthropology into Fishery Management, *Human Organization*, Vol. 53, No. 1, pp. 83–87. 

Dyer, J.H. et Signh, H. (1998), The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679. 📄

E

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. 📄

Eco, U. (1990), *Les limites de l'interprétation*, Grasset, Paris. 📖

Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550. 📄

Eng-Larsson, F. et Vega, D. (2011), Green Logistics in Temporary Organizations : A Paradox ? Learnings from the Humanitarian Context, *Supply Chain Forum : An International Journal*, Vol. 12, pp. 128–139. 📄

Engel, G.R. (1998), *Joint and Combined Theater Logistics : The Future Reality*, DTIC. 📖

Eriksson, P.E. (2013), Exploration and Exploitation in Project-Based Organizations: Development and Diffusion of Knowledge at Different Organizational Levels in Construction Companies, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 333–341. 📄

Esper, T.L., Defee, C.C. et Mentzer, J.T. (2010), A Framework of Supply Chain Orientation, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 161–179. 📄

Ethis, E. (2002), *Avignon, Le Public Réinventé*, Documentation Française, Paris. 📖

Ethis, E., Fabiani, J.-L. et Malinas, D. (2008), *Avignon Ou Le Public Participant*, Entretemps, Montpellier. 📖

F

Fabbe-Costes, N. (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue française de gestion*, Vol. 156, No. 3, pp. 151–166. 📄

Fabbe-Costes, N. et Lièvre, P. (2002), Caractéristiques de la logistique des expéditions polaires et apports à la logistique ‘classique’, *Logistique & Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 25–39. 📄

Fabbe-Costes, N. et Jahre, M. (2006), Developing a framework for studies of logistics and SCM integration, présenté à la *NOFOMA Conference 2006*, Oslo, 8 et 9 juin. 🗨️

- Fabbe-Costes, N. et Paché, G. (2013), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence. 
- Fabbe-Costes, N., Fulconis, F. et Koulikoff-Sauviron, M. (2013), La recherche en management logistique. La question des unités d'analyse et du périmètre, *In La logistique. une approche innovante des organisations*, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence, pp. 49–60. 
- FEDDS. (2014), *Indicateurs D'activités Socio-économiques de 20 Festivals Bretons. Étude 2009-2012*, Le collectif des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne. 
- Ferdinand, N. et Kitchin, P. (2012), *Events Management: An International Approach*, SAGE, Londres. 
- Fiol, C.M. (2001), Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 691–699. 
- Fréry, F. (2003), *Benetton ou l'entreprise virtuelle* (2^e 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, Université de Nice Sophia-Antipolis, Nice, Décembre. 
- Fulconis, F. (2004), Le réseau, objet de recherche en gestion - la pluralité des cadres d'analyse, in *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris, pp. 59–75. 
- Fulconis, F., Saglietto, L. et Paché, G. (2006), Exploring New Competences in the Logistics Industry: The Intermediation Role of 4PL, *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 68–77. 

G

-
- Garel, G. (2011), *Le Management de Projet*, La Découverte, Paris. 
- Gautier, A. (2010), Modalités de mise en œuvre du retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel – Le cas de l'organisation de la sécurité civile., Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence, Septembre. 
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2007), Méthodologie de la recherche, in *Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion* (2^e édition) Pearson Education Universitaire B&E, Montreuil. 

- Gerritsen, D. et Van Olderen, R. (2011), *Events as a Strategic Marketing Tool*, Cabi, Londres. 
- Getz, D. (2002), Why Festivals Fail, *Event Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 209–219. 
- Getz, D., Andersson, T. et Larson, M. (2006), Festival Stakeholder Roles : Concepts and Case Studies, *Event Management*, Vol. 10, No. 2-3, pp. 103–122.
- Ghosh, N., Das, S. et Deshpande, A. (2014), Effect of responsiveness and process integration in supply chain coordination, *The IUP Journal of Supply Chain Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 7–17. 
- Girin, J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode, in *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, pp. 141–182. 
- Glas, A., Hofmann, E. et Eßig, M. (2013), Performance - Based Logistics : a Portfolio for Contracting Military Supply, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 97-115. 
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Weidenfield & Nicolson, Londres. 
- Godé, C. (2011), Les modes de coordination dans un environnement extrême, in *Gestion de Projet et Expéditions Polaires : Que Pouvons Nous Apprendre ?*, Presses de l'université du Québec, Québec. 
- Goodman, R.A. et Goodman, L.P. (1976), Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower - The Theater Case, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, p. 494. 
- Graham, G., Burnes, B., Lewis, G.J. et Langer, J. (2004), The Transformation of the Music Industry Supply Chain : a Major Label Perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 11, pp. 1087–1103. 
- Guffond, J.-L. et Leconte, G. (2001), Le pilotage d'activités distribuées : le cas du chantier, *Sociologie Du Travail*, Vol. 43, No. 2, pp. 197–214. 
- Guo, X. et He, L. (2012), Tourism Supply-Chain Coordination : the Cooperation Between Tourism Hotel and Tour Operator, *Tourism Economics*, Vol. 18, No. 6, pp. 1361–1376. 
- Gustavsson, L. (2003), Humanitarian Logistics : Context and Challenges, *Forced Migration Review*, Vol. 18, No. 6, pp. 6–8. 

H

- Hadj, S.M.E., Chédotel, F. et Pujol, L. (2015), Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire, *Revue française de gestion*, No. 246, pp. 159–173. 
- Håkansson, H. et Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, Londres. 
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79–91. 
- Hanisch, B. et Wald, A. (2011), A project management research framework integrating multiple theoretical perspectives and influencing factors, *Project Management Journal*, Vol. 42, No. 3, pp. 4–22. 
- Hanlon, C. (2002), Managing the Pulsating Effect in Major Sport Event Organisations, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Victoria University of Technology, Victoria, Septembre. 
- Hanlon, C. et Jago, L. (2000), Pulsating Sporting Events : An Organisation Structure to Optimise Performance, actes de la conférence *the Events beyond 2000 : Setting the Agenda*, Sydney, pp. 93–104. 
- 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. 
- Hanlon, C. et Stewart, B. (2007), Managing Personnel in Major Sport Event Organizations, *Event Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 77–88. 
- Hanlon, C. et Jago, L. (2009), Managing Pulsating Major Sporting Event Organizations, in *People and Work in Events and Conventions : A Research Perspective*, Cabi, Cambridge, pp. 93–107. 
- Hanlon, C. et Jago, L. (2012), Staffing for Successful Events : Having the Right Skills in the Right Place at the Right Time, in *The Routledge Handbook of Events*, Routledge, New York, pp. 304–315. 
- Harris, F. et McCaffer, R. (2013), *Modern Construction Management* (7^e édition), John Wiley & Sons, Oxford. 
- Hellgren, B. et Stjernberg, T. (1995), Design and implementation in major investments - a project network approach, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, pp. 377–394. 
- Henderson, S. et Musgrave, J. (2014), Changing Audience Behaviour: Festival Goers and Throwaway Tents, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 247–262. 

Holloway, I., Brown, L. et Shipway, R. (2010), Meaning not Measurement : Using Ethnography to Bring a Deeper Understanding to the Participant Experience of Festivals and Events, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 74–85. 

Howden, M. (2009), How Humanitarian Logistics Information Systems Can Improve Humanitarian Supply Chains: A View from the Field, 6^e *International ISCRAM Conference*, Gothenburg, Sweden. 

I

Iacono, M.P., Esposito, V. et Berni, A. (2013), Temporary Project Network and Innovation : Research on the Italian Regional Wine Industry, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6, No. 2, pp. 274–292. 

Irvine, E. et Hibbert, P. (2015), Temporary Organizing, Communities & Continuity : Enacting the London Lesbian and Gay Film Festival, Actes de la conférence *Academy of Management Annual Meeting 2015*, 7-11 août, Vancouver. 

J

Jackson, C. (2014), The Lived Experience O the Popular Music Festival-Goer, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Bournemouth University, Bournemouth. 

Jacobsson, M., Burström, T. et Wilson, T.L. (2013), The Role of Transition in Temporary Organizations : Linking the Temporary to the Permanent, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6, No. 3, pp. 576–586. 

Jacobsson, M., Lundin, R.A. et Söderholm, A. (2015), Researching Projects and Theorizing Families of Temporary Organization, *Project Management Journal*, Vol. 46, No. 5 pp. 9–18. 

Jago, L., Dwyer, L., Lipman, G., Lill, D. et Vorster, S. (2010), Optimising the Potential of Mega-Events : an Overview, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 220-237. 

Jahre, M., Jensen, L.-M. et Listou, T. (2009), Theory Development in Humanitarian Logistics : a Framework and Three Cases, *Management Research News*, Vol. 32, No. 11, pp. 1008–1023. 

Jahre, M. et Jensen, L. (2010), Coordination in Humanitarian Logistics Through Clusters, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, No. 8/9, pp. 657–674. 

- Jahre, M. et Fabbe-Costes, N. (2015), How Standards and Modularity Can Improve Humanitarian Supply Chain Responsiveness : The Case of Emergency Response Units, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 348–386. 
- Jaimangal-Jones, D. (2014), Utilising Ethnography and Participant Observation in Festival and Event Research, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 39–55. 
- Jiang, L.-H. (2010), Framework of the Strategic System of Military Logistics Standardization, *Logistics Technology*, No. 13, pp. 57–69. 
- Johnson, J.L., Lee, R.P.-W., Saini, A. et Grohmann, B. (2003), Market-Focused Strategic Flexibility : Conceptual Advances and an Integrative Model, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 1, pp. 74–89. 
- Jones, C. et Munday, M. (2007), Exploring the Environmental Consequences of Tourism: A Satellite Account Approach, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, No. 2, pp. 164–172. 
- Jones, C. et Lichtenstein, B. (2008), Temporary Interorganizational Projects : How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty, in *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford University Press, Oxford, pp. 231–255. 
- Jorgensen, D.L. (2015), *Participant Observation, Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*, John Wiley & Sons, Inc. 
- Journé, B. (2012), Collecter les données par l'observation, in *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2^e édition), Pearson, Montreuil, pp. 165–206. 
- Jüttner, U. et Christopher, M. (2013), The Role of Marketing in Creating a Supply Chain Orientation within the Firm, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol. 16, No. 2, pp. 99–113. 

K

-
- Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H. (2000), Learning et Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 217–237. 
- Kassem, M. et Dawood, N. (2013), A framework for the Integration and Coordination of the Construction Supply Chain, *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, Vol. 5, No. 2, pp. 115–130. 

- Kerzner, H.R. (2013), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (11^e édition), John Wiley & Sons, Hoboken, N.J. 
- Kim, Y.H., Taylor, J. et Ruetzler, T. (2014), Any Difference ? A Comparative Analysis : a Case Study of Two festivals, *Journal of Tourism Research & Hospitality*, Vol. 4, No. 1, pp. 2–7. 
- Koenig, G. (1996), *Management Stratégique. Paradoxes, Interactions et Apprentissages*, Nathan, Paris. 
- Kose, H., Argan, T et Argan, M. (2011), Special Event Management and Event Marketing: A Case Study of TKBL All Star 2011 in Turkey, *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 8, pp. 1–11. 
- Kovács, G. et Spens, K.M. (2007), Humanitarian Logistics in Disaster Relief Operations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 99–114. 
- Kraft, P. et Truex, D.P. (1994), Postmodern Management and Information Technology in the Modern Industrial Corporation, actes de la *conférence IFIP WG8.2 Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations*, Ann Arbor, Michigan, pp. 113–127. 
- Kress, M. (2015), *Operational Logistics : The Art and Science of Sustaining Military Operation* (2^e édition), Springer, Londres. 

L

-
- Laing, J. et Frost, W. (2010), How Green was my Festival : Exploring Challenges and Opportunities Associated with Staging Green Events, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 261–267. 
- Lanzara, G.F. (1983), Ephemeral Organizations in Extreme Environments : Emergence Strategy, Extinction, *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 71–95. 
- Larousse. (2016), “Définition du mot Festival”, disponible à <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/festival/51777> (dernière consultation 21 février 2016). 
- Lassalle, F. (2015), *Management Des Organisations Sportives*, EMS Editions, Paris. 
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967), *Organizations and Environment*, Harvard University, Boston. 
- Le Moigne, J.-L. (1995), *Les épistémologies Constructivistes*, Presses Universitaires de France, Paris. 

- Lee, H.K. et Fernando, Y. (2015), The Antecedents and Outcomes of the Medical Tourism Supply Chain, *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 148–157. 
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A. et Rigsbee, C.M. (2013), Strategic Human Resource Management and Supply Chain Orientation, *Human Resource Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 366–377. 
- Lexhagen, M., Nysveen, H. et Hem, L.E. (2005), Festival Coordination : an Exploratory Study on Intention to Use Mobile Devices for Coordination of a Festival, *Event Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 133–146. 
- Lhermitte, M. et Perrin, B. (2015), *Création sous tension. 2^e panorama de l'économie de la culture et de la création en France*, Ernst & Young, Paris. 
- Lièvre, P. (2003), *La Logistique Des Expéditions Polaires*, Grand Nord Grand Large, Paris. 
- Lièvre, P. et Gautier, A. (2009), Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours, *Management & Avenir*, Vol. 24, No. 4, p. 196. 
- Lindgren, M. et Packendorff, J. (2011), On the Temporary Organizing of Entrepreneurial Processes : Applying a Project Metaphor to the Study of Entrepreneurship, *Revue de L'entrepreneuriat*, Vol. 10, No. 2, pp. 45–67. 
- Livolsi, L. (2007), Directeur et Responsable Logistique : différences et évolutions au travers des offres d'emploi publiées, *Logistique & Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 19–29. 
- Locatelli, G. et Mancini, M. (2014), Controlling the Delivering of Projects in Mega-Events: An Application on Expo 2015, *Event Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 285–301. 
- Lorino, P. (1995), Le déploiement de la valeur par les processus, *Revue Française de Gestion*, Vol. 104, pp. 55–71. 
- Lorino, P. et Tarondeau, J.-C. (2006), De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue française de gestion*, Vol. no 160, No. 1, pp. 307–328. 
- Loufrani-Fedida, S. et Saglietto, L. (2016), Mechanisms for Managing Competencies in Project-Based Organizations: An Integrative Multilevel Analysis, *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 72–89. 
- Love, P.E.D., Irani, Z et Edwards, D.J. (2004), A Seamless Supply Chain Management Model for Construction, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 43–56. 

- Lundin, R.A. (2011), Researchers of projects and temporary organizations — One happy family?, *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 357–358. 
- Lundin, R.A. et Söderholm, A. (1995), A Theory of the Temporary Organization, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 437–455. 
- Lundin, R.A. et Söderholm, A. (2013), Temporary Organizations and End States : A Theory is a Child of it's Time and in Peed of Reconsideration and Reconstruction, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6, No. 3, pp. 587–594. 
- Lupasco, S. (1972), La logique de l'événement, *Communications*, Vol. 18, No. 1, pp. 97–106. 

M

-
- Mackellar, J. (2013), Participant Observation at Events : Theory, Practice and Potential, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 56–65. 
- Mahsoudi, A., Karia, N. et Jansri, W. (2015), Integrating Supply Chain and Network in a Humanitarian Context, actes de la 3^e *International Conference on Marketing*, Vol. 3, Colombo, Sri Lanka, pp. 49–59. 
- Mair, J. et Whitford, M. (2013), An Exploration of Events Research : Event Topics, Themes and Emerging Trends, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 6–30. 
- Makarand, S. et Hastake, P. (2013), A Framework to Construct Post-Disaster Housing, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 4, No. 1, pp. 95–114. 
- Martineau, S. (2005), L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites, *Recherche Qualitative*, Hors-Série numéro 2, pp. 5–17. 
- Martinet, A.C. (1988), *Diagnostic Stratégique*, Vuibert, Paris. 
- Massa, C. (2014), Valeur, service et sensation dans l'expérience du concert de musiques actuelles. approche interprétativiste par des données quantitatives et des données qualitatives, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse, Novembre. 
- Mathe, H. et Tixier, D. (2005), *La Logistique* (6^e édition), Presses Universitaires de France - PUF, Paris. 

- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. et Hodgson, D. (2006), From Projectification to Programmification, *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No. 8, pp. 663–674. 
- McGinnis, M.A. (1992), Military Logistics : Insights for Business Logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 22–32. 
- McLachlin, R. et Larson, P.D. (2011), Building Humanitarian Supply Chain Relationships : Lessons from Leading Practitioners, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 32–49. 
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D et Zacharia, Z.G. (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1–25. 
- Mentzer, J.T., Min, S. et Bobbitt, M. (2004), Toward a unified theory of logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 606–627. 
- Meyerson, D., Weick, K.E. et Kramer, R. (1996), Swift Trust and Temporary Groups, in *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Beverly Hills, pp. 166–195. 
- Midler, C. (1995), ‘Projectification’ of the Firm : The Renault case, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 363–375. 
- Mignon, S. (2009), La pérennité organisationnelle, *Revue française de gestion*, Vol. 192, No. 2, pp. 73–89. 
- Miles, M.B. (1964), On the Origin of the Concept ‘Temporary System’, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 134–135. 
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1984), *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, Londres. 
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1986), Organizations : New Concepts for New Forms, *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 62–73. 
- Minis, I., Paraschi, M et Tzimourtas, A. (2006), The Design of Logistics Operations for the Olympic Games, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No. 8, pp. 621–642. 
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d’Organisation, Paris. 

- Mintzberg, H. (1990), *Le management : Voyage au centre des organisations*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris. 
- 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. 
- Morgan, M. (2008), What makes a Good Festival? Understanding the Event Experience, *Event Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 81–93. 
- Morin, E. (2014), *Introduction à la pensée complexe*, Points, Paris. 
- Morvan, D. (2012), Vieilles Charrues. Un impact important pour le pays Cob, *Le Télégramme*, Carhaix, 29 Mars. 
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, No. 1, pp. 110–138. 
- Musca, G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, Vol. 9, No. 3, pp. 145–168. 

N

-
-
- Négrier, E. et Jourda, M.-T. (2007), *Les nouveaux territoires des festivals*, Éditions M. de Maule, Paris. 
- Négrier, E., Guérin, M. et Bonet, L. (2013), *Festivals de Musique(s). Un Monde En Mutation*, Édition Michel de Maule, Paris. 
- 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, *Actes de la 2011 IEEE Global Humanitarian Technology Conference (GHTC)*, pp. 467–475. 

O

-
-
- O'Toole, W. (2000), Towards the Integration of Event Management Best Practice by the Project Management Process, présenté à la conférence *The Event Beyond 2000*, Sydney, 13 et 14 juillet. 
- Oloruntoba, R. et Gray, R. (2006), Humanitarian Aid : an Agile Supply Chain ?, *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 115–120. 

Overstreet, R.E., Hall, D., Hanna, J.B. et Jr R. Kelly Rainer. (2011), Research in humanitarian logistics, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 114–131. 

P

Paché, G. et Sauvage, T. (2004), *La Logistique : Enjeux Stratégiques* (3^e édition), Vuibert, Paris. 

Paché, G. et Paraponaris, C. (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Les éditions de l'ADREG, Paris. 

Packendorff, J. (1994), Temporary organizing : integrating organization theory and project management, présenté à la *IRNOP Conference on Temporary Organizations and Project Management*, Lycksele. 

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. 

Packer, J. et Ballantyne, J. (2010), The Impact of Music Festival Attendance on Young People's Psychological and Social Well-Being, *Psychology of Music*, Vol. 39, No.2, pp. 164-181. 

Page, S.J. (2014), *Tourism Management* (5^e édition), Routledge, New York. 

Patel, P.C., Azadegan, A. et Ellram, L.M. (2013), The Effects of Strategic and Structural Supply Chain Orientation on Operational and Customer-Focused Performance, *Decision Sciences*, Vol. 44, No. 4, pp. 713–753. 

Pboonrunroj, P. et Disney, S.M. (2015), Supply Chain Collaboration in Tourism : A Transaction Cost Economics Analysis, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 25–31. 

Peirce, C.S. (1966), *Selected Writings (Values in a Universe of Chance)*, Dover Publications, New York. 

Pekkarinen, S. et Ulkuniemi, P. (2008), Modularity in developing business services by platform approach, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 84–103. 

Pekkinen, L. et Aaltonen, K. (2015), Risk Management in Project Networks : An information processing view, *Technoogy and Investment*, Vol. 6, No. 1, pp. 1–10. 

Pellegrin-Romeggio, F. (2008), De nouvelles perspectives pour le management logistique des services à travers le concept d'assemblage dynamique, *Logistique & Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 57–67. 

- Pellegrin-Romeggio, F. (2011), L'assemblage dynamique des chaînes logistiques multiservices : 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. 
- Pellegrin-Romeggio, F. et Leszczynska, D. (2013), Dynamic Tourism Supply Chain Assembly: A New Lever for Managerial Innovation, *Supply Chain Forum : An International Journal*, Vol. 14, pp. 28–40. 
- Pellegrin-Romeggio, F. et Vega, D. (2014), L'assemblage de réseaux et de chaînes logistiques comme nouvelle forme de collaboration, *Revue Française de Gestion*, Vol. 239, No. 2, pp. 91–105. 
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York. 
- Pérez-Nordtrien, 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. 
- 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. 
- Perret, V. et Séville, M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, in *Méthodes de Recherche En Management* (3^e édition), Dunod, Paris, pp. 13–33. 
- Persais, É. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, *Revue française de gestion*, Vol. no 158, No. 1, pp. 119–145. 
- Pfeffer, J.A. et Salancik, G.R.A. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press. 
- Pilbeam, C. (2013), Coordinating Temporary Organizations in International Development Through Social and Temporal Embeddedness, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 190–199. 
- Ponsford, I.F. (2011), Actualizing Environmental Sustainability at Vancouver 2010 Venues, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 184–196. 
- Popper, K. (1953), *Conjectures and Refutations*, Routledge, London. 
- Porter, M.E. (1999), *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris. 
- Prévoit, F., Brulhart, F., Guieu, G. et Maltese, L. (2010), Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse, *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, No. 204, pp. 87–103. 

Prigogine, I. (1968), *Introduction À La Thermodynamique Des Processus Irréversibles*, Dunod, Paris. 

Project Management Institute. (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (5^e édition), Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania. 

Q

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2011), *Manuel de Recherche En Sciences Sociales* (4^e édition), Dunod, Paris. 

R

Ravix, C. (2012), L'étude de cas, in *Méthodologie de la recherche en Sciences de Gestion*, Pearson, Paris, pp. 181–183. 

Richards, G. et Wilson, J. (2004), The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001, *Urban Studies*, Vol. 41, No. 10, pp. 1931–1951. 

Rodriguez, C., Langley, A., Beland, F. et Denis, J.-L. (2007), Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network, *Administration & Society*, Vol. 39, No. 2, pp. 150–193. 

Rojot, J. (2005), *Théorie des organisations* (2^e édition), Eska, Paris.

Rostaing, H. (1996), *La Bibliométrie et ses techniques*, Éditions Sciences de la Société, Toulouse. 

Rouleau, L. (2007), *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, PUQ, Paris. 

Rouquet, A. (2007), Les processus inter-organisationnels de standardisation logistique : Elaboration par abduction d'un cadre théorique d'analyse et de stratégies d'actions pour une association de standardisation automobile, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence, Septembre. 

Rouquet, A. et Vega, D. (2014), De l'intégration de la logistique dans l'organisation aux organisations orientées logistiques, présenté aux 10^e Rencontres Internationales de La Recherche En Logistique, Marseille, 20 et 21 mai. 

Rutner, S.M., Aviles, M. et Cox, S. (2012), Logistics Evolution : a Comparison of Military and Commercial Logistics Thought, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 96–118. 

Ruuska, I., Ahola, T., Martinsuo, M. et Westerholm, T. (2013), Supplier Capabilities in Large Shipbuilding Projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 542–553. 

S

Saglietto, L. (2007), De la place de marché électronique à l'écosystème d'affaires: le cas des systèmes de réservations aériennes et touristiques, *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 77–94. 

Schiuma, G. (2012), Managing Knowledge for Business Performance Improvement, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 515–522. 

Schwab, A. et Miner, A.S. (2008), Learning in Hybrid-Project Systems : The Effects of Project Performance on Repeated Collaboration, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 6, pp. 1117–1149. 

Shenhar, A.J. (2001), One Size Does Not Fit All Projects : Exploring Classical Contingency Domains, *Management Science*, Vol. 47, No. 3, pp. 394–414. 

Sigala, M. (2013), Customer Involvement in Sustainable Supply Chain Management A Research Framework and Implications in Tourism, *Cornell Hospitality Quarterly*, Octobre, pp. 76-88. 

Silvers, J.R. (2012), *Professional Event Coordination* (2^e édition), John Wiley & Sons, Hoboken, N.J. 

Skinner, W. (1969), Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 47, No. 3, pp. 136–145. 

Skinner, W. (1974), The Focused Factory, *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 113–121. 

Small, K., Edwards, D. et Lynnaire, S. (2005), A Flexible Framework for Evaluating the Socio-Cultural Impacts of a (Small) Festival, *International Journal of Event Management Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 66–77. 

Soda, G. et Zaheer, A. (2012), A Network Perspective on Organizational Architecture : Performance Effects of the Interplay of Formal and Informal Organization, *Strategic Management Journal*, No. 33, pp. 751–771. 

Söderlund, J. (2000), Temporary Organizing - Characteristics and Control Forms, in *Projects as Business Constituents and Guiding Motives*, Springer US, New-York, pp. 61–74. 

- Söderlund, J. (2004), On the Broadening Scope of the Research on Projects : a Review and a Model for Analysis, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 8, pp. 655–667. 
- Söderlund, J., Hobbs, B. et Ahola, T. (2014), Project-based and temporary organizing : Reconnecting and rediscovering, *International Journal of Project Management*, Vol. 32, pp. 1085–1090. 
- Sokri, A. (2014), Military Supply Chain Flexibility Measures, *Journal of Modelling in Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 78–86. 
- Spring, M. et Araujo, L. (2013), Beyond the Service Factory : Service Innovation in Manufacturing Supply Networks, *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 1, pp. 59–70. 
- Spring, M. et Araujo, L. (2014), Indirect Capabilities and Complex Performance: Implications for Procurement and Operations Strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 150–173. 
- 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. 
- Staggenborg, S., Eder, D. et Sudderth, L. (1993), Women’s Culture and Social Change : Evidence from the National Women’s Music Festival, *Berkeley Journal of Sociology*, Vol. 38, pp. 31–56. 
- 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. 
- Starkey, K., Barnatt, C. et Tempest, S. (2004), Beyond networks and hierarchies : latent organizations in the UK television industry, in *How Organizations Learn : Managing the Search for Knowledge* (2^e edition), Thomson, Padstow, Cornwall, pp. 259–270. 
- Stock, G.N., Greis, N.P. et Kasarda, J.D. (2000), Enterprise Logistics and Supply Chain Structure : the Role of Fit, *Journal of Operations Management*, Vol. 18, pp. 531–547. 
- Streat, S., McCallum, J.A., Boswell, R. et Hunton, R. (1975), Medical Services at a Music Festival, *The New Zealand Medical Journal*, Vol. 82, No. 545, pp. 76–80. 
- Sullivan, G., Barthorpe, S. et Robbins, S. (2010), *Managing Construction Logistics*, John Wiley & Sons, Oxford. 

T

- Tatham, P. et Kovács, G. (2010), The Application of ‘Swift Trust’ to Humanitarian Logistics, *International Journal of Production Economics*, Vol. 126, No. 1, pp. 35–45. 
- Taylor, J.E. et Levitt, R. (2007), Innovation Alignment and Project Network Dynamics : an Integrative Model for Change, *Project Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 22–35. 
- Taylor, J.E., Levitt, R. et Villarroel, J.A. (2009), Simulating Learning Dynamics in Project Networks, *Journal of Construction Engineering et Management*, Vol. 135, No. 10, pp. 1009–1015. 
- Thompson, J. (2010), *Going the Extra Mile : Enabling Joint Logistics for the Tactical War Fighter*, DTIC. 
- Tiercelin, C. (2013), *C.S. Peirce et Le Pragmatisme*, Collège de France, Paris. 
- Toffler, A. (1970), *Future Shock*, Bantam, New York. 
- Topolšek, D., Mrnjavac, E. et Kovačić, N. (2014), Integration of travel agencies with transport providers, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 9, pp. 14–23. 
- Törnqvist, E., Sigholm, J. et Nadjm-Tehrani, S. (2009), Hastily Formed Networks for Disaster Response: Technical Heterogeneity and Virtual Pockets of Local Order, présenté à la 6^e conférence Internationale ESCRAM, Gothenburg, Suède, Mai. 
- Tréhorel, J. (2013), Allocution de Mr Jérôme Tréhorel, Directeur général du festival des Vieilles Charrues, 11 September, disponible à : <http://www.assemblee-nationale.fr/presse/communiqués/20130910-02.asp>. (Dernière consultation le 23 septembre 13) 
- Turner, J.R. et Keegan, A. (2001), Mechanisms of Governance in the Project-Based Organization : Roles of the Broker and Steward, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 254–267. 
- 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. 
- Tzu, S. (2010), *L’Art de La Guerre*, traduction de Lévy, J., Nouveau Monde Editions, Paris. 

V

- Van Wassenhove, L.N. et Pedraza Martinez, A.J. (2012), Using OR to adapt supply chain management best practices to humanitarian logistics, *International Transactions in Operational Research*, Vol. 19, No. 1-2, pp. 307–322. 
- VanSickle, J.L., Pierce, D.A. et Diacin, M. (2015), Volunteer Motivations at the 2012 Super Bowl, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 166–181. 
- Vargas Florez, J. (2014), Aide à la conception de chaînes logistiques humanitaires efficaces et résilientes : application au cas de crises récurrentes péruviennes, Doctorat en Génie Industriel, Université de Toulouse, Albi, Octobre. 
- Vauclare, C. (2009), Les événements culturels : essai de typologie, *Culture études*, Vol. n°3, No. 3, pp. 1–8. 
- Vega, D. (2013), Le rôle de la logistique dans le succès des opérations humanitaires : une approche par les compétences, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence, Mars. 
- Voordijk, H., Meijboom, B et de Haan, J. (2006), Modularity in Supply Chains : a Multiple Case Study in the Construction Industry, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 600–618. 
- Vrijhoef, R. et Koskela, L. (2000), The four roles of supply chain management in construction, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 3–4, pp. 169–178. 

W

- Wagen, L.V. der. (2007), *Human Resource Management for Events: Managing the Event Workforce*, Routledge, Burlington. 
- Webster, M., Alder, C. et Muhlemann, A.P. (1997), Subcontracting Within the Supply Chain for Electronics Assembly Manufacture, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 9, pp. 827–841. 
- Weick, K.E. (1976), Educational Organisations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 1–19. 
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171–180. 

Wiewiora, A., Trigunaryah, B., Murphy, G. et Coffey, V. (2013), Organizational Culture and Willingness to Share Knowledge : A Competing Values Perspective in Australian context, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 8, pp. 1163–1174. 

Wilhite, A., Burns, L., Patnayakuni, R. et Tseng, F. (2014), Military Supply Chains and Closed-Loop Systems : Resource Allocation and Incentives in Supply Sourcing and Supply Chain Design, *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 7, pp. 1926–1939. 

Williamson, O.E. (2010), Transaction Cost Economics: The Natural Progression, *American Economic Review*, Vol. 100, No. 3, pp. 673–90. 

Woodward, J. (1965), *Industrial Organizations, Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford. 

Y

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods* (3^e édition), Sage Publications, London. 

Yongkui, L. et Yujie, L. (2009), Social Network Model of Complex Projects Organization, Actes de *l'International Conference on Management and Service Science, 2009 (MASS '09)*, Wuhan, Chine, 16, 17 et 18 septembre. 

Z

Zhang, X., Song, H. et Huang, G.Q. (2009), Tourism Supply Chain Management : A New Research Agenda, *Tourism Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 345–358. 

Ziakas, V. et Costa, C.A. (2010), Explicating Inter-Organizational Linkages of a Host Community's Events Network, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 132–147. 

Table des figures

Figure 1 - Structuration de l'objet de recherche _____	15
Figure 2 - Principes du <i>systematic combining</i> _____	18
Figure 3 - Processus de sélection des cas d'étude _____	24
Figure 4 - Représentation graphique de la thèse _____	32
Figure 5 - Organisation et cheminement de la réflexion dans la partie 1 _____	35
Figure 6 - Architecture des codes employés _____	49
Figure 7 - Continuum d'organisation _____	63
Figure 8 - La dualité potentialité / activation dans les OT _____	65
Figure 9 - Grille d'analyse des OT _____	66
Figure 10 - Représentation schématique de l'éclatement du champ des OT _____	75
Figure 11 - Matrice des OT selon leurs formes de contrôle _____	82
Figure 12 - Codes employés pour l'analyse des données disponibles _____	89
Figure 13 - Exemple de requête inter-cas sous Nvivo _____	91
Figure 14 - Grille de codage employée pour l'analyse de contenu numéro 3 _____	119
Figure 15 - Représentation de la pulsation du Festival du BdM _____	127
Figure 16 - Représentation de la pulsation du Festival des VC _____	131
Figure 17 - Représentation schématique d'une succession de pulsation dans un mouvement oscillant _____	134
Figure 18 - Représentation de la pulsation _____	135
Figure 19 - Représentation graphique de la caractérisation des OTP _____	149
Figure 20 - Principes de conceptualisation de Quivy et Van Campendhoudt (2011) _____	152
Figure 21 - Représentation synoptique de la partie 2 _____	165
Figure 22 - Les flux au cœur des événements _____	170
Figure 23 - Matrice de positionnement des logistiques temporaires en fonction des objectifs de survie et d'urgence _____	192
Figure 24 - Modélisation de la logistique temporaire _____	201
Figure 25 - Liste des codes employés pour la confrontation entre données empiriques et propositions théoriques _____	206
Figure 26 - Exemple de requête Nvivo afin de croiser les codes liés à la coordination et les cas d'études _____	208

Figure 27 - Exemple de requête Nvivo afin de croiser les codes liés à la place de la logistique et les cas d'études _____	208
Figure 28 - Résultat de la recherche croisée entre les cas et les principes logistiques sous Nvivo _____	222
Figure 29 - Représentation de la dynamique d'activation et de désactivation des principes logistiques _____	233
Figure 30 - Représentation graphique de la pulsation _____	247
Figure 31 - Formes de management logistique _____	250
Figure 32 - Comment la continuité organisationnelle permet la transition entre chaque pulsation _____	252
Figure 33 - Comment le management logistique influence la structure et les relations inter-organisationnelles pour permettre la réalisation de chaque pulsation _____	253
Figure 34 - Représentation de l'impact conjoint de la pulsation organisationnelle et du management logistique sur la structure de l'organisation _____	255
Figure 35 - Grille d'analyse des OT par Jacobsson <i>et al.</i> (2013) _____	257
Figure 36 - Représentation unifiée du fonctionnement des OTP _____	262
Figure 37 - L'alignement entre stratégie et structure dans le cadre de la SCO _____	265
Figure 38 - Schématisation de l'ancrage théorique et conceptuel de la thèse _____	279

Table des tableaux

Tableau 1 - Seuils des critères de sélection des cas _____	22
Tableau 2 - Données quantitatives de l'édition de juillet 2015 du festival des VC _____	25
Tableau 3 - Données quantitatives de l'édition de août 2015 du festival du BdM _____	26
Tableau 4 - Données quantitatives de l'édition de août 2015 du RSS festival _____	26
Tableau 5 - Données quantitatives de l'édition d'août 2015 du festival du CV _____	27
Tableau 6 - Présentation des données empiriques mobilisées _____	47
Tableau 7 - Les FMA des structures multi-acteurs _____	50
Tableau 8 - <i>Verbatims</i> d'entretiens sur la thématique des flux _____	53
Tableau 9 - Familles de flux physiques dans les FMA _____	55
Tableau 10 - Condition d'intervention d'un HFN _____	79
Tableau 11 - Détail des échelles de codage des travaux sur les formes d'OT _____	84
Tableau 12 - Comparaison des formes d'OT _____	86
Tableau 13- Présentation des données empiriques mobilisées _____	90
Tableau 14 - Synthèse des données empiriques sur le cas du Festival des VC _____	94
Tableau 15 - Synthèse des données empiriques sur le cas du Festival du BdM _____	97
Tableau 16 - Synthèse des données empiriques sur le cas du Festival du CV _____	99
Tableau 17 - Synthèse des données empiriques sur le cas du RSS Festival _____	101
Tableau 18 - Synthèse des évaluations empiriques des caractéristiques "métiers" _____	102
Tableau 19 - Matrice comparative des cas d'étude sur les caractéristiques "métiers" _____	103
Tableau 20 - Rappel des évaluations des caractéristiques métiers des FMA et des formes d'OT _____	105
Tableau 21 - Grille de caractérisation des OTP _____	113
Tableau 22 - Rappel de la grille de caractérisation des OTP _____	118
Tableau 23 - Correspondance entre la grille de caractérisation des OTP et les codes employés lors de l'analyse empirique _____	120
Tableau 24 - Monographie des données empiriques mobilisées _____	121
Tableau 25 - Structuration des analyses intra et inter-cas _____	122
Tableau 26 - Synthèse des familles d'acteurs et des fonctions au Festival du BdM _____	126
Tableau 27 - Familles d'acteurs au Festival des VC _____	129
Tableau 28 - Stratégies de communication des FMA _____	132

Tableau 29 - Synthèse des apports de l'étude empirique portant sur les propositions théoriques 1 et 2 _____	136
Tableau 30 - Illustration des relations inter-organisationnelles dans les FMA étudiés _____	138
Tableau 31 - Étude des relations inter-organisationnelle à partir du jeu de <i>verbatim</i> _____	140
Tableau 32 - Correspondance entre les états de l'OTP, les formes organisationnelles et les modes de coordination _____	143
Tableau 33 - Raffinement de la grille de caractérisation des OTP _____	144
Tableau 34 - L'apprentissage dans les FMA, exemples de <i>verbatim</i> _____	145
Tableau 35 - Raffinement de la proposition théorique 4 de la grille de caractérisation des OTP _____	146
Tableau 36 - Ajustement des propositions théoriques décrivant les OTP _____	147
Tableau 37 - Synthèse des apports des cas et raffinement de la grille de caractérisation _____	147
Tableau 38 - Correspondances entre la grille de caractérisation des OTP et les dimensions du concept d'OTP _____	155
Tableau 39 - Identification de points d'attention pour chaque dimension du concept d'OTP _____	158
Tableau 40 - Conceptualisation des OTP _____	159
Tableau 41 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence _____	174
Tableau 42 - Principes de la logistique humanitaire d'urgence _____	175
Tableau 43 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence _____	177
Tableau 44 - Principes de la logistique de construction _____	177
Tableau 45 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence _____	179
Tableau 46 - Principes de la logistique du tourisme _____	179
Tableau 47 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence _____	181
Tableau 48 - Principes de la logistique des interventions militaires _____	181
Tableau 49 - Objectifs de la logistique humanitaire d'urgence _____	184
Tableau 50- Principes de la logistique des milieux extrêmes _____	184
Tableau 51 - Définition des principes logistiques perçus _____	185
Tableau 52 - Identification des principes des logistiques temporaires _____	188
Tableau 53 - Définition des objectifs de survie et d'urgence des logistiques temporaires _____	191
Tableau 54 - Synthèse des relations entre les principes logistiques et les objectifs poursuivis _____	194
Tableau 55 - Développement de propositions théoriques sous la forme de codes thématiques _____	205
Tableau 56 - Monographie des données empiriques mobilisées _____	207

Tableau 57 - Exemple d'acteurs spécialisés dans la gestion de flux particuliers _____	210
Tableau 58 - Nombre de services par cas de FMA _____	213
Tableau 59 – Illustration de services par familles de flux physiques dans les FMA _____	216
Tableau 60 - Synthèse des apports des cas sur la proposition théorique 1 _____	220
Tableau 61 - Période de déploiement des principes logistiques du niveau de contingence stratégique _____	233
Tableau 62 - Bilan des objectifs poursuivis par les FMA étudiés _____	236
Tableau 63 - Période de déploiement des principes logistiques _____	249
Tableau 64 - Des compétences logistiques stratégiques _____	260

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 - Liste des bases de données mobilisées pour la sélection de cas	II
Annexe 2 - Liste des cas d'étude potentiels.....	III
Annexe 3 - Monographie des données collectées	IV
Annexe 4 - Exemple de guide d'entretien long à froid (1)	V
Annexe 5 - Exemple de guide d'entretien long à froid (2)	VII
Annexe 6 - Exemple de guide d'entretien court à chaud (1)	VIII
Annexe 7 - Exemple de guide d'entretien court à chaud (2)	IX
Annexe 8 - Exemple de guide d'entretien flash (1)	X
Annexe 9 - Exemple de guide d'entretien flash (2)	XI
Annexe 10 - Photographies du carnet de bord	XII
Annexe 11 - Liste des articles étudiés pour l'étude bibliométrique.....	XIII
Annexe 12 - Liste des mots clés de l'étude bibliométrique	XXI
Annexe 13 - Liste des thématiques de l'étude bibliométrique.....	XXIV
Annexe 14 - Étude du cas du Festival des Vieilles Charrues sur les caractéristiques métiers	XXV
Annexe 15 - Liste des articles traitant de logistique événementielle	XXIX
Annexe 16 - Plan figuratif du Festival des Vieilles Charrues	XXX
Annexe 17 - Plan figuratif du Festival du Bout du Monde	XXXI
Annexe 18 - Plan figuratif du Festival du Cabaret Vert.....	XXXII
Annexe 19 - Plan figuratif du Reggae Sun Ska Festival	XXXIII

Annexe 1 - Liste des bases de données mobilisées pour la sélection de cas

- Membres de la fédération DeConcert ! (*dernière consultation le 09/11/15*)
- Membres de l'association France Festivals (*dernière consultation le 12/11/15*)
- Membres du FEDDS (*dernière consultation le 08/03/16*)
- Échantillon de festivals du CNV pour son étude 2008 - 2012 (*dernière consultation le 30/03/16*)
- Base de données de l'étude "Les Squatteurs 2013" du site web SourdOreille.net (*dernière consultation le 24/10/2014*)
- Site web Leguidedesfestivals.com (*dernière consultation le 09/06/15*)
- Site web Touslesfestivals.com (*dernière consultation le 09/06/15*)
- Panel des Festivals Awards France 2014 (*dernière consultation le 11/11/14*)

Annexe 2 - Liste des cas d'étude potentiels

Festival	Année création	Fréquentation Moyenne*	Budget 2014 (en millions d'euros)	Durée en jours	Forme juridique organisateur	Lieu du festival
Catégorie A						
Festival du Bout du Monde	2000	60 000	1,8	3	Entreprise	Rural
Catégorie B						
Reggae Sun Ska Festival	1998	62 500	3,5	3	Entreprise	Urbain
<i>Festival des Francofolies de La Rochelle</i>	<i>1985</i>	<i>125 000</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Urbain</i>
<i>Festival Rock en Seine</i>	<i>2003</i>	<i>119 000</i>	<i>6,5</i>	<i>3</i>	<i>Association</i>	<i>Urbain</i>
<i>Les Nuits Sonores</i>	<i>2003</i>	<i>116 500</i>	<i>2,4</i>	<i>5</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Urbain</i>
<i>Mainsquare Festival</i>	<i>2005</i>	<i>117 500</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Urbain</i>
<i>Printemps de Bourges</i>	<i>1978</i>	<i>225 000</i>	<i>5,1</i>	<i>6</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Urbain</i>
Catégorie C						
Festival des Vieilles Charrues	1992	216 500	13	4	Association	Rural
<i>Festival des Eurockéennes de Belfort</i>	<i>1989</i>	<i>114 500</i>	<i>7</i>	<i>3</i>	<i>Association</i>	<i>Rural</i>
<i>Garorock</i>	<i>1997</i>	<i>58 500</i>	<i>3,5</i>	<i>3</i>	<i>Association</i>	<i>Rural</i>
<i>Papillons de Nuits</i>	<i>2001</i>	<i>54 000</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>Association</i>	<i>Rural</i>
Catégorie D						
Eco-Festival Rock et Territoire du Cabaret Vert	2005	84 500	3	4	Association	Urbain
<i>Art Rock</i>	<i>1984</i>	<i>70 000</i>	<i>2,1</i>	<i>3</i>	<i>Association</i>	<i>Urbain</i>
<i>Festival de Cornouailles</i>	<i>1924</i>	<i>235 000</i>	<i>1,6</i>	<i>6</i>	<i>Association</i>	<i>Urbain</i>
<i>Festival Soliday's</i>	<i>1999</i>	<i>172 750</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>Association</i>	<i>Urbain</i>
<i>Festival des Transmusicales de Rennes</i>	<i>1979</i>	<i>62 000</i>	<i>2,4</i>	<i>5</i>	<i>Association</i>	<i>Urbain</i>
Non classés						
<i>Musillac</i>	<i>2002</i>	<i>70 362</i>	<i>1,5</i>	<i>4</i>	<i>Collectivité</i>	<i>Urbain</i>
<i>Fête de l'humanité</i>	<i>1931</i>	<i>440 000</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>Journal</i>	<i>Urbain</i>

Annexe 3 - Monographie des données collectées

Données issues de la collecte 2014

Type de donnée		Festival du bout du Monde	Festival du Cabaret Vert	Total	
Entretiens	Cadres dirigeants	2	2	4	36
	Responsables	2	2	4	
	Bénévoles	4	2	6	
	Festivaliers	4	18	22	
Observations		- PC Général (2x 20mn) - PC Environnement (6x 20mn) - Durant 3 vacances (3x 4h)	- PC Logistique (1x 1h) - Espace festivaliers (4x 1h) - Arrière Scène (2x 25mn)	17h30mn	
Documents internes		- Plan d'implantation - Dispositif de secours - <i>Riders</i> artistes	- Plan d'implantation - Journal interne	48 pages	
Documents de presse		- Articles sur les nouveautés de l'année, articles journaliers pendant l'événement, articles bilan	- Articles journaliers pendant l'événement, articles bilan, articles sur l'association organisatrice	24 documents	

Données issues de la collecte 2015

Type de donnée		Festival du bout du Monde	Festival du Cabaret Vert	Festival des Vieilles Charrues	Reggae Sun Ska Festival	Total	
Entretiens	Cadres dirigeants	1	1	3	1	6	36
	Responsables	2	3	3	0	8	
	Bénévoles	5	0	4	3	9	
	Festivaliers	3	2	3	2	10	
Observations		- PC Général (4x 10mn) - PC Environnement (4x 20mn) - Durant 3 vacances (3x 4h)	- PC Logistique (2x 30mn) - Espace festivaliers (4x 30mn) - Zone logistique (2x 40mn)	- PC Logistique Alimentaire (4x30mn) - PC Logistique petit matériel (2x30mn) - Réunions préparatoires (1h30)	- Espace festivaliers (4x1h) - Zone logistique (2x1h)	28h50mn	
Documents internes		- Plan d'implantation - Dispositif de secours	- Plan d'implantation - Journal Interne	- Dispositif de secours - Plan d'implantation - Tableau excel logistique - Plannings	/	76 pages	
Documents de presses		- Articles sur les nouveautés de l'année, articles journaliers pendant l'événement	- Articles journaliers pendant l'événement, articles bilan, articles sur l'association	- Articles journaliers pendant l'événement, articles bilan, articles sur l'association	- Articles journaliers pendant l'événement, articles bilan	32 documents	

Annexe 4 - Exemple de guide d'entretien long à froid (1)

Guide d'entretien employé pour une rencontre avec le responsable bénévolat du festival du Bout du Monde en janvier 2015.

Thématique 1 : Informations générales sur le festival

- Pouvez-vous me présenter le BDM en quelques phrases ?
- Qu'est-ce qui différencie le BDM des autres événements ?
- Quels sont les points forts du BDM ?
- Comment le festival évolue-t-il d'année en année ?

Thématique 2 : Cycle de vie de l'événement sur l'année

- Combien de personnes travaillent-elles à l'année sur le projet ?
- Quelles sont les grandes étapes de l'organisation du BDM ?
- Durant les étapes de préparation, QOM travaille-t-il seul ?

Thématique 3 : Types de relations avec les associations bénévoles

- Vous avez fait le choix de ne passer quasiment que par des associations pour "recruter" les bénévoles, pourquoi ce choix ?
- Quelle type de relation avez-vous avec les associations qui apportent des bénévoles ?
- Y a t il une forme de rétribution aux associations ?
- Avez-vous des relations uniquement au moment du festival ou existe-t-il une relation plus durable ?

Thématique 4 : Mode de coordination avec les associations et les bénévoles

- Comment planifiez-vous l'événement ?
- Quel type d'outils utilisez-vous ?
- Comment bascule-t-on d'une petite structure comme QOM vers une organisation étendue avec des centaines de participants comme le BDM ?

Thématique 5 : Le basculement entre les couches

- D'après vous, quel est le rôle de QOM dans la gestion du BDM ?
- Comment se passe le recrutement des bénévoles ?
- Fournissez-vous des listes de besoins aux associations ? Les associations vous font-elles des propositions ?
- Les bénévoles restent-ils les mêmes d'année en année ?

Thématique 6 : Les procédures pendant le festival

- Pendant le festival, quel est le rôle des bénévoles ?
- Pendant le festival, comment sont gérés les bénévoles ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez avec la gestion des bénévoles ?
- Avez-vous une visibilité sur la façon dont s'organisent les bénévoles ?
- Fixez-vous les méthodes ou les bénévoles gèrent-ils au quotidien leur travail ?
- Avez-vous des procédures standardisées pour le travail ou pour la gestion d'incident ?

Thématique 7 : Après le festival, que se passe-t-il ?

- Après le festival organisez-vous des retours d'expériences ou des débriefing avec les bénévoles ? Et avec les associations ?

- Avez-vous un suivi de ce que font les associations avec les dons que vous leur attribuez ?
- Compilez-vous dans un document les différents retours que vous avez ?

Conclusion

- Pour vous que représente la logistique dans un festival comme le BDM ? Quelles activités positionnez-vous sous la notion de logistique ?
- Quel conseil donneriez-vous à des personnes qui souhaitent monter un festival ?

Annexe 5 - Exemple de guide d'entretien long à froid (2)

Bonjour,

Pour vous expliquer rapidement ma démarche, je réalise actuellement une étude sur le fonctionnement des grands festivals musicaux comme ici et je cherche plus particulièrement à comprendre comment tout cela fonctionne ; j'aimerais bien avoir votre avis sur le sujet. Vous êtes évidemment totalement libre de donner votre point de vue, la bande son ne sera utilisée qu'à des fins de recherche, et surtout il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. L'idée est d'interroger tous les acteurs du festival, du directeur au festivalier. On va essayer d'orienter la discussion sur trois sujets qui me semblent importants : la gestion du temps dans le festival, la gestion de tous les acteurs qui y participent, une fois encore du directeur au festivalier en passant par les artistes, et enfin le fonctionnement au quotidien d'une grosse machine comme ici.

Thématique 1 : Gérer le temps du et dans le festival

- Pour vous, quand commence et se termine le festival ?
- Quelles différences y a-t-il entre le moment du festival et le reste du temps ?
- Pour vous, le festival cela représente quoi comme temps ?
- Si on devait tracer un rétro-planning sur l'année, quelles en seraient les grandes étapes ?
- Si une personne vous dit que le festival, c'est 10 jours dans l'année, que répondez-vous ?

Thématique 2 : Les relations inter-organisationnelles dans le festival

- Quels sont les acteurs présents pour la réalisation de l'événement ?
- Quelles types de relations avez-vous avec ces différents acteurs ?
- Quels types de contrats avez-vous avec les acteurs ?
- Comment les relations évoluent-elles dans le temps ?
- Concrètement, comment percevez-vous les relations entre les différents types d'acteurs pendant le festival ?

Thématique 3 : Le fonctionnement quotidien d'un festival

- Pour vous, quelles sont les plus grosses contraintes dans l'organisation d'un festival ?
- En quelques mots, pour vous, un festival ça représente quoi en termes d'organisation ?
- Pour vous, quel est votre rôle dans ce festival ?
- Comment le festival évolue-t-il d'après vous ?
- Pour vous, si on ne devait en retenir qu'un seul, quel serait le point le plus important dans la gestion d'un festival ?
- Et quels seraient les autres éléments ?

Annexe 6 - Exemple de guide d'entretien court à chaud (1)

Guide d'entretien employé pour une rencontre avec un bénévole pendant le Cabaret Vert durant l'édition 2014.

Thématique 1 : L'histoire du bénévole

- Comment êtes-vous devenu bénévole au CV ?
- Pour vous, être bénévole dans un festival comme le CV, ça représente quoi ?
- Avez-vous déjà eu d'autres expériences de bénévolat dans des événements comme le CV ?
- Comment s'est passée votre intégration dans l'organisation du CV depuis que vous êtes bénévole ?

Thématique 2 : Le fonctionnement du bénévolat au CV

- Pouvez-vous me raconter une journée type de bénévolat au CV ?
- Si vous deviez résumer votre fonction de bénévole en quelques mots, qu'est-ce que vous pourriez dire ?
- Comment vous sont attribuées vos tâches ?
- D'après vous, le CV fonctionne-t-il comme une entreprise avec un grand patron, des sous-chefs, etc. ?
- La vie d'un bénévole au CV, c'est comment ?

Thématique 3 : L'autonomie et la responsabilisation des bénévoles

- Si vous rencontrez un problème pendant votre bénévolat, comment faites-vous ?
- Avez-vous en tête une situation que vous avez dû gérer seul, sans pouvoir consulter votre responsable ?
- Avez-vous en tête un moment où vous avez dû, ou voulu, prendre une ou plusieurs initiatives au-delà de ce qui vous était demandé ?
- Comment réagit votre responsable si vous décidez de prendre des initiatives ?
- C'est qui votre chef ? Et le chef de votre chef ? Et le grand chef ?

Thématique 5 : Les connaissances du bénévole

- Si vous repensez à votre première année de bénévole au CV, qu'est-ce qui a changé depuis dans votre comportement ou vos actions ?
- Quand vous mettez au point des petites astuces ou techniques pour mieux faire ou pour faire plus vite, le dites-vous à votre responsable ?
- Une fois que le CV est fini, qu'est-ce qui se passe ?

Conclusion

- En quelques mots, être bénévole au CV c'est : ?

Annexe 7 - Exemple de guide d'entretien court à chaud (2)

Bonjour,

Pour vous expliquer un peu le but de l'entretien, mon objectif est de comprendre comment fonctionne le Cabaret Vert aujourd'hui, mais aussi de revenir sur son histoire et ses origines. Vous êtes évidemment totalement libre de donner votre point de vue, la bande son ne sera utilisée qu'à des fins de recherche, et surtout il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. On va essayer d'orienter la discussion sur quatre points qui sont importants pour moi, les évolutions du Cabaret depuis sa création, l'organisation du Cabaret à l'année, les activités de l'association FLaP, et la place de FLaP dans l'organisation.

Thématique 1 : Les évolutions de l'événement

- Pourriez-vous me raconter un peu l'histoire du Cabaret depuis sa création il y a une dizaine d'années ?
- D'après vous, quelles ont été les plus grandes évolutions du festival depuis sa création ?
- Pour vous, pourquoi le Cabaret évolue-t-il d'année en année ?
- Si on devait faire un comparatif entre l'année dernière et cette année, quels seraient les points communs et les différences ?
- Pourquoi avoir mis en place ces changements ?
- Pour certains, faire un festival c'est simplement répéter une organisation identique d'édition en édition, quel est votre point de vue sur cette idée ?

Thématique 2 : L'organisation à l'année

- On a parlé des évolutions, mais concrètement, comment sont-elles conçues ?
- Comment se déroule le planning à l'année pour l'organisation du Cabaret ?
- D'après vous, le planning change-t-il souvent ?
- Pourquoi avoir fait le choix de positionner le Cabaret tous les ans lors du troisième week-end d'août ?

Thématique 3 : Les activités du pivot

- Dans l'organisation du Cabaret, que ce soit ici pendant l'événement ou le reste du temps, quel est le rôle de FLaP ?
- FLaP a-t-il d'autres activités que le Cabaret ?
- Quelles sont ces activités ?
- Si on devait reprendre le planning d'une année, quelle place occupe le Cabaret dans l'agenda de FLaP ?
- Vous, en tant que salarié de FLaP, quelles sont vos activités à l'année ?

Thématique 4 : La place du pivot

- Depuis quand FLaP assure-t-il la gestion du Cabaret ?
- Comment a évolué la place de FLaP dans le festival ?
- Existe-t-il d'autres associations ou entreprises qui occupent une place similaire à celle de FLaP pour l'organisation du Cabaret ?

Annexe 8 - Exemple de guide d'entretien flash (1)

Guide d'entretien flash utilisé suite à une panne majeure pendant le Cabaret Vert durant l'édition 2015

Prise de contact et cadrage de l'incident

- Pouvez-vous me décrire l'incident qui vient d'avoir lieu ?
- Quelle a été votre réaction lorsque vous vous êtes rendu compte de ce qui arrivait ?
- Qui vous a aidé pour résoudre le problème ?
- Lorsque le problème s'est déclenché, aviez-vous une idée précise de ce que vous alliez faire ?
- Pouvez-vous me décrire en quelques mots comment le problème a été solutionné ?
- Demain si le problème se reproduit, comment allez-vous réagir ?

Annexe 9 - Exemple de guide d'entretien flash (2)

Mini guide d'entretien utilisé lors de brèves rencontres avec des bénévoles et des responsables

Thématique 1 : La place de la logistique dans un festival
--

- Si on regarde le festival dans sa totalité, dans tout son fonctionnement, qu'est-ce qui relève d'après vous de la logistique ?
- Maintenant une petite question qui est volontairement provocatrice, est-ce que gérer les festivaliers c'est de la logistique ?
- Si je vous dis qu'un festival c'est surtout une organisation logistique, qu'est-ce que vous me répondez ?

Annexe 10 - Photographies du carnet de bord

Numéro identifiant de la situation → ID ⇒ 31/2

Nom du festival, date, lieu et heure de l'observation → Fest ⇒ VC
Date ⇒ 17/7/15
Lieu ⇒ B3 (CFA)

Personnes présentes (sous forme d'abréviations) → Présents ⇒ (A)/(B)/(C)/(D)

Descriptif rapide de la situation → Des R { Briefing de la demi 3
Points sur les livraisons
Bilan du 16

Détails des observations (en noir) → Détails

Idées personnelles sur l'observation (en rouge) →

- * Par habitude et les (B11) se réunissent sans convocat° en début de vacat°
- * Un point est fait par (A) dans une ambiance détendue sur la CFA
- * des B rappellent les points de la veille et propose des solut°
- * aucun membre des autres log présent
- * le cache et l'organisat° est très informelle
- * des échanges utilisent de nombreuses abréviat° et standards de local°

*Qui élève les standards ?
* Product° de Pt en intérieur et sur
* Responsabilité de (B11)*

ID ⇒ 66 / 2 ← Numéro identifiant de la situation

Fest ⇒ R33
Date ⇒ 7/6/16 ← Nom du festival, date, lieu et heure de l'observation

Lieu ⇒ C1 (Amiens Seines log)

Présents ⇒ Boudis, Pé, Jnter

Obs NPN ← Type d'observation

→ Le Pôle logistique tech est au cœur de la maîtrise ⇒ Résultat d' (A) Prépa° flex

→ Des échanges entre personnes se font entre des standards, notamment échangés entre Boudis " Ramène ma D multa prise lui et une rallonge 320 P17 (Boudis vers tech) ↳ Importance de Norme et standards à d'autres secteurs

→ L'organisat° de la P17 des tech semble être un écart simple basé sur l'auto-gest° dans un cache structurelle fixe avant. des espaces sont délimités mais personne ne fait le gardien. ↳ grande liberté d'act° dans un cache général relatif tech

Détails des observations (en noir) ←

Idées personnelles sur l'observation ←

Annexe 11 - Liste des articles étudiés pour l'étude bibliométrique

Ref	Année	Vol	N°	Titre	Auteur(s)	Mots-Clés	Thématique
1	2010	1	1	Social impacts of events and the role of anti-social behaviour	Margaret Deery, Leo Jago	Communities, Festivals, Social problems, Social behaviour, Tourism management	Impacts socio-économiques des événements
2	2010	1	1	Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research	Donald Getz, Tommy Andersson, J. Carlsen	Festivals, Cross-cultural studies, Norway, Sweden, Australia, United Kingdom	Méthodologie de recherche
3	2010	1	1	Meaning not measurement: Using ethnography to bring a deeper understanding to the participant experience of festivals and events	Immy Holloway, Lorraine Brown, Richard Shipway	Qualitative research, Ethnography, Festivals, Entertainment	Méthodologie de recherche
4	2010	1	1	An examination of festival attendees' behavior using SEM	Young Hoon Kim, Mincheol Kim, Tanya Ruetzler, Jim Taylor	Festivals, Individual behaviour, Customer satisfaction, Individual perception	Attentes et motivations du consommateur
5	2010	1	2	Profiling the jazz festival audience	Steve Oakes	Arts, Music, Festivals, Demographics	Typologie de consommateurs

Annexes

6	2010	1	2	Festival management innovation and failure	Jack Carlsen, Tommy D. Andersson, Jane Ali-Knight, Kari Jaeger, Ruth Taylor	Festivals, Innovation, Management failures, Value chain	Facteurs clés de succès
7	2010	1	3	Optimising the potential of mega-events: an overview	Leo Jago, Larry Dwyer, Geoffrey Lipman, Daneel van Lill, Shaun Vorster	Benefits, Sporting events, Festivals	Impacts socio-économiques des événements
8	2010	1	3	Setting parameters: operational budget size and allocation of resources	Wayne W. Smith, Stephen W. Litvin, Andrea Canberg, Stacy R. Tomas	Budgets, Financial management, Costs, Benchmarking, Operations management, Festivals	Finances de l'événement
9	2011	2	1	Power and hegemony within a community festival	Alan Clarke, Allan Jepson	Festivals, Communities, Multicultural societies, United Kingdom	Relations Inter-Organisationnelles
10	2011	2	1	Gatecrashing: an exploration of community attitudes and experiences	Cameron Earl, Emma Patten	Festivals, Music, Australia	Comportement du consommateur
11	2011	2	1	Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organisations	Jack Carlsen, Tommy D. Andersson	SWOT analysis, Strategic management, Financial management, Stakeholder analysis, Festivals	Impacts socio-économiques des événements

12	2011	2	3	Motivation to volunteer: a case study of the Edinburgh International Magic Festival	Paul Barron, Ivana Rihova	Festival management, Motivation (psychology), Youth, Skills development, Volunteers, Scotland	Gestion des bénévoles
13	2011	2	3	Reconceptualizing and repositioning festival exhibitors within tourism research	Michelle Mosely, Rasul Mowatt	Tourism, Research work, Festivals, Festival exhibitors, Analytical framework	Relations Inter-Organisationnelles
14	2012	3	1	Events and festivals in Asia and the Middle East/North Africa (MENA) region: Opportunities and challenges	Karin Weber, Jane Ali-Knight	Middle East, Events, Festivals, Asia, Destination development	Relations avec l'industrie touristique
15	2012	3	2	The current and future impacts of the 2007-2009 economic recession on the festival and event industry	Seungwon "Shawn" Lee, Joe Goldblatt	United States of America, Event management, Recession, Festival management, Economics, Impacts, Trends, State of the industry, Emergent strategy	Finances de l'événement
16	2013	4	1	An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends	Judith Mair, Michelle Whitford	Events and festivals, Research work, Events research, Q methodology, Review	Revue de littérature académique
17	2013	4	1	Evaluating event economic impact: rigour versus reality?	Larissa Davies, Richard Coleman, Girish Ramchandani	Event and festival managements, Sporting events, Economic impact analysis, Major events, Direct expenditure, Methodology	Impacts socio-économiques des événements

18	2013	4	1	Developments in the real-time evaluation of audience behaviour at planned events	Steve Brown, Alison Hutton	Sweden, Austria, Australia, Event and festival management, Crowd safety, Risk management, Health and safety requirements, Events, Mass gatherings, Event design, Audience behaviour, Event risk management	Comportement du consommateur
19	2013	4	1	Participant observation at events: theory, practice and potential	Joanne Mackellar	Event and festival management, Social dynamics, Participants, Observation, Events, Research methods	Méthodologie de recherche
20	2013	4	1	Patterns and trends in event tourism study topics over 30 years	Jungwoon Kim, Soyoung Boo, Yonghwi Kim	Research work, Journals, Event and festival management, Events studies, Patterns and trends, Content analysis	Revue de littérature académique
21	2013	4	2	An ethnographic exploration of knowledge practices within the Queensland Music Festival	Raphaella Stadler, Sacha Reid, Simone Fullagar	Festival management, Knowledge management, Ethnography, Qualitative research methods, Knowledge practices, Australia	Gestion des connaissances dans l'événement
22	2013	4	2	Constraints to attend events across specialization levels	Rhiannon Santos-Lewis, Miguel Moital	Festival management, Leisure activities, Attendance, Marketing strategy, Salsa, Constraints, Recreation specialization,	Comportement du consommateur

						Event career, Travel ladder, Event and festival attendance	
23	2013	4	3	Applying the motivation- opportunity-ability (MOA) model to reveal factors that influence inclusive engagement within local community festivals: The case of UtcaZene 2012	Allan Jepson , Alan Clarke , Gillian Ragsdell	Community festivals and events , Community engagement , Community inclusion , Motivation- opportunity-ability (MOA) model , Citizen participation , Music , Hungary	Gestion de la communication
24	2013	4	3	Engaging with consumers using social media: a case study of music festivals	Simon Hudson , Rupert Hudson	Social media , Music festivals , Consumer decision journey , Consumer behaviour	Comportement du consommateur
25	2013	4	3	When a music festival goes veggie: Communication and environmental impacts of an innovative food strategy	Tommy D. Andersson , Henrik Jutbring , Erik Lundberg	Communication , Music festival , Measurement , Sustainability , Ecological footprint , Sweden	Gestion de la communication
26	2014	5	1	Sense of community and perceptions of festival social impacts	Christine M. Van Winkle , Kyle M. Woosnam	Sense of community , Festival , Festival impacts	Impacts socio-économiques des événements

27	2014	5	1	Utilising ethnography and participant observation in festival and event research	Dewi Jaimangal-Jones	Festivals , Ethnography , Events , Dance culture , Participant observation , Rave	Méthodologie de recherche
28	2014	5	2	Festival attendees' motivations: the case of International Troia Festival	Erol Duran , Bahattin Hamarat	Culture , Turkey , Motivation , Logistic regression , Festivals , International Troia Festival , Festival motivation	Attentes et motivations du consommateur
29	2014	5	3	The impact of young people's participation in events: Developing a model of social event impact	Eliza Hixson	Young people , Social impact , Fringe Festival , Participation , Leisure activities	Impacts socio-économiques des événements
30	2014	5	3	Integrating "self-efficacy" theory to the Motivation-Opportunity-Ability (MOA) model to reveal factors that influence inclusive engagement within local community festivals	Allan Jepson , Alan Clarke , Gillian Ragsdell	Self-efficacy , Tourism , Community engagement , Community festivals and events , MOA model , Social cognitive theory (SCT)	Attentes et motivations du consommateur
31	2014	5	3	Changing audience behaviour: festival goers and throwaway tents	Stephen Henderson , James Musgrave	Behaviour , Social marketing , Festivals , Audience , Consumer value	Attentes et motivations du consommateur
32	2014	5	3	Knowledge sharing: insights from Campaign for Real Ale (CAMRA) Festival volunteers	Gillian Ragsdell , Allan Jepson	Knowledge sharing , Case study , Knowledge management , Volunteers , CAMRA festivals , Lessons	Gestion des connaissances dans l'événement

33	2014	5	3	Emporda music festivals as tourism diversification tools	Inmaculada Diaz Soria , Asunción Blanco-Romero , Gemma Canoves I. Valiente	Diversification , Innovation , Added value , Identity , Festivals , Cultural tourism	L'innovation dans les festivals
34	2014	5	3	Social network analysis and festival cities: an exploration of concepts, literature and methods	David Jarman , Eleni Theodoraki , Hazel Hall , Jane Ali-Knight	Social media , Tourism , Social network analysis , Festivals , Edinburgh	Méthodologie de recherche
35	2015	6	1	Service performance quality evaluation and satisfaction in a USA wine festivalscape: Buying behavioural effects	Johan Bruwer , Kathleen Kelley	Servicescape , Behavioural intention , Festivalscape , First-time tourist , Performance quality perception , Repeat tourist	Critères de satisfaction du consommateur
36	2015	6	2	Examining the cultural value of festivals: Considerations of creative destruction and creative enhancement within the rural environment	Jodie George	Festivals , Rural , Stakeholders , Creative destruction , Cultural value , Creative enhancement	Relations Inter-Organisationnelles
37	2015	6	3	Festival space: gender, liminality and the carnivalesque	Hanya Pielichaty	Gender , Fantasy , Events , Festival , Liminality , Carnavalesque	Comportement du consommateur
38	2015	6	3	Visitor discourses on experiences: reasons for festival success and failure	Maarit Kinnunen , Antti Haahti	Festivals , Experience , Discourse analysis , Critical success factors , Failures , MEBS	Gestion des opérations

Annexes

39	2015	6	3	Back to nature: Festivalgoer environmental beliefs and camping experience at non-urban festivals	David Gratton , Maria Raciti , Gabby Walters	Nature , Sustainability , Campers , Blended festivalscape , Environmental beliefs , Non-urban festivals	Comportement du consommateur
40	2016	7	1	Understanding the audience: Purbeck Folk Festival	Danielle Robyn Pilcher, Nick Eade	Motivation, Event management, Audience, Demographics, Folk festival, Human behaviour	Critères de satisfaction du consommateur

RIO	2
Stakeholder analysis,	1
Stakeholders ,	1

Connaissance du consommateur	24
- Audience Behaviour	1
- Behavioural intention	1
- Behaviour	1
Consumer behaviour	1
Consumer decision journey ,	1
Consumer value	1
Individual behaviour,	1
Individual perception	1
Human behaviour	1
- Motivation	3
Customer satisfaction,	1
Marketing strategy,	1
Motivation-opportunity-ability (MOA) model ,	1
Festival motivation	1
MOA model ,	1
Social behaviour	1
Social cognitive theory (SCT)	1
Social dynamics,	1
Social impact ,	1
Social marketing ,	1
Social network analysis ,	1
Social problems,	1

Liste réduite des mots clés identifiés

Une fois réduite, la liste des mots clés a fait l'objet d'une étude de récurrence afin d'identifier les mots clés les plus présents. Les mots clés issus d'un recoupement sont présentés en caractères gras.

> 10 occurrences

Événement	43
Connaissance du consommateur	24
Méthodologie	23
Lieux	17

> 2 occurrences

Tourisme	9
Impacts Socio-Economiques	8
Communauté	7
Finances	6
KM	4

= 2 occurrences

Attendance,	2
Audience ,	2
Demographics	2
Innovation ,	2
Leisure activities	2
RIO	2
Social media ,	2
Sporting events,	2
Sustainability ,	2
Volunteers ,	2

= 1 occurrence

Arts,	Identity ,
Blended festivalscape ,	International Troia Festival ,
Campers ,	Journals,
CAMRA festivals ,	Lessons
Carnavalesque	Liminality ,
Citizen participation ,	Major events,
Communication ,	Management failures,
Constraints,	Mass gatherings,
Creative destruction ,	MEBS
Creative enhancement	Middle East,
Critical success factors ,	Multicultural societies,
Crowd safety,	Nature ,
Cultural value ,	Non-urban festivals
Culture ,	Operations management,
Dance culture ,	Participants,
Direct expenditure approach,	Participation ,
Diversification ,	Patterns and trends,
Ecological footprint ,	Rave
Emergent strategy	Recreation specialization,
Entertainment	Risk management,
Event career,	Rural ,
Event design,	Salsa,
Event risk management	Self-efficacy ,
Experience ,	Sense of community ,
Failures ,	Servicescape ,
Fantasy ,	Skills development,
Festival exhibitors,	State of the industry,
Festivalscape ,	Strategic management,
Folk festival ,	SWOT analysis,
Fringe Festival ,	Trends,
Gender ,	Value chain
Health and safety requirements,	Young people ,
	Youth,

Annexe 13 - Liste des thématiques de l'étude bibliométrique

Thématique	Nombre d'articles	Pourcentage
Comportement du consommateur	6	15,00 %
Impacts socio-économiques des événements	6	15,00 %
Méthodologie de recherche	5	12,50 %
Attentes et motivations du consommateur	4	10,00 %
Relations Inter-Organisationnelles	3	07,50 %
Finances de l'événement	2	05,00 %
Revue de littérature académique	2	05,00 %
Gestion des connaissances dans l'événement	2	05,00 %
Gestion de la communication	2	05,00 %
Relations avec l'industrie touristique	1	02,50 %
Critère de satisfaction du consommateur	1	02,50 %
Facteurs clés de succès	1	02,50 %
Gestion des bénévoles	1	02,50 %
Typologie de consommateurs	1	02,50 %
L'innovation dans les festivals	1	02,50 %
Gestion des opérations	1	02,50 %

Annexe 14 - Étude du cas du Festival des Vieilles Charrues sur les caractéristiques métiers

Cette annexe expose l'intégralité des données empiriques mobilisées pour l'analyse des caractéristiques "métiers" du Festival des Vieilles Charrues. Le même type de travail a été réalisé pour les trois autres cas d'étude. Notons que l'annexe ne présente pas de détail d'interprétation des résultats qui sont déjà présents dans le manuscrit.

Caractéristique métier n°1 : la récurrence de projets quasi-similaires

Extrait de l'historique du site web du Festival des Vieilles Charrues

" Tout prend soudain de l'ampleur ! Après avoir hésité longtemps entre 3 et 4 jours de festival, les laboureurs ont fini par se prononcer pour l'option la plus longue, en ouvrant la grande scène dès le jeudi soir. Une formule approuvée depuis la venue de Johnny Hallyday qui permet de sortir du cadre horaire plus strict des autres journées. Avec ce retour à la verdure et le développement d'un camping gratuit, un nouveau rituel s'instaure : à la joie de venir faire la fête entre potes, s'ajoute le plaisir de pouvoir rester plongé dans l'univers du festival 4 jours durant, sans avoir à quitter le site."

Extrait entretien du 16/04/2015 avec Morgane, responsable logistique alimentaire du festival des VC

"Pour les Charrues, même si je ne suis pas dedans depuis le début, c'est évident que le festival il change tous les ans, mais il change en restant lui-même. Les décors et le thème peuvent changer, éventuellement, l'offre de plat pour nous en log alimentaire, mais globalement c'est la même chose. D'ailleurs je pense que c'est important de conserver ça pour éviter que les festivaliers ne soient perdus tous les ans et que nous aussi on soit perdu. Imagine qu'on change systématiquement de fournisseurs et de partenaires, ça veut dire tout recommencer à chaque fois, c'est pas gérable."

Extrait entretien du 11/07/2015 avec Sébastien, bénévole en charge de la coordination de la plateforme logistique alimentaire du festival des VC

"Ben là tout roule bien, mais bon, faut dire qu'on est un peu entraîné aussi [rires] ça fait plus de vingt ans que les Charrues sont là, et on a largement eu le temps de trouver une organisation qui roule, globalement d'une année sur l'autre tu n'as pas de gros changements. Limite tu changes un camion par-ci, une resto par-là, et un menu, mais sur le fond le boulot est le même, les soucis changent pas vraiment. "

Caractéristique métier n°2 : le degré de prévisibilité de l'action

Photo de l'entrée du festival pour son édition 2015



Annonce des dates
de l'édition 2016

Extrait d'un article de presse publié le 20 juillet 2015 dans Le Télégramme

"Rendez-vous, à présent, du 14 au 17 juillet 2016, pour la 25e édition (avec, peut-être un cinquième jour à la clé, le 13 juillet...). Avant un possible projet de Vieilles Charrues à New York en septembre 2016. Un défi de plus pour une équipe qui, il est vrai, est habituée à les relever."

Extrait d'un article de presse publié le 20 juillet 2015 dans 20minutes

"L'année prochaine, année anniversaire, le festival se déroulera les 14, 15, 16 et 17 juillet, avec peut-être des têtes d'affiche comme les Rolling Stones, ACDC, Coldplay, Daft Punk ou Paul McCartney, des noms que les organisateurs rêvent d'afficher à leur palmarès."

Extrait entretien du 15/07/2015 avec Noémie, festivalière au festival des VC

"Les charrues, c'est le pèlerinage ici, tout le monde vient pour les Charrues. On sait que c'est le troisième week-end de juillet donc on essaye de caler nos étés là-dessus. Tout le monde se bat pour les jobs d'été en août, ou ceux qui acceptent, des absences le jeudi, le vendredi et le lundi des charrues."

Caractéristique métier n°3 : la capacité de pilotage de projets simultanés

Extrait entretien du 16/04/2015 avec Morgane, responsable logistique alimentaire du festival des VC

"Sur la log alimentaire, les Charrues ça me prend de mars à septembre à peu près. Au début c'est encore gérable s'il y a des mini-trucs à faire pour autre chose, mais rapidement c'est plus possible. Sur la log alimentaire c'est une grosse machine et tu te doutes qu'on n'a pas vraiment le droit à l'erreur sinon ça peut virer à la catastrophe."

Extrait entretien du 13/04/2015 avec Rodolphe, responsable logistique alimentaire adjoint du festival des VC

"Tu as des fois où tu peux être multitâche, tu peux bosser en même temps sur la préparation d'un salon et être en même temps sur le bouclage fournisseur d'une foire expo. Mais quand tu es dans une grosse machine comme ici c'est impossible, ça demande un engagement beaucoup trop fort pour être à plusieurs endroits en même temps. Si tu veux t'amuser tu peux compter les gens sur la plateforme, on est bien une trentaine ou une quarantaine et tu n'en as pas un seul qui fait autre chose en même temps ; que ce soit nous dans l'algeco ou les bénévoles, ils vont pas bosser le matin dans leurs boîtes et préparer des commandes ou faire des livraisons l'après-midi."

Observation du fonctionnement de l'association Les Vieilles Charrues

Extrait du site web de l'association Les Vieilles Charrues

"Les Vieilles Charrues ont également participé à l'implantation du lycée Diwan à Carhaix, à la rénovation du château de Kerampuilh, ou encore à l'émergence d'un équipement multimodal complémentaire du centre culturel existant à Carhaix : l'Espace Glenmor. Cette dynamique insufflée par le festival est perceptible dans la vie locale où l'envie d'entreprendre est forte."

L'analyse des différentes actions menées par le Festival des Vieilles Charrues met en lumière que, durant la période estivale, aucun autre projet que la manifestation n'est réalisé. Les autres implications de l'association se concentrent principalement sur la période hivernale.

Caractéristique métier n°4 : la variabilité de la fonction de pivot

Extrait de l'allocution du 13/09/2013 du Directeur Général du festival des Vieilles Charrues devant la commission parlementaire dédiée à l'avenir des festivals en France

"Dans sa structure, les Vieilles Charrues c'est une association, depuis le départ. Aujourd'hui c'est 13 millions d'euros de budget, donc la question de passer au format société s'est posée, mais aujourd'hui le format associatif et l'équipe des Vieilles Charrues a été conservé, et sera conservé."

Annnonce n°319 du numéro 20110032 du Journal Officiel

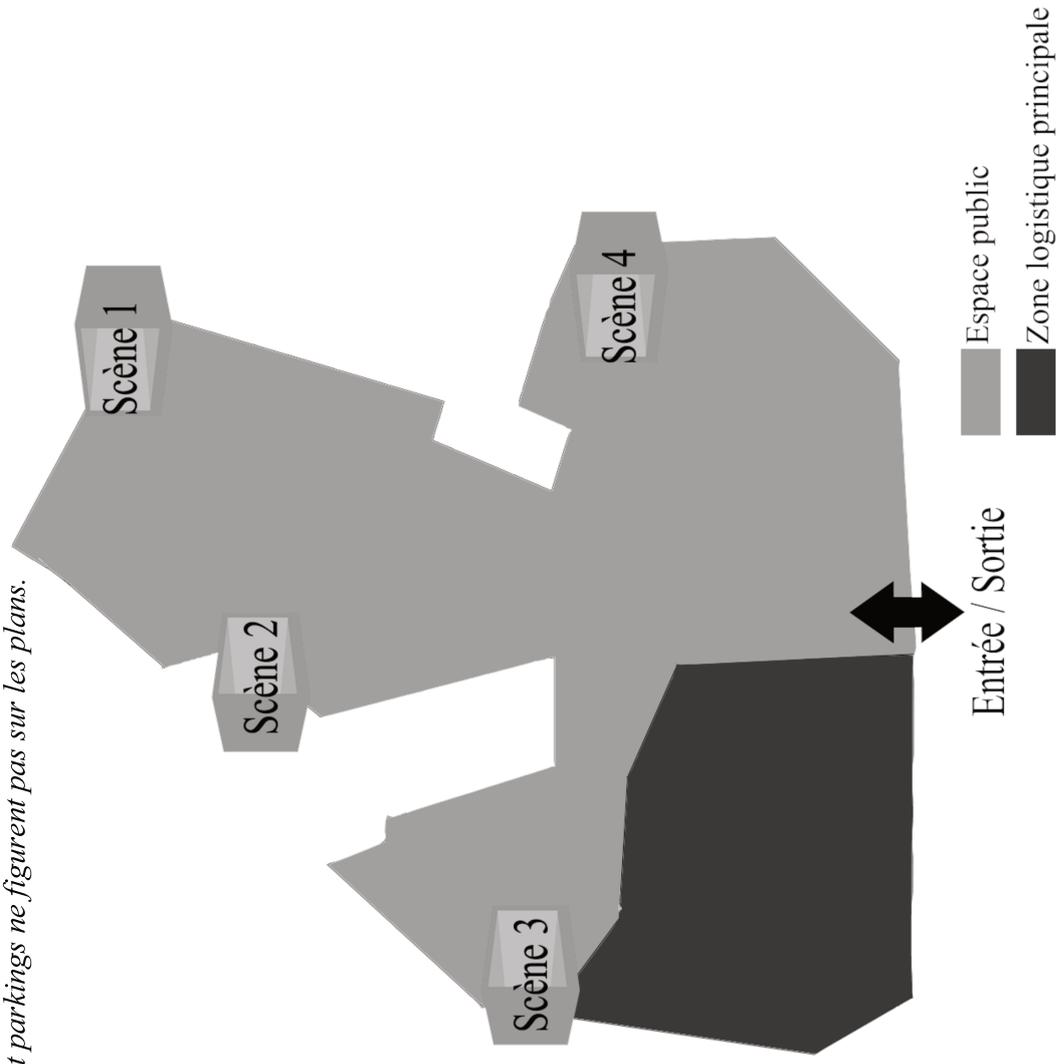
"Déclaration à la sous-préfecture de Châteaulin. ASSOCIATION LES VIEILLES CHARRUES. Nouvel objet : développement et promotion de projets associatifs culturels et socioculturels dans la région Bretagne, et plus particulièrement dans le Kreiz Breizh (Centre Bretagne), notamment par l'organisation au moins une fois par an d'un festival essentiellement musical ; création et développement de projets permettant de valoriser les échanges culturels transgénérationnels ; promotion de la culture bretonne et de la langue bretonne en particulier : soutien dans tout projet associatif développant le même objet ; la participation au développement économique local."

Annexe 15 - Liste des articles traitant de logistique événementielle

- Getz, D. (2002), Why Festivals Fail, *Event Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 209–219.
- 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.
- Lexhagen, M., Nysveen, H. et Hem, L.E. (2005), Festival coordination : an exploratory study on intention to use mobile devices for coordination of a festival, *Event Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 133–146.
- Beaven, Z. et Laws, C. (2006), Service Quality in Arts Events : Operations Management Strategies for Effective Delivery, *Event Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 209–219.
- Morgan, M. (2008), What makes a Good Festival? Understanding the Event Experience, *Event Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 81–93.
- Jago, L., Dwyer, L., Lipman, G., Lill, D. et Vorster, S. (2010), Optimising the potential of mega-events: an overview, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 1 No. 3, pp. 220–237.
- Ziakas, V. and Costa, C.A. (2010), Explicating inter-organizational linkages of a host community's events network, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 132–147.
- Merrilees, B. and Marles, K. (2011), Green Business Events: Profiling Through a Case Study, *Event Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 361–372.
- Mair, J. et Whitford, M. (2013), An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 4, No.1, pp. 6–30.
- Locatelli, G. et Mancini, M. (2014), Controlling the Delivering of Projects in Mega-Events : An Application on Expo 2015, *Event Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 285–301.

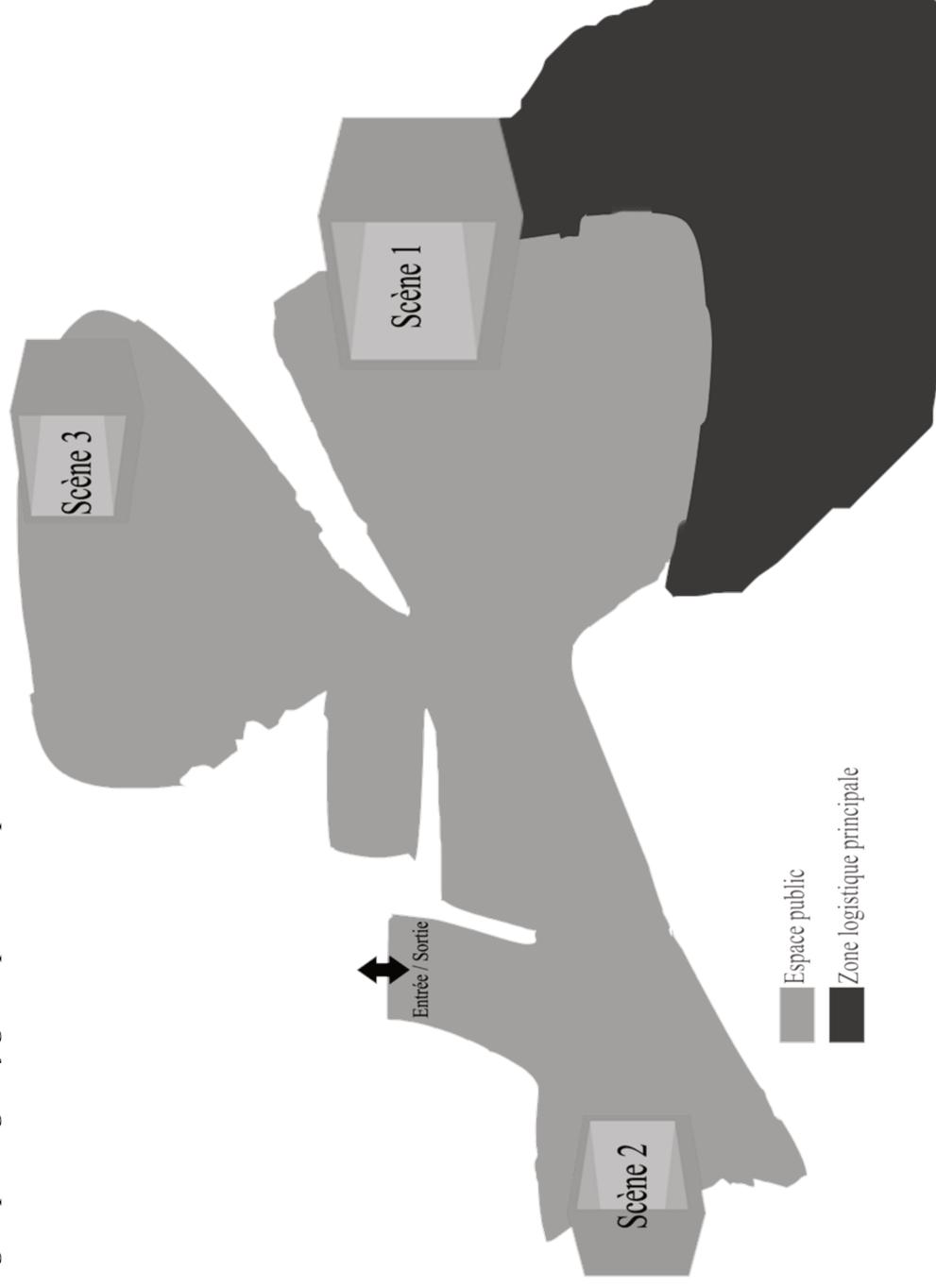
Annexe 16 - Plan figuratif du Festival des Vieilles Charrues

Rappelons que pour des raisons de sécurité, les plans détaillés des FMA étudiés ne peuvent être ici diffusés, seule une version simplifiée et figurative est proposée afin d'illustrer le positionnement de la zone logistique principale de la manifestation. Uniquement l'espace scénique est représenté, les campings et parkings ne figurent pas sur les plans.



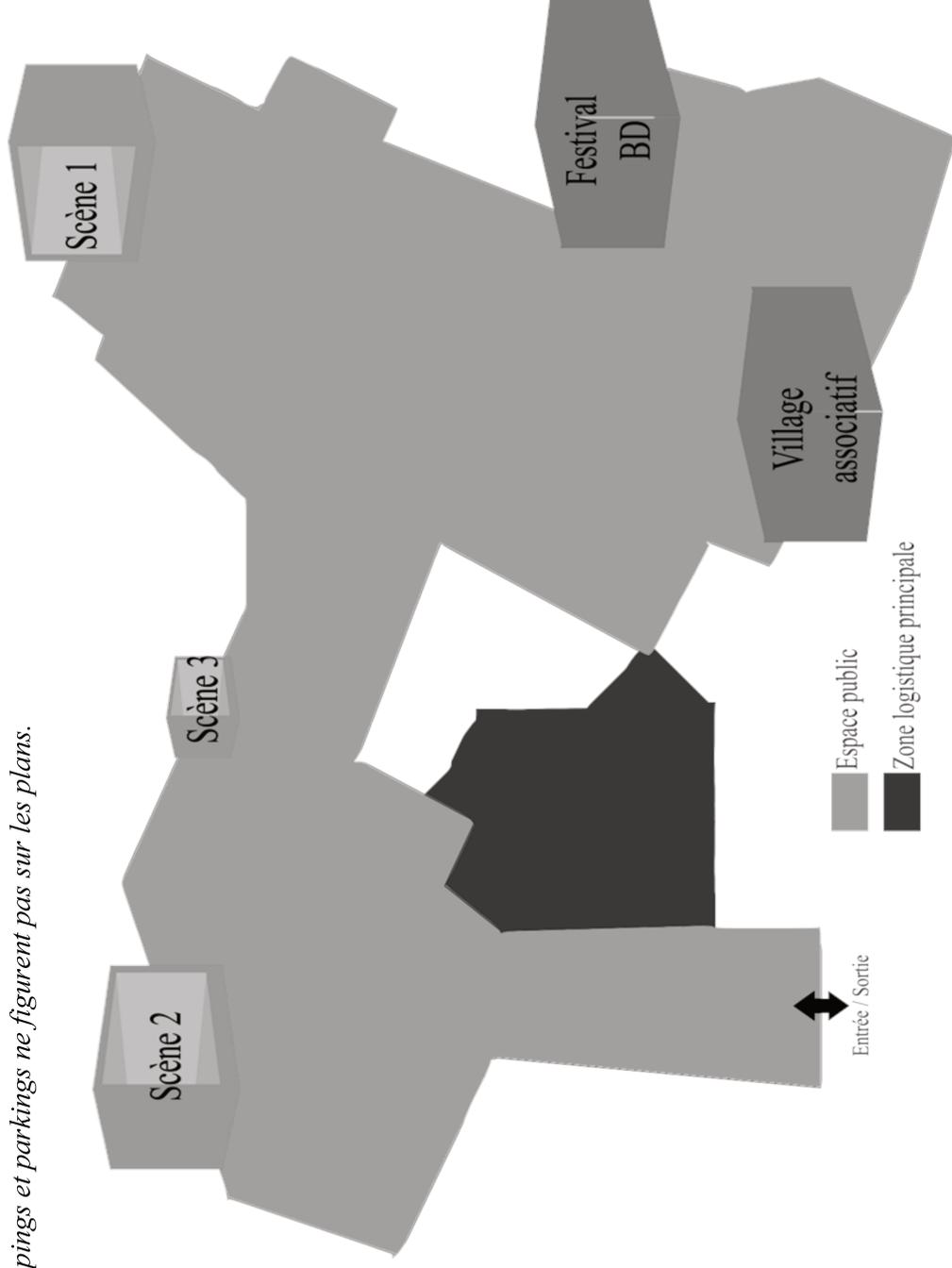
Annexe 17 - Plan figuratif du Festival du Bout du Monde

Rappelons que pour des raisons de sécurité, les plans détaillés des FMA étudiés ne peuvent être ici diffusés, seule une version simplifiée et figurative est proposée afin d'illustrer le positionnement de la zone logistique principale de la manifestation. Uniquement l'espace scénique est représenté, les campings et parkings ne figurent pas sur les plans.



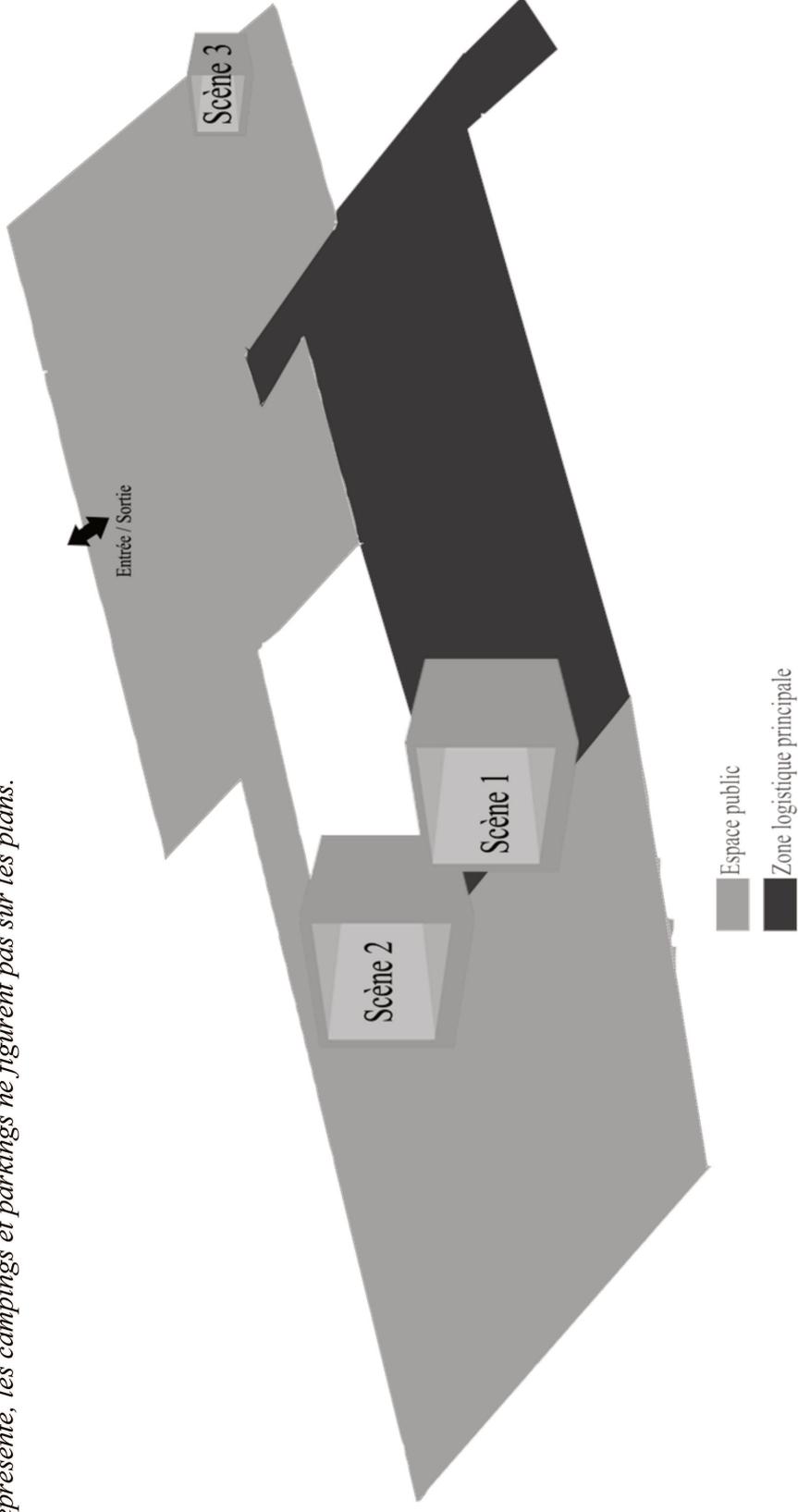
Annexe 18 - Plan figuratif du Festival du Cabaret Vert

Rappelons que pour des raisons de sécurité, les plans détaillés des FMA étudiés ne peuvent être ici diffusés, seule une version simplifiée et figurative est proposée afin d'illustrer le positionnement de la zone logistique principale de la manifestation. Uniquement l'espace scénique est représenté, les campings et parkings ne figurent pas sur les plans.



Annexe 19 - Plan figuratif du Reggae Sun Ska Festival

Rappelons que pour des raisons de sécurité, les plans détaillés des FMA étudiés ne peuvent être ici diffusés, seule une version simplifiée et figurative est proposée afin d'illustrer le positionnement de la zone logistique principale de la manifestation. Uniquement l'espace scénique est représenté, les campings et parkings ne figurent pas sur les plans.



Résumé

La France est aujourd'hui constellée de plus de 2 000 festivals de musiques qui représentent des enjeux socio-économiques importants en péril du fait de la combinaison d'une réduction des financements et d'une hausse des charges. Bien loin d'être anecdotique, ce constat trouve un écho particulier au regard du chercheur en Sciences de Gestion qui voit dans ces festivals des cas extrêmes d'une forme d'organisation aujourd'hui omniprésente : les Organisations Temporaires (OT). La recherche s'oriente alors sur la compréhension de l'articulation entre continuité organisationnelle et management logistique dans les OT, dans l'optique d'identifier l'impact de cette relation sur la pérennité d'OT récurrentes, à l'image des festivals de musiques, mais aussi des interventions humanitaires ou militaires. La question de recherche suivante est alors posée : "*Comment la continuité organisationnelle et le management logistique peuvent-ils contribuer conjointement à la pérennité d'une organisation temporaire ?*". La thèse s'appuie sur une méthodologie qualitative d'étude de quatre cas de festivals de musiques actuelles en France et se scinde en deux temps : un premier, focalisé sur la continuité organisationnelle, conduit à la mise en évidence d'un phénomène pulsatoire d'évolution de la structure et des modes de coordination de l'organisation, puis un second, orienté sur le management logistique, note la place centrale des compétences logistiques dans la pérennité des OT. Il ressort de la thèse que l'un des enjeux fondamentaux pour les gestionnaires de festivals de musiques actuelles réside dans le développement, la conservation, et la mobilisation de compétences logistiques spécifiques, principalement durant des phases transitoires situées en amont et en aval des événements.

Mots clés

Compétences logistiques ; Continuité organisationnelle ; Management logistique ; Management stratégique ; Organisation Temporaire Pulsatoire ; Pulsation organisationnelle.

Abstract

Today, France is now dotted with more than 2 000 music festivals, which represent important social and economic issues, threatened by the combination of a funding decreasing and charges increasing. Far from trivial, this finding has a special resonance for the management researcher who saw these music festivals as an extreme case of pervasive organizational form: the Temporary Organizations (TO). In this context, the thesis work on understanding the articulation between organizational continuity and logistics management in the TO to try to identify the impact of this relation on continuation of TO with repetitive projects like music festivals but also like humanitarians or military interventions. A research question can then be asked: "*How organizational continuity and logistics management can they jointly contribute to the continuation of a temporary organization ?*". The thesis is supported by a qualitative methodology based on four case studies of French actual music festivals and is split in two parts: the first one focused on the organizational continuity and highlight a pulsatory phenomena which lead to evolutions of the structures and the ways of coordination in the organization, the second part is focused on the logistics management and show the strategic place of the logistics competencies on the continuation of TO. At the end, the thesis show that one of the most important challenge for music festival managers resides in the development, the conservation, and the mobilisation of specifics logistics competencies, especially in transitional phases in upstream and downstream of the events.

Keywords

Logistics Competencies; Logistics Management; Organizational Continuation; Strategic Management; Pulsating Temporary Organization; Organizational Pulsation.