

La logistique événementielle : des opérations à la stratégie. -Une illustration par le festival de Woodstock

Vincent Salaun

► **To cite this version:**

Vincent Salaun. La logistique événementielle : des opérations à la stratégie. -Une illustration par le festival de Woodstock. Congrès National de la Recherche des IUT (CNRIUT18), Jun 2018, Aix-en-Provence, France. hal-02153157

HAL Id: hal-02153157

<http://hal.univ-nantes.fr/hal-02153157>

Submitted on 12 Jun 2019

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.

La logistique événementielle : des opérations à la stratégie.

- Une illustration par le festival de Woodstock -

Vincent Salaun¹

vincent.salaun@univ-nantes.fr

¹ IUT de Saint-Nazaire, Université de Nantes
Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique, EA 4272

Thèmes – *Sciences de Gestion*

Résumé – *Considéré comme un événement marquant de la contre-culture des années 1960 - 70, le Woodstock Music and Arts Fair Festival, plus connu sous le nom de Festival de Woodstock, a marqué et marque encore de nombreuses générations. Toutefois, au-delà de son impact musical et culturel, le Festival de Woodstock présente une face sombre moins connue : échec financier, catastrophe écologique, fortes perturbations du trafic routier, difficulté d'approvisionnement alimentaire, etc. À partir d'un cadre d'analyse académique fondé sur les notions de logistique événementielle et de logistique temporaire, la présente communication mobilise le cas du Festival de Woodstock afin de mettre en lumière les enjeux stratégiques de la logistique et d'une gestion par les flux en contexte événementiel.*

Mots-Clés – *Festival de Woodstock, Gestion par les flux, Logistique événementielle, Management Logistique.*

1 Introduction

En 2015, la France comptait près de 2 000 Festivals de Musiques Actuelles (CNV *et al.* [1]). Si aujourd'hui ce modèle de festivité fait quasiment partie du quotidien, il est notable de constater que le phénomène des FMA est relativement récent et remonte aux années 1960 - 1970. Principalement initié en Amérique du Nord avec le *Newport Folk Festival* (1959) ou le *Monterey International Pop Music Festival* (1967), l'Europe voit se développer ses premiers grands rassemblements sur l'île de Wight (1970) ou dans le centre Bretagne avec le *Festival Elixir* (1979) (Pont et Polard [2]). Parmi ces précurseurs, il en est un qui a particulièrement marqué les esprits : le *Woodstock Musics and Arts Fair Festival*, plus connu sous l'abréviation de Woodstock (1969). S'il est toujours considéré comme l'un des événements les plus marquants des dernières années, il présente toutefois une particularité étonnante : sa deuxième édition n'a eu lieu qu'en 1994, soit 25 ans après la première édition. Alors qu'il est un succès culturel indéniable, le festival de Woodstock a été une telle catastrophe financière, humaine et écologique qu'il aura fallu 25 années pour le relancer.

Depuis une dizaine d'années, la communauté académique en Sciences de Gestion s'intéresse de plus en plus à l'industrie événementielle et à son fonctionnement si particulier, et notamment aux problématiques de gestion des flux dans ces contextes. Partant de ce constat, l'ambition de la présente communication est d'explorer le rôle du management logistique dans la gestion d'organisations événementielles. Alors que bien souvent les chercheurs explorent des cas d'organisations ayant réussi (sous-entendu qui ont assuré leur survie), la démarche ici développée est son opposée : observer un cas d'échec, le Festival de Woodstock, pour comprendre la contribution éventuelle du management logistique à la réussite d'une organisation événementielle. Dès lors, la question de recherche suivante est posée : **Quelle place occupe le management logistique dans la survie d'une organisation événementielle ?**

Pour tâcher d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement, la communication se scinde en trois points exposant successivement : une revue des travaux académiques sur la thématique du management logistique dans les organisations événementielles (2), une démarche de collecte de données empiriques et une présentation du cas du Festival de Woodstock (3), et une discussion conclusive des résultats de l'étude de cas (4).

2 Un management logistique événementiel peu connu

Pour Colin [3], le management logistique correspond à la mise en place et à la maîtrise des flux physiques par

l'intermédiaire de flux d'informations associés. En contexte événementiel, les notions de management logistique et de gestion des flux sont relativement absentes des travaux académiques et représentent moins de 5 % des publications des deux revues universitaires de référence dans le domaine (Salaun [4]). Toutefois, il est possible d'identifier quelques éléments clés permettant de comprendre la place, théoriquement, centrale du management logistique. Dans ses travaux, Silvers [5] identifie le pilotage des flux humains comme la clé de voute de toute organisation événementielle. Locatelli et Mancini [6] abondent dans le même sens en considérant l'excellence opérationnelle, sous-entendue la gestion des flux physiques et informationnels, comme la condition *sine qua none* de la réussite de toute structure événementielle. En guise de synthèse, Salaun [4] définit un événement comme "*un point de convergence spatio-temporel de flux hétérogènes et massifs*". Dans cette perspective assimilant un événement à un regroupement de flux, une démarche de management logistique semble indispensable. Plus encore, dans des travaux du début des années 2000, Paché et Sauvage [7] ou Fabbe-Costes [8] évoquent la distinction entre une stratégie logistique, visant à piloter les flux d'une organisation, et une logistique stratégique qui agit en amont de l'organisation et la structure en fonction de ses flux constitutifs. Dès lors, considérant tout événement comme une convergence de flux multiples, considérant également que l'excellence opérationnelle dans la gestion des flux est indispensable à la survie de tout événement, il paraît possible d'émettre la Proposition Théorique (PT) suivante :

- **PT : Une logistique stratégique structurant un événement par ses flux est indispensable à la survie de la manifestation.**

3 Le festival de Woodstock : démarche méthodologique et présentation du cas

Si les travaux académiques actuels tendent à accorder une place centrale au management logistique dans les organisations événementielles, cette troisième partie s'attache à explorer le cas du Festival de Woodstock afin de conforter, ou non, cette proposition. Pour ce faire, une méthodologie de construction de cas à partir de données secondaires a été menée, et ont ainsi été collectés : films, témoignages, ouvrages, documentaires ou études académiques. En croisant les éléments, une description de l'événement a pu être élaborée et est présentée de manière succincte dans les paragraphes suivants.

Au milieu des années 1960, deux jeunes américains, Micheal Lang et Artie Kornfeld souhaitent développer un label musical. Pour ce faire, ils répondent à une annonce aujourd'hui passée à la postérité qui précisait dans le New

York Times du 22 mars 1967 : "*Young men with unlimited capital looking for interesting, legitimate investment opportunities and business propositions*". Ayant obtenu les financements promis, Lang et Kornfeld décident d'ouvrir leur label dans la commune de Woodstock au nord des États-Unis. Afin de se faire connaître et de construire leur légitimité, Lang et Kornfeld souhaitent développer un festival de musique.

Pour ces "trois jours de paix et de musiques" tel que le précise l'affiche, les deux organisateurs achètent à prix d'or des concerts des plus grandes stars du moment (Hendrix, Joplin, Baez, etc.). Suite à des déboires avec les habitants et la municipalité de Woodstock, les organisateurs se voient contraints, un mois avant les festivités, de déménager l'événement dans la commune de Bethel sur les terres de Max Yasgur qui accepte de louer sa ferme et ses 250 hectares pour 50 000 dollars (275 000 euros actuels). Principalement focalisés sur la dimension artistique et promotionnelle de l'événement, Lang et Kornfeld délèguent l'animation, la sécurité, et la restauration pour les 1 000 salariés à la *Hog Farm*, une communauté hippie (Lang et George-Warren [9]).

Les résultats du Festival de Woodstock sont édifiants : embouteillage le plus important de l'histoire de États-Unis d'Amérique à ce jour (Perone [10]), entre 5 et 7 000 blessés et trois décès du fait d'un manque de dispositif de santé (Bel [11]), déficit financier abyssal conduisant les organisateurs à vendre l'intégralité des droits de reproduction des enregistrements audio et vidéo (Lang et George-Warren [9]), quasi inexistence d'un système de nettoyage (Wadleigh [12]), classement de l'intégralité de l'emprise du festival en zone sinistrée dès le deuxième jour, condamnation de Max Yasgur à dédommager ses voisins à hauteur de 75 000 dollars. Initialement prévu pour une jauge d'environ 100 000 festivaliers, le Festival de Woodstock deviendra gratuit dès le premier jour sous la pression de la foule et atteindra entre 400 et 500 000 participants (Ferrand [13]).

4 Conclusion : d'une gestion des flux à une gestion par les flux

Selon notre proposition théorique, un événement souhaitant survivre devrait mettre en place une logistique stratégique conduisant à penser toute l'organisation en fonction des flux en présence. L'échec du Festival de Woodstock semble présenter l'exact inverse d'une logistique stratégique : absence de travail sur les flux alimentaires conduisant à une "quasi-famine", absence de travail sur les flux humains pour la prise en charge par des secours, absence de travail sur les flux de véhicules conduisant à un embouteillage extrême, absence de travail sur le flux de déchets dont résulte une catastrophe

écologique. L'ensemble de ces défaillances semblent être à l'origine des lourds problèmes financiers de l'événement. Dans le cas présent, l'absence d'une réflexion sur les flux a conduit le Festival de Woodstock à sa perte. De là à dire que l'échec était prévisible, il n'y a qu'un pas, que nous ne franchirons pas. Si ce type de raisonnement ne peut conduire à des résultats généralisables, il est notable de voir qu'un délaissement total du management logistique par les organisateurs du Festival de Woodstock semble avoir eu de lourdes conséquences et conduit à accepter, jusqu'à toute étude permettant de la réfuter, la proposition théorique formulée précédemment.

Comme le résume Nikolay [14] "*pour Woodstock, le plus important est le message qui fût passé*", cependant, n'oublions pas que pour les événements, au-delà du message, ce sont les flux les plus importants.

Références

- [1] CNV, IRMA et SACEM. (2016), Barofest 2016, Bourges.
- [2] Pont, G. et Polard, O. (2017), Elixir. L'histoire Du Premier Grand Festival Français, Coop-breizh, Spézet.
- [3] Colin, J. (2005), "Le supply chain management existe-t-il réellement?", Revue française de gestion, Vol.156, No. 3, pp. 135–149.
- [4] Salaun, V. (2017), "Quelles évolutions pour la logistique événementielle ? L'impact du cashless dans les festivals musicaux", Logistique & Management, Vol. 24, No. 3-4, pp. 207–214.
- [5] Silvers, J.R. (2012), Professional Event Coordination (2e ed.), John Wiley & Sons, Hoboken, N.J.
- [6] 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.
- [7] Paché, G. et Sauvage, T. (2004), La Logistique : Enjeux Stratégiques (3e ed.) Vuibert, Paris.
- [8] Fabbe-Costes, N. (2005), "La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles", Revue française de gestion, Vol.156, No. 3, pp. 151–166.
- [9] Lang, M. et George-Warren, H. (2009), The Road to Woodstock, Harpercollins, New York.
- [10] Perone, J.E. (2005), Woodstock: An Encyclopedia of the Music and Art Fair, Greenwood.
- [11] Bel, J.-M. (2009), En Route Vers Woodstock, Le Mot et le Reste, Marseille.
- [12] Wadleigh, M. (1970), Woodstock, Documentaire, Auto-production.
- [13] Ferrand, L. (2010), "3 days of peace and music. Woodstock, la cristallisation d'un âge d'or du rock", présenté à Les années Woodstock, Le Havre.
- [14] Nikolay, S. (2013), "Chaos and Success : Understanding Woodstock", présenté à Vienna Music Business Research Days, Vienne.