
VINCENT SALAUN*Aix-Marseille Université, Cret-Log***FRANÇOIS FULCONIS***Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse,
Cret-Log***NATHALIE FABBE-COSTES***Aix-Marseille Université, Cret-Log*

Quels mécanismes au cœur des organisations temporaires pulsatoires ?

Le cas du festival du Bout du Monde

Nombreuses sont encore les questions qui demeurent sur le fonctionnement des structures en réseau qualifiées de temporaires, constituées le temps d'un projet parfois récurrent. Par l'étude d'un festival musical, l'article révèle les mécanismes à l'œuvre dans de telles organisations qui reposent toutes sur une logique de coopération. À partir d'une grille d'analyse élaborée autour du concept d'organisation temporaire pulsatoire (OTP), quatre mécanismes sont mis en exergue : coordination logistique, anticipation, construction modulaire et capitalisation de l'expérience (ou LAME).

Les recherches sur le management des réseaux interorganisationnels se sont surtout focalisées sur des industries (au sens de Porter, 1985) ou sur des secteurs dont les activités étaient relativement continues (automobile, aéronautique, textile, distribution, etc.) comme par exemple Dyer et Nobeoka (2000), Choi et Hong (2002), Baraldi et Waluszewski (2005) ou Boulay et Isaac (2007). La plupart de ces recherches se sont intéressées aux motivations à constituer un réseau, aux formes des réseaux, à la manière de les manager et aux conditions de la performance des processus pris en charge par les multiples acteurs de ces réseaux impliqués dans un même système d'offre. Or, un nombre croissant de secteurs d'activités fonctionne aujourd'hui « par projet », tout en présentant les caractéristiques de « réseaux ». Les organisations engagées dans un projet, par nature temporaire, se coordonnent le temps du projet. L'observation du fonctionnement de secteurs organisés par projet (humanitaire, tourisme, militaire, ou encore événementiel) met en avant la *temporalité* de l'assemblage et la nécessaire *coordination* des acteurs pour mener à bien le projet, mais aussi la *pérennité* des relations, avec des récurrences de travail d'un projet à l'autre requérant de la *coopération*. La littérature s'intéressant à ces phénomènes organisationnels est aujourd'hui peu abondante et les mécanismes sous-jacents restent largement méconnus.

L'ambition de notre article est, sur la base d'une étude de cas unique de proposer une analyse des phénomènes d'organisations temporaires (OT). L'objectif est alors d'apporter de nouveaux éclairages sur le fonctionnement des OT et de répondre à la

question suivante : quels en sont les mécanismes sous-jacents ? Nous nous appuyons sur le cas d'un important festival de musiques actuelles qui existe depuis plus de quinze ans : le festival du Bout du Monde (BdM). Le choix de ce secteur se justifie à la fois par son importance économique et son rôle pour les territoires, et par le caractère « extrême » de ce type de projet (encadré ci-après). Une première partie met en évidence au regard de la littérature que les festivals musicaux peuvent être qualifiés « d'organisations temporaires pulsatoires » (OTP), des organisations réticulaires qui oscillent entre un état *dormant* et un état *activé*. Une seconde partie explicite le cycle de pulsation du festival, met en évidence l'importance des phases transitoires, puis montre que la qualité de la coordination pendant le déroulement du festival repose sur la coopération au sein d'un groupe réduit de membres du réseau. La coopération est ici entendue au sens de Koenig (1996) qui la définit 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. Enfin, l'article conclut sur les apports et limites de cette étude de cas et sur des prolongements possibles.

I – LES FESTIVALS MUSICAUX, DES STRUCTURES EN RÉSEAU PARTICULIÈRES ?

Depuis les années 1980, de nombreuses études menées en sciences de gestion ont mis en évidence que de nouvelles formes d'organisation, dénommées « structures en

LES FESTIVALS DE MUSIQUES ACTUELLES, ENJEUX ÉCONOMIQUES ET COMPLEXITÉ ORGANISATIONNELLE

L'économie culturelle dans sa globalité représente en France, en 2014, plus de 86 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 1,3 million d'emplois (Ernst & Young, 2015). Les festivals musicaux y occupent une part non négligeable mise en avant par de nombreuses études. À titre d'illustration, le festival du Bout du Monde (29) mobilise plus de 200 entreprises locales issues du Finistère, et près de 250 emplois temps plein pendant la semaine de l'événement. Toutefois, pour produire ces externalités positives, ce type de manifestation est contraint de déployer des structures extrêmement complexes. Le temps d'action y est fortement réduit (quelques jours) et voit se concentrer un grand nombre de flux à la fois massifs, intenses et hétérogènes. Pour reprendre l'exemple du festival du Bout du Monde, cette manifestation attire 60 000 festivaliers (dans une commune de 7 100 habitants), gère entre 10 et 20 000 campeurs, vend plusieurs milliers de repas, le tout en trois jours, sur un espace réduit et en composant avec des aléas naturels (météo, etc.), humains (maladies d'artiste, etc.) et techniques (coupure d'électricité, etc.). Un festival musical constitue donc un enjeu important pour le territoire qui l'accueille, mais est également une organisation complexe gérant de multiples activités imbriquées, qui peut être considérée comme « extrême » notamment par sa gestion du temps et celle de ses flux.

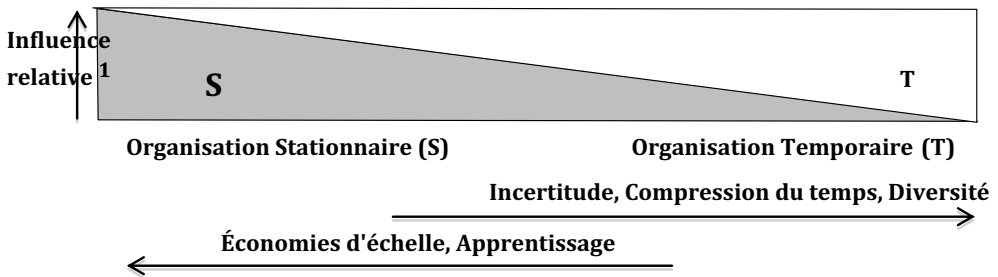
réseau », résultaient de la mise en œuvre de stratégies de coopération entre entreprises permettant la réalisation de projets productifs, industriels ou commerciaux, communs. La nature de ces projets amène les entreprises partenaires à effectuer des investissements spécifiques importants, à rechercher des relations stables dictées par des intérêts convergents et, de fait, à inscrire leurs relations dans la durée. Le niveau d'impartition des activités y est élevé et, comme le précise Fulconis (2004), ces organisations « nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation ». Dès lors, selon cette littérature, aborder un réseau par nature temporaire comme un festival musical semble relever de la gageure. Du point de vue organisationnel, quelle dénomination et quelle grille théorique seraient susceptibles

de contribuer à la connaissance des festivals musicaux ? La littérature sur les organisations temporaires (OT) apparaît particulièrement appropriée pour répondre à cette première question. En la mobilisant, nous précisons la notion d'OT puis mettons en relief la diversité des réalités qu'elle peut recouvrir. D'une étude de la littérature professionnelle consacrée aux festivals musicaux, le qualificatif d'organisation temporaire pulsatoire (OTP) est retenu et les traits saillants de cette notion sont mis en exergue.

1. Structures en réseau et organisations temporaires : des champs complémentaires

Dans un article qui fait aujourd'hui référence, Lundin et Soderholm (1995)

Figure 1 – Continuum d'organisations



Source : traduit de Modig (2007, p. 809).

suggèrent l'existence d'une forme organisationnelle intimement liée à la gestion de projet : l'organisation temporaire (OT). Selon ces auteurs, ce type d'organisation peut se décrire au travers de quatre caractéristiques : *Team*, *Task*, *Time* et *Transition*. Ainsi, les OT se structurent autour d'une équipe (*Team*) formée pour la réalisation du projet et l'atteinte d'un objectif (*Task*), pour une durée donnée (*Time*), et qui engendrera une transition ; il y aura un avant et un après projet, notamment en termes de connaissances et de compétences (*Transition*). Packendorff (1995) apporte un complément à cette analyse en donnant quatre particularités de l'OT : une action collective, une date de fin de l'organisation fixée dès le départ, des critères de performance et une structure complexe. Turner et Müller (2003) rapportent qu'une OT est soumise à la triple pression de l'incertitude, des risques d'intégration des partenaires et de l'urgence de l'action. Il est alors possible de considérer, *a priori*, une OT comme une forme organisationnelle particulièrement adaptée

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

Les travaux de Modig (2007) invitent à une réflexion quant à la nature « purement » temporaire des organisations. Cette auteure suggère l'existence d'un continuum dont les polarités représentent les OT « pures » et les organisations « stationnaires » (figure 1), avec entre les deux des organisations hybrides. Ce constat pousse à aborder les OT comme des formes organisationnelles constituées à la fois d'activités temporaires et d'activités permanentes.

La prise en compte de la dualité « temporaire vs stationnaire » renvoie aux travaux de Starkey *et al.* (2000) qui supposent l'existence d'une organisation latente servant de support aux OT. Pérez-Nordtvedt *et al.* (2013) abondent dans le même sens en qualifiant cette organisation « support » de *réseau dormant*. Ainsi, les OT semblent être caractérisées par l'existence de deux états : un état *dormant* (latent) et un état *activé* (pendant l'action). Il nous est alors possible

1. Pour Modig (2007), la notion d'influence relative est à entendre dans le sens de l'influence mutuelle qui s'exerce entre les organisations stationnaire et temporaire. À titre d'illustration, une organisation située à l'extrême gauche du continuum est régie par la seule influence de l'organisation stationnaire.

de proposer la définition suivante d'une OT : structure en réseau qui possède deux états, un premier dit *dormant* qui regroupe un ensemble d'acteurs hétérogènes, et un second dit *activé* sous la forme d'un projet. Ce dernier évolue dans un contexte de complexité lié à de l'incertitude et à une contrainte temporaire forte, de plus il prend corps *via* l'intégration et la coordination des acteurs dans des équipes *ad hoc* et finalisées.

2. Les organisations temporaires, des structures aux dénominations multiples

Si la définition proposée fait une synthèse des travaux portant sur la notion d'OT, des dissensions persistent dans la communauté scientifique et de multiples noms sont donnés à ce type d'organisation. [Söderlund \(2000\)](#) fut l'un des premiers à établir une classification des OT. Depuis, de nouvelles typologies sont apparues. Quatre profils d'OT ont été identifiés dans la littérature. Les paragraphes suivant en exposent brièvement les caractéristiques.

[Hanlon et Cuskelly \(2002\)](#) définissent les organisations pulsatoires comme des « structures capables de se dilater puis de se rétracter à un rythme régulier pour capter des opportunités ». [Hanlon \(2002\)](#) précise qu'une organisation pulsatoire évolue dans un cycle en quatre étapes (avant l'opportunité, pendant l'opportunité, après l'opportunité et le « reste du temps ») et laisse à penser que les compétences développées durant un projet pourraient se « stocker » dans un espace qu'elle nomme « le reste du temps ». Notons toutefois que ce cycle est marqué par un haut degré de prévisibilité de survenue de l'opportunité (l'un des cas

étudiés dans ce corpus sont les Jeux olympiques dont les dates sont connues des années en avance). Cette même auteure met aussi en avant l'importance de l'existence d'un pivot unique durant différents projets similaires pour le développement de compétences spécifiques à l'organisation pulsatoire. Par ailleurs, notons qu'au vu de la littérature, les organisations pulsatoires ne semblent à même de gérer qu'un seul projet à la fois et qu'une « dilatation » multiple serait impossible. À l'aune de ces différents travaux, il semble possible de définir une organisation pulsatoire comme une structure en réseau spécialisée dans la gestion d'un type de projet récurrent, qui est centrée sur un pivot lui aussi récurrent, qui évolue 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.

Proches de la notion d'organisation pulsatoire, les *Hastily Formed Networks* (HFN), ou réseaux formés à la hâte, présentent toutefois une distinction d'importance en ce qui concerne la simultanéité des « opportunités ». En effet, si les organisations pulsatoires ne semblent capables de traiter qu'un seul projet à la fois, les HFN peuvent être mobilisés sur plusieurs « terrains » en même temps. Pour [Tatham et Kovács \(2010\)](#), les HFN sont une forme de réponse à des situations de crises hétérogènes, donc peu prévisibles, et se caractérisent par une forte pression quant au temps de réaction et par une auto-évolutivité. [Denning \(2006\)](#) précise que les HFN sont des formes d'organisations collaboratives qui peuvent évoluer sans pivot spécifique et apparaissent parfois comme des espaces « sans autorité ». Ces organisations fondées

sur la coopération récurrente entre acteurs se retrouvent principalement dans les opérations militaires ou la gestion d'urgence (ex. : humanitaire) liée à des catastrophes. Les HFN peuvent alors se définir comme une forme de structure en réseau potentiellement non centrée sur un pivot fixe, qui se développe en réponse à la survenue d'une ou plusieurs « crises » uniques et qui est capable d'évoluer en fonction de son environnement.

Peu développée, la notion de réseau-clignotant n'en est pas moins pertinente et directement liée à la recherche sur les OT. L'originalité de cette notion réside dans l'idée d'un clignotement et, comme le précise *Amans et al. (2006, p. 2)*, « le terme 'clignotant' permet de qualifier l'activation simultanée de nœuds en fonction de la participation des organisations correspondantes à différents projets/opportunités saisis ». De plus, il est important de noter que ce type d'organisation agit dans un contexte de relations partenariales régulières au sein d'un « pool » d'entreprises ayant l'habitude de travailler ensemble sur des projets proches les uns des autres et relativement prévisibles, comme il est possible d'en trouver dans le secteur des expositions ou des marchés d'arts (*Amans et al., 2006*). À l'instar des HFN, la littérature portant sur les réseaux-clignotants laisse à penser que la fonction de pivot n'est pas occupée de manière récurrente par un seul acteur, mais qu'elle sera attribuée en fonction des opportunités saisies. Il semble possible de caractériser les réseaux-clignotants comme une forme d'organisation en réseau, encadrée dans un contexte de relations partenariales, qui repose 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.

Enfin, une quatrième et dernière notion peut être ici rapportée : les réseaux-projets. Elle est apparue dans les années 1990 avec notamment les travaux de *Lorterapong et Moselhi (1996)* qui l'utilisent pour qualifier des structures en réseau où l'incertitude est forte, où le fonctionnement par projets est la norme et qui sont centrées sur une organisation spécialisée (à l'image des entreprises générales du BTP). *Chinowsky et al. (2010)* positionnent le réseau-projet comme une organisation imbriquée dans un contexte social fort qui représente un réservoir de ressources et de compétences nécessaires à la captation d'une ou plusieurs opportunités en même temps. Par ailleurs, la littérature met en avant le caractère relativement prévisible des opportunités saisies par ce type d'organisation. Dès lors, il semble possible de définir les réseaux-projets comme une forme de structure en réseau centrée sur un pivot spécialisé, encadrée dans un contexte de relations partenariales, et qui repose sur la mise en commun de ressources et de compétences pour la réalisation de projets hétérogènes mais relevant de méthodes homogènes.

Les quatre profils d'OT qui viennent d'être exposés illustrent la grande hétérogénéité de situations que recouvre la terminologie d'OT. Afin de mettre en exergue les convergences et les divergences de ces profils, le **tableau 1** propose une synthèse structurée autour de cinq caractéristiques identifiées dans les littératures mobilisées : la permanence des relations entre acteurs (existe-t-il des relations continues entre les acteurs même en dehors des projets ?), la récurrence de projets similaires (les projets

Tableau 1 – Convergences et divergences des types d’OT

Profils d’OT				
Caractéristiques	Organisations pulsatoires	HFN	Réseaux-clignotants	Réseaux-projets
Permanence des relations	XX	XX	XXX	XXX
Récurrence de projets similaires	XXX	X	XXX	XX
Degré de prévisibilité de l’action	XXX	X	XXX	XX
Pilotage de projets simultanés	X	XX	XXX	XXX
Variabilité du pivot	X	XX	XXX	XX

Légende : faible X, moyen XX, fort XXX.

réalisés sont-ils quasiment identiques ?), le degré de prévisibilité de l’action (est-il possible de prédire à l’avance la survenue du projet ?), la volonté (ou possibilité) de pilotage de projets simultanés (l’OT est-elle capable de gérer plusieurs projets de front ?) et la variabilité du pivot (retrouve-t-on toujours le même acteur au poste de pivot ?). Afin de comparer les quatre types d’OT, chaque caractéristique a été évaluée pour chacun d’eux sur une échelle à trois points (faible, moyen, fort).

La mise en évidence du caractère polymorphe du terme d’OT et la proposition d’une nouvelle typologie constituent le premier apport de cet article. L’étude du [tableau 1](#) met en avant que seule la première des caractéristiques est quasiment identique pour les quatre profils. Cela peut s’expliquer par le fait que la permanence des relations constitue la nature même de toute structure en réseau. Les quatre autres caractéristiques présentent des disparités plus fortes. Or, chaque type d’OT est le

fruit du travail de communautés de chercheurs spécialisés dans un domaine d’activité particulier : les jeux olympiques pour les organisations pulsatoires, le domaine militaire pour les HFN, le milieu de l’art pour les réseaux-clignotants et le BTP pour les réseaux-projets. Les quatre caractéristiques discriminantes renvoient à des spécificités « métier », les OT étant des réponses organisationnelles et stratégiques à des situations de gestion particulières. Aussi, pour étudier les festivals musicaux en tant que cas extrêmes de réseaux temporaires, est-il légitime de s’interroger sur les caractéristiques « métier » de ce secteur.

3. Les festivals musicaux : des organisations temporaires pulsatoires (OTP)

Afin d’aborder les caractéristiques « métier » de l’industrie des festivals musicaux, une revue de la littérature professionnelle a été réalisée ainsi qu’une

recherche d'information sur les plus importants et plus anciens festivals de musiques actuelles. Les quatre paragraphes suivants étudient successivement la récurrence de projets similaires, la prévisibilité de l'action, les possibilités de pilotage de projets simultanés et la variabilité dans la fonction de pivot.

Sur le point de la récurrence de projet similaires, [Dechartre \(1998, p. 14\)](#) précise que les festivals musicaux sont des « manifestations ponctuelles et répétitives intervenant dans le domaine de la culture ». Le caractère répétitif de ces événements est indéniable. Si des évolutions sont à noter d'une édition à l'autre, les festivals musicaux conservent une constance qui est primordiale dans l'identification de la manifestation dans l'esprit des festivaliers. Sur cet aspect, le cas du Reggae Sun Ska Festival (33) est tout à fait parlant. Malgré un déplacement de la manifestation d'un espace plutôt rural vers un environnement urbain, la structure générale et l'organisation du festival sont restées quasiment identiques depuis le début des années 2000. Dans l'industrie des festivals musicaux, les projets successifs semblent donc quasiment similaires d'une édition à l'autre. Concernant le degré de prévisibilité de l'action, il est intéressant de noter que nombre de festivals font le choix depuis plusieurs années de publier les dates d'une édition N à la fin de l'édition N-1. Ainsi, dès la fin de l'année 2015, il est possible de connaître les dates des événements les plus importants qui se dérouleront en 2016. Par ailleurs, dans la majorité des cas, une manifestation est associée à une période de l'année, à l'image des festivals des Eurockéennes de Belfort (90) ou des Vieilles Charrues (29) qui ont toujours

lieu les premier et troisième week-ends de juillet. L'action semble donc extrêmement prévisible dans l'industrie des festivals musicaux.

Concernant la possibilité de pilotage de projets simultanés, le cas de la société Quai Ouest Musiques est tout à fait illustratif. Cette entreprise met en place depuis plus de quinze ans le festival du Bout du Monde (29), mais également le festival des Jeudis du Port (Brest, 29) et le festival du chant de marin de Paimpol (22). Si ces trois événements se déroulent durant la période estivale, ils ne se chevauchent jamais. L'ouvrage de synthèse de [Négrier et Jourda \(2007\)](#) sur « Les nouveaux territoires des festivals » confirme ce constat. Le pilotage de projets simultanés semble donc relativement faible dans l'industrie des festivals musicaux.

Enfin, sur la variabilité de la fonction de pivot, notons que si certains festivals ont fait le choix de modifier leurs positionnements géographiques ou leurs thématiques à intervalles réguliers, à l'image de « Chantons sous les Pins » (40), aucun à notre connaissance ne modifie sa structure directrice et ils conservent le même pivot d'une édition sur l'autre. L'un des exemples les plus illustratifs de cette constance est le festival des Filets Bleus (29) qui, depuis 105 ans, a conservé le même pivot. Il a simplement changé de statut juridique au fil des années. La variabilité du pivot dans les festivals musicaux semble donc être très faible.

Le [tableau 2](#) propose une évaluation de l'industrie des festivals musicaux sur les quatre caractéristiques « métier » identifiées précédemment.

Les caractéristiques « métier » identifiées dans l'industrie des festivals musicaux

Tableau 2 – Caractéristiques métiers de l'industrie des festivals musicaux

Caractéristiques « métier »	Festivals musicaux	Éléments issus de la littérature professionnelle
Récurrence de projets similaires	XXX	Les festivals musicaux sont répétitifs et quasiment toujours identiques
Degré de prévisibilité de l'action	XXX	Les dates des événements sont connues avec plus de six mois d'avance
Pilotage de projets simultanés	X	Aucun pivot ne gère deux festivals musicaux en même temps
Variabilité du pivot	X	Aucun festival musical n'évolue sans pivot ou avec des pivots variables

Légende : faible X, moyen XX, fort XXX.

renvoient à celles des organisations pulsatoires. Afin de repositionner clairement ce profil dans le champ des OT, et de répondre à notre premier questionnement quant à la nature des festivals musicaux en tant que cas extrêmes, il est possible de formuler la proposition théorique suivante : les festivals musicaux sont des organisations temporaires pulsatoires (OTP).

II – LA COOPÉRATION AU CŒUR DES MÉCANISMES SOUS-JACENTS DES OTP

La première partie a permis de définir un référentiel théorique pour l'étude des cas extrêmes que sont les festivals musicaux. Cependant, celui-ci ne rend pas compte du fonctionnement de ces organisations. Quels sont les mécanismes sous-jacents des OTP ? L'étude du cas du festival du BdM s'attache à explorer les contours de la notion de pulsation et met en avant l'importance de la coopération inter-organisationnelle dans le déploiement des festivals musicaux.

1. Des OTP au fonctionnement mal connu

En tant qu'OTP, les festivals musicaux sont des formes réticulaires, centrées sur un pivot récurrent, qui alternent des périodes d'activité et d'inactivité. Selon Hanlon (2002), les OTP évoluent dans un cycle en quatre temps : avant, pendant, après, et « le reste du temps », le « pendant » représentant pour les festivals un temps très court. Proche des phases bien connues de la gestion de projet (voir encadré), le cycle des OTP ajoute, *via* le reste du temps, une continuité entre les projets. Partant d'un état *dormant*, ces organisations temporaires se dilatent puis se rétractent, sans interruption entre les projets, et sont capables de développer leurs propres routines et compétences. Ce temps si spécial en dehors du déroulement même du projet pourrait être celui de l'assimilation des connaissances et des compétences acquises. Dès lors, il est possible d'émettre l'idée que les quatre temps des OTP ne se déroulent pas dans le

 LES CINQ PHASES DE LA GESTION D'UN PROJET SELON LE PMI

Le PMI – *Project Management Institute* (2008) définit cinq phases dans la gestion d'un projet : le démarrage (détection de l'opportunité et définition du pivot), la planification (planification et recrutement des partenaires), l'exécution (la réalisation), la surveillance et le contrôle (ajustements), et la clôture (capitalisation des connaissances acquises). Si cette conception du processus de projet est largement admise, il est important de noter que l'origine et le cœur de compétences du PMI est la gestion de projet unique. Cela explique notamment les différences perceptibles entre les approches développées par le PMI et celle explicitée ici.

même état de l'OTP. Si le « avant » (préparation), le « après » (clôture) et « le reste du temps » relèvent de l'état *dormant*, le « pendant » (implémentation) se fait durant l'état *activé*. Or, les phases transitoires qui rendent possible l'oscillation entre les deux états de l'OTP (*dormant* et *activé*), n'ont été que peu, voire pas du tout, étudiées. Dès lors, deux questions se

posent : comment se gère la pulsation entre l'état *dormant* et l'état *activé* ? Quels mécanismes rendent possible le fonctionnement pulsatoire de l'OTP ? Afin de répondre à ces deux interrogations, une étude de cas unique a été menée auprès du festival du Bout du Monde (BdM). La méthodologie employée est explicitée dans l'encadré ci-dessous.

 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette étude de cas s'appuie sur une triangulation de sources de données en combinant observations participantes, entretiens semi-directifs et collectes de données secondaires. Les observations ont été menées dans le cadre de la 15^e édition du festival du Bout du Monde par un chercheur ayant occupé un poste de bénévole et ont été réalisées à l'aide d'une grille d'observation en trois dimensions : écologique (quel environnement ?), sociale (quelles interactions ?) et institutionnelle (quel cadre ?). Les entretiens semi-directifs ont quant à eux été effectués « à froid » au mois de janvier 2015 auprès du directeur du festival (54 min), du responsable des bénévoles (78 min) et « à chaud » pendant l'événement avec quatre bénévoles (143 min au total). Ces entretiens se sont structurés autour de quatre thématiques : l'historique et l'évolution du festival, la gestion des flux, l'organisation pendant la manifestation et les relations avec les acteurs du festival. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'un enregistrement, d'une retranscription puis de deux codages, l'un descriptif et l'autre analytique. Les données secondaires, notamment issues d'articles de presse, ont quant à elles donné lieu à une analyse de contenu

2. Description et analyse du phénomène de pulsation

Les entretiens réalisés auprès des responsables de l'événement font ressortir au sein du réseau une typologie de six participants à un événement : le pivot (dans ce cas Quai Ouest Musiques avec ses cinq salariés ainsi que les responsables de postes bénévoles), les partenaires économiques et institutionnels, les associations (70 associations qui gèrent le « recrutement » des bénévoles), les bénévoles, les prestataires et les festivaliers. D'un point de vue sémantique, les notions de partenaire et de prestataire peuvent sembler proches mais revêtent deux réalités différentes. 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. Le responsable du bénévolat confie quant à lui que « pendant l'année on garde des contacts avec les associations ». La permanence des relations, tant avec les partenaires qu'avec les associations, démontre l'existence d'un état *dormant*.

Lorsque l'on pose la question des grandes étapes du festival du BdM à ses responsables, leurs réponses sont invariables et s'articulent autour de sept phases : la programmation, la communication, les réunions préparatoires, la mise en place du site, les trois jours de festival, le démontage, puis les réunions de bilan. Ce constat renvoie directement au cycle de vie

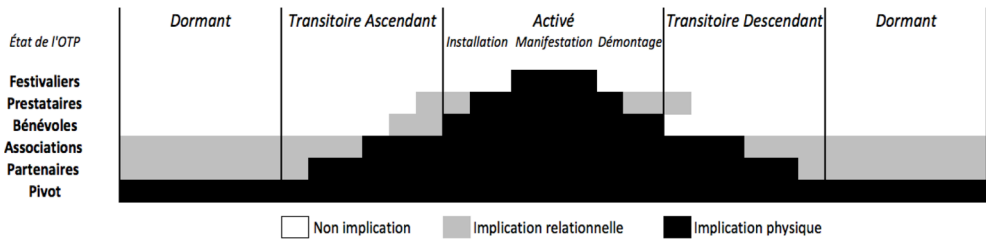
d'une OTP précisé précédemment : « avant » (programmation, communication et réunions préparatoires), « pendant » (mise en place du site, manifestation et démontage), « après » (réunions bilans) ; « le reste du temps » est également présent dans les entretiens, notamment par l'idée d'une professionnalisation croissante des équipes.

Par ailleurs, trois degrés « d'implication » différents ont pu être relevés pour chacune des familles d'acteurs : une implication « physique » (pilotage ou participation à un ou plusieurs flux physiques), une implication « relationnelle » (échanges entre le pivot et la famille d'acteurs) et la « non-implication ». L'implication des acteurs est bien entendu évolutive et peut changer en fonction de la phase dans laquelle se trouve l'OTP. La [figure 2](#) propose une synthèse regroupant les familles d'acteurs (en ordonnées), les différents temps de l'OTP (en abscisses) et le type d'implication (en barres).

La [figure 2](#) met en avant un engagement progressif des participants (le réseau ne peut donc pas être qualifié de clignotant avec un passage quasiment instantané de l'état *dormant* à l'état *activé*). Ainsi, le festival du BdM présente bien un état *dormant*, un état *activé*, et est régi par un cycle progressif d'engagement/désengagement des participants. Ce constat permet de conforter la proposition théorique formulée précédemment, et apporte des éléments descriptifs du fonctionnement d'une pulsation.

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 *via* l'agrégation progressive des acteurs durant

Figure 2 – Diagramme d’implication des participants au festival du BdM



N.B. : L’implication des participants est présentée de manière schématique et illustrative. Le positionnement du début et de la fin de l’implication physique peut varier en fonction des tâches.

la phase transitoire ascendante ; puis le retour à l’état *dormant* via le désengagement des acteurs de la structure créée.

3. La coopération comme socle des mécanismes sous-jacents aux OTP

La notion de pulsation est une métaphore qui permet de mettre en lumière le passage d’un état *dormant* d’une OTP à son état *activé*. À l’image de la complexité organisationnelle mise en avant en introduction, il est ici possible de considérer le festival du BdM comme « une ville dans une ville » (directeur du festival). Cette « ville du bout du monde », c’est environ 20 000 habitants par jour, quatre bars, une quinzaine de restaurants, une déchetterie, un hôpital, près de 300 « gendarmes » (les agents de sécurité), 1 600 « agents communaux » (les bénévoles), le tout sur un espace de 60 hectares et, surtout, qui doit sortir de terre en trois semaines et disparaître deux semaines plus tard.

Observer le parcours d’un festivalier sur l’ensemble d’une journée est tout à fait révélateur des enjeux logistiques présents dans ce type de manifestation. Voici le récit d’une journée d’un festivalier du Bout du Monde. Le matin, il part de son domicile en

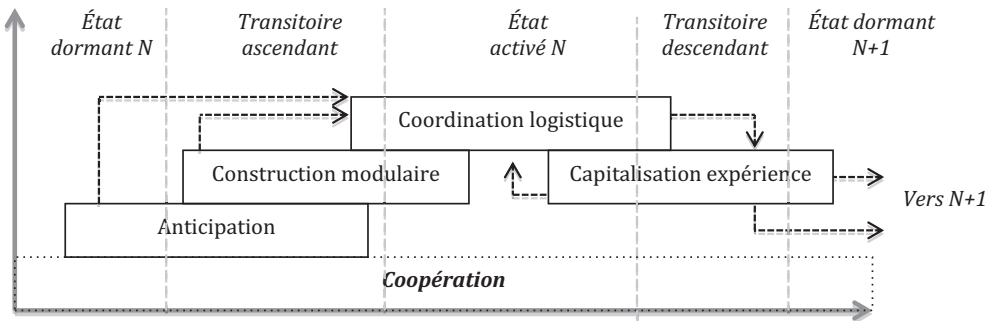
voiture pour se rendre sur le lieu du festival où il est accueilli par des bénévoles qui l’aident à se garer sur les parkings. Il se rend ensuite aux contrôles de sécurité, puis sur l’espace scénique (lieu des concerts où se trouvent également les restaurants, bars, etc.). Là, après avoir assisté à plusieurs concerts, le festivalier prend un repas dans un stand de restauration et une boisson dans un bar. Ensuite, il retourne assister à quelques concerts puis, le soir venu, reprend un nouveau repas. Peu après minuit, il se rend aux parkings pour récupérer son véhicule et rentre chez lui. Observons maintenant ce même récit mais au travers des lunettes du logisticien. Sur l’ensemble de la journée, le festivalier n’a fait que générer, rencontrer, voire piloter des flux. En se déplaçant de chez lui à la manifestation, il a participé au flux des véhicules qui convergent vers les parkings. En tant que flux humain, il est entré en interaction avec des flux de bénévoles et d’agents de sécurité. Il est à l’origine d’un flux alimentaire pour ses repas, et donc également d’un flux de déchets. Il s’est positionné devant un flux d’artistes durant les concerts. Cette histoire, représentative du parcours d’un festivalier est simple, toutefois, n’oublions pas qu’il y a 20 000

festivaliers ! Dans ce contexte, l'excellence opérationnelle et logistique n'est pas un vain mot et la moindre défaillance est susceptible de mettre à mal l'organisation toute entière. Toutefois, cette excellence ne repose pas sur un seul acteur (le pivot), mais sur la multitude d'entités (entreprises, associations, partenaires publics, bénévoles) de l'OTP dont la qualité de coopération est la seule garante du bon fonctionnement de la manifestation toute entière. Un premier mécanisme apparaît ici : la coordination Logistique (L).

Pour rendre possible la gestion et le pilotage des flux massifs et intenses d'un festival musical, des infrastructures et procédures conséquentes doivent être mises en place. Dans ce domaine, la phase transitoire ascendante semble occuper une place non négligeable pour déployer des « supports » aux chaînes logistiques de la manifestation. À titre d'exemple, le festival du BdM nécessite une modification radicale des plans de déplacements dans un rayon de cinq kilomètres autour de la manifestation (fermeture de routes, etc.) et favorise les modes de transports alternatifs pour éviter la congestion des axes routiers. Comme l'indique le directeur du festival : « on met en place tous les moyens techniques et logistiques pour bien accueillir les gens ». Toutefois, même si les infrastructures sont adaptées et réfléchies, il n'en reste pas moins que des nombreux aléas demeurent inévitables. Si certains sont ingérables, comme la météo, d'autres font l'objet d'une attention toute particulière. En guise d'illustration, les réseaux électriques sont doublés : « sur les scènes on tourne avec des groupes électrogènes qui vont par deux, l'un sert à alimenter la scène, et l'autre est là en secours » (directeur). Il en est de même pour

les bénévoles où des équipes « de secours » sont prêtes à pallier les défaillances : « j'ai une asso d'une quinzaine de personnes dont la mission est d'intervenir quand j'ai une personne qui manque ou parce qu'il y a un coup de jus » (responsable bénévolat). Un deuxième mécanisme se dégage alors : l'Anticipation (A).

Par ailleurs, l'anticipation des aléas est avant tout une démarche *collective* des acteurs, et demande une mobilisation de toutes les compétences assemblées pour la manifestation. Les aléas très variés, les compétences nécessaires pour y pallier le sont également. Cela se retrouve dans l'organisation déployée par le pivot du festival du BdM, qui a mis en place une architecture organisationnelle fondée sur des cellules autonomes dédiées à une tâche prédéfinie (la sécurité, la gestion des déchets, etc.). La gestion de ce qui peut être qualifié de modules est assurée par un organe central désigné sous le vocable de « responsable de poste ». Le directeur du festival confie que ces responsables « ont vraiment une marge de manœuvre ». Les observations réalisées sur le terrain vont dans le même sens et mettent en lumière un fonctionnement très modulaire où il existe une décentralisation des décisions opérationnelles et tactiques. Le pivot général occupe une place de superviseur et de décideur en cas de soucis majeurs, mais il laisse les modules œuvrer avec une large autonomie dans une logique de responsabilisation. Cette structure par modules semble rendre plus aisée, pendant la phase ascendante, l'intégration progressive des participants, qui n'ont pas besoin d'être interfacés avec l'ensemble des acteurs, mais seulement avec les membres de leur module, et permet, de la même manière, le

Figure 3 – Représentation graphique des mécanismes LAME d'une OTP

désengagement progressif dans la phase transitoire descendante. Un troisième mécanisme est ici mis en avant : un assemblage Modulaire (M).

Le festival musical semble ainsi reposer sur un pilotage par les flux qui est alimenté et supporté par une logique d'anticipation et d'assemblage modulaire. La finalité de cette organisation est de produire un service (le festival), mais un autre facteur est omniprésent dans les discours des dirigeants : l'expérience. L'un des principaux points communs constatés durant tous les entretiens a été la mise en avant de l'importance de la fidélité des partenaires et des bénévoles. En effet, chaque année ce sont environ 75 % des bénévoles qui en sont à leur deuxième édition ou plus, et une majorité des partenaires participent depuis près de 15 ans. Comme le souligne le responsable du bénévolat au festival du BdM : « si tous les ans on avait une nouvelle équipe à former de A à Z, même en ayant des gens compétents sur ces postes, ça serait très compliqué ». Le cas du festival du BdM démontre clairement qu'il existe, d'une part, un apprentissage individuel (notamment chez les bénévoles) et, d'autre part, un second apprentissage

propre à l'organisation. Ce dernier favorise, d'année en année, une amélioration de la qualité de service grâce à l'expérience acquise. Un quatrième mécanisme est donc constaté : la capitalisation de l'Expérience (E).

Quatre mécanismes ont ainsi été identifiés : la coordination Logistique (L), l'Anticipation (A), la construction Modulaire (M) et la capitalisation de l'Expérience (E), que l'on synthétise par l'acronyme LAME. Si ces quatre mécanismes ont été exposés de manière séquentielle, sans mettre en avant leurs interactions, la réalité empirique pointe leur indissociabilité et leur interdépendance. Par ailleurs, tous ces mécanismes reposent sur une logique de coopération. En effet, les propos tenus par le directeur du festival du BdM au sujet des relations avec ses partenaires et ses prestataires présentent une forte similitude avec la définition de la coopération donnée par Koenig (2006) : « pendant le Boudu, on est tous dans le même bateau, peu importe la casquette, je suis pas Quai Ouest, on est tous Boudu, et on bosse tous pour le Boudu ». L'aspect coopératif est d'autant renforcé dès lors qu'il est mis en lumière

le fait que le pilotage logistique mobilise l'ensemble des acteurs qui doivent coopérer pour agir de concert ; que l'anticipation est une démarche collective (et donc coopérative) ; que la modularité ne peut être effective que si elle est co-conçue ; que la capitalisation de l'expérience est réalisée en commun. La LAME doit donc être représentée avant tout comme un ensemble de mécanismes inter-reliés et évoluant dans une logique de coopération forte pour garantir l'excellence opérationnelle du festival. La [figure 3](#) propose une vision globale de la LAME.

Les mécanismes sous-jacents à une OTP sont multiples. Il a été noté la place centrale d'une LAME dans le passage de l'état activé à l'état dormant. L'ensemble de ces mécanismes repose avant tout sur une logique et une démarche de coopération.

CONCLUSION

Les structures en réseau sont, par nature, ancrées dans une logique de durabilité. Dès lors, comment caractériser les organisations multi-acteurs qui reposent sur de la coopération, parfois centrées sur un pivot, mais qui évoluent dans un temps limité et prédéfini ? C'est pour les qualifier que la littérature sur les organisations temporaires s'est développée depuis les années 1990. Du vocable général d'organisation temporaire est née une série de concepts relativement spécialisés parmi lesquels se trouve celui d'organisation temporaire pulsatoire (OTP). Dédiée à la gestion de projets inter-organisationnels récurrents, nous avons pu la définir comme une

organisation oscillant entre deux états et présentant des étapes transitoires de transformation qui semblent encore peu explorées par la communauté scientifique. La présente recherche, qui approfondit l'étude des caractéristiques des organisations temporaires, a permis d'assimiler les festivals musicaux à des OTP, et l'étude du cas du festival du Bout du Monde (BdM) en a révélé quatre principaux mécanismes organisationnels regroupés sous l'acronyme de LAME.

Cependant, cette étude est fondée sur la mobilisation d'un cas unique qui, bien que représentatif du panorama des festivals musicaux français, impose les plus grandes précautions dans la généralisation des résultats obtenus. Dans l'optique d'en renforcer la robustesse, les grilles d'analyse proposées devront être confrontées à un échantillon de cas plus large. Par ailleurs, les mécanismes LAME mis en lumière l'ont été de manière isolée et appellent des éclaircissements quant à leurs interactions, notamment durant les phases transitoires, temps encore méconnus des organisations temporaires pulsatoires. Les observations et entretiens réalisés n'ont permis de ne faire émerger que quelques-unes des relations entre logistique et anticipation par exemple. La construction d'un modèle d'étude complexe des mécanismes sous-jacents à la pulsation pourra être le point de départ de travaux futurs. Les résultats qui en découleront pourront alors être confrontés à d'autres formes d'OTP (humainitaire ou tourisme par exemple) ou d'autres formes de structures en réseau fondées sur la coopération, qu'elle soit durable ou temporaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Amans P., Ayed-Zambaa F., Descargues R. et Loup S. (2006). « Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME : l'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant », 8^e CIFEPM, 25-27 octobre, Fribourg, p. 1-13.
- Baraldi E. et Waluszewski A. (2005). "Information technology at IKEA: an 'open sesame' solution or just another type of facility?", *Journal of Business Research*, vol. 58, n° 9, p. 1251-1260.
- Boulay J. et Isaac H. (2007). « Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p. 103-115.
- 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, n° 3, p. 170-178.
- Choi T.Y. et Hong Y. (2002). "Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler", *Journal of Operations Management*, vol. 20, n° 5, p. 469-493.
- Dechartre P. (1998). « Événements culturels et développement local », *Journal officiel de la République française*, avis et rapports du Conseil économique et social.
- Denning P.J. (2006). "Hastily formed networks: Collaboration in the absence of authority", *Reflections : The SoL Journal*, vol. 7, n° 1, p. 1-8.
- Dyer J.H. et Nobeoka K. (2000). "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 345-367.
- Ernst & Young (2015). *Création sous tension - 2^e panorama de l'économie de la culture et de la création en France*, Ernst & Young Advisory, Paris.
- Fulconis F. (2004). « Le réseau, objet de recherche en gestion. La pluralité des cadres d'analyse », chapitre 3, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini et S. Édouard (éds), Economica, Paris, p. 59-75.
- Hanlon C. (2002). *Managing the pulsating effect in major sport event organisations*, PhD in Business Administration, Victoria University of Technology, Victoria, Novembre.
- Hanlon C. et Cuskelly, G. (2002). "Pulsating major event organizations: A framework for inducting managerial personnel", *Event Management*, vol. 7, n° 4, p. 231-243.
- Koenig G. (1996). "Management stratégique", *Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.
- Lorterapong P. et Moselhi O. (1996). "Project-Network analysis using fuzzy sets theory", *Journal of Construction Engineering and Management*, December, p. 308-318.
- Lundin R.A. et Soderholm, A. (1995). "A theory of the temporary organization", *Scandinavian journal of management*, vol. 11, n° 4, p. 437-455.

- Modig N. (2007). "A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms", *International Journal of Project Management*, vol. 25, n° 8, p. 807-814.
- Négrier E. et Jourda, M.-T. (2007). *Les nouveaux territoires des festivals*, Éditions M. de Maule, Paris.
- Packendorff J. (1995). "Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, n° 4, p. 319-333.
- 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, n° 3, p. 392-421.
- Porter M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Project Management Institute (2008). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, Newtown Square, Pennsylvania, 4th Edition.
- Söderlund J. (2000). "Temporary organizing - characteristics and control forms", *Projects as Business Constituents and Guiding Motives*, SpringerUS, p. 61-74.
- Starkey K., Barnatt C. et Tempest S. (2000). "Beyond networks and hierarchies: latent organizations in the U.K. television industry", *Organization Science*, vol. 11, n° 3, p. 299-305.
- Turner J.R. et Müller R. (2003). "On the nature of the project as a temporary organization", *International Journal of Project Management*, vol. 21, n° 1, p. 1-8.
- Tatham P. et Kovács G. (2010). "The application of "swift trust" to humanitarian logistics", *International Journal of Production Economics*, vol. 126, n° 1, p. 35-45.

