

Demain, quel management logistique pour la logistique événementielle? Une étude prospective sur l'impact du cashless sur le management logistique des festivals musicaux en France à l'horizon 2020

Vincent Salaun

► **To cite this version:**

Vincent Salaun. Demain, quel management logistique pour la logistique événementielle? Une étude prospective sur l'impact du cashless sur le management logistique des festivals musicaux en France à l'horizon 2020. 11e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL 2016), Sep 2016, Lausanne, Suisse. hal-01415248

HAL Id: hal-01415248

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01415248>

Submitted on 11 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.

Demain, quel management logistique pour l'industrie événementielle ?

Une étude prospective sur l'impact du *cashless* sur le management logistique des festivals musicaux en France à l'horizon 2020.

Vincent SALAUN

Doctorant

Aix-Marseille Université (AMU)

Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (Cret-Log)

vincent.salaun@univ-amu.fr

Résumé : En France, la saison estivale 2015 des festivals musicaux a été marquée par un élément nouveau : le paiement dématérialisé ou *cashless*. Dans des organisations événementielles à forte dimension logistique, cette communication interroge l'impact que pourrait avoir cette nouvelle pratique sur la gestion des flux dans des manifestations culturelles. En réponse à ce questionnement, la communication met en œuvre une méthodologique prospective, et illustre la capacité du *cashless* à fournir des données facilitant le pilotage des flux physiques événementiels. Ces résultats se positionnent comme le point de départ d'un projet de recherche plus vaste portant sur le déploiement de technologies de l'information dans les organisations temporaires.

Mots clés : Cashless ; Étude prospective ; Festivals musicaux ; Management logistique ; Secteur événementiel

Introduction

10 août 2011, au cœur de Budapest, plusieurs centaines de milliers de spectateurs assistent au lancement du 19^e Sziget Festival. Cette édition du plus grand festival de musiques actuelles d'Europe marque un tournant dans l'industrie événementielle. Pour la première fois au monde, un festival met en place un système de paiement dématérialisé qualifié de *cashless*. Depuis, le *cashless*, qui repose sur la technologie de *Radio Frequency IDentification* (ou RFID), s'est diffusé et a atteint la France durant la saison estivale 2015, à l'image du festival des Vieilles Charrues (29) ou du Hellfest Festival (44). Aujourd'hui, l'ensemble des *cashless* fonctionne sur un principe unique d'attribution d'une puce RFID ou NFC (*Near Field Communication*, branche de la RFID) à chaque festivalier. La puce est associée à un compte virtuel qui peut être créé et crédité avant la manifestation et qui sert au remboursement de l'argent restant au terme de l'événement. Lorsqu'un utilisateur souhaite réaliser un achat, il lui suffit de présenter sa puce au vendeur qui la scanne et met à jour son solde. Initié dans les festivals musicaux, cette nouvelle pratique semble toucher l'ensemble des pans de l'industrie événementielle (rassemblements sportifs, salons professionnels, etc.). Considéré comme l'une des plus grandes innovations 2015 dans l'industrie musicale en France, les organisateurs du MaMa 2015 (salon dédié aux professionnels de la musique) notent au sujet du *cashless* que "*les opportunités sont nombreuses : données, contrôle d'accès, marketing*" (MaMa Event, 2015).

Si des travaux comme ceux de Jackson (2014) ont abordé la question des usages (exploitation des informations personnelles des festivaliers) du *cashless* dans le contexte des événements culturels, rares sont les recherches qui en ont abordé la potentielle dimension logistique, alors même que la nature logistique de tels événements n'est plus à démontrer (Bowdin *et al.*, 2006). En adoptant le regard du logisticien, cette communication expose une étude prospective concernant les possibles impacts du *cashless* sur le management logistique en contexte événementiel. Dans une perspective plus large, l'ambition est également de poser les bases d'un

projet de recherche plus vaste qui s'intéresse notamment aux usages et à la diffusion des technologies de l'information dans les organisations temporaires. La question de départ suivante est alors posée : **À l'horizon 2020, quels peuvent être les impacts du *cashless* sur le management logistique des événements culturels en France ?** Pour tenter d'apporter une réponse à ce questionnement, ce document se scinde en trois points. Un premier est consacré à un cadrage conceptuel autour de la notion de management logistique et expose les particularités logistiques du secteur événementiel. Un deuxième, au travers du cas de quatre festivals musicaux français, illustre les contours du management logistique actuel et ce qu'il pourrait être à l'horizon 2020. Enfin, un troisième propose une discussion des résultats de l'étude prospective.

Le management logistique d'événement culturel, de quoi parle-t-on ?

Cette première partie s'attache à fournir un cadre conceptuel à la notion de management logistique événementiel. Des éléments généraux afférents à la notion de management logistique sont apportés puis une revue de la littérature spécialisée dans le management logistique événementiel expose les particularismes logistiques de ce type d'activités.

Le management logistique, éléments de cadrage

Si d'une manière globale la communauté scientifique s'accorde sur le fait que la logistique est en charge *a minima* d'une gestion de flux, de nombreuses définitions de ce qu'est la logistique, parfois antagonistes, ont été apportées depuis les années 1960. Le terme de logistique recouvre des réalités et périmètres différents selon le positionnement du chercheur. Sans chercher à valider ou invalider une approche en particulier, il paraît toutefois indispensable de fournir dès à présent ce qui sera la vision de la logistique dans la poursuite de cette communication. Avec une filiation à la définition fournie par Colin (2005, p. 147) qui considère la logistique comme la fonction qui "*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*", il est possible de considérer la fonction logistique comme

celle qui assure le pilotage de flux physiques par l'intermédiaire de flux d'informations associés dans le but d'assurer la satisfaction du client.

Si la définition qui vient d'être apportée d'éclairer le périmètre d'action de la fonction logistique, elle n'apporte que peu d'élément quant à la nature même de la logistique en tant qu'objet. Afin de pallier ce manque, les récents travaux de Lazzeri (2014, p. 51) définissent le management logistique comme "*la gestion des opérations logistiques, la réaction aux aléas, la prévision et la planification des futures activités, à l'échelle d'une supply chain*". La notion de *supply chain*, ou de chaîne logistique, évoquée dans cette définition, renvoie entre autres au champ des structures en réseau (Fulconis, 2004) qui mettent en avant l'intérêt d'une coopération entre acteurs dans la construction d'un système d'offre commun. Samii (2004), en se basant sur les travaux de Lambert *et al.* (1993), apporte une grille de lecture en trois dimensions du, management logistique : la gestion, de processus (planification, actions, contrôles), de stocks, et de mouvements (flux d'informations et flux physiques). Le croisement des éléments fournis par Lazzeri (2014) et Samii (2004) permet de définir le management logistique comme la mise en œuvre de processus d'opérations logistiques, de gestion de flux physiques et de flux d'informations, au sein d'une chaîne logistique reposant sur une logique de coopération. Dans cette lignée, la fonction logistique est l'organe en charge de la définition et de la mise en action des processus de pilotage des flux physiques par l'intermédiaire de flux d'informations (Colin, 2005).

Le management logistique des événements culturels : une littérature éparse

Avant de chercher à identifier les traits saillants de ce qu'est le management logistique dans le contexte événementiel, encore faut-il définir le périmètre de cette industrie. Selon Vaublanc (2009) quatre critères permettent de qualifier une organisation de manifestation événementielle : un critère de public (le grand public, les professionnels, etc.), un critère de lieu (l'investissement d'un espace), un critère de temps (à durée limitée) et un critère de rareté (un événement est

forcément exceptionnel, sans exclure qu'il soit répétitif). Un événement apparaît donc comme une manifestation exceptionnelle qui se déroule dans un espace-temps réduit. La littérature académique consacrée à l'événementiel présente un développement constant depuis plusieurs dizaines d'années. Parmi les nombreuses thématiques abordées, le management logistique apparaît comme le parent pauvre de ce champ ; à titre d'illustration, moins de 5 % des articles publiés par la revue *International Journal of Event and Festival Management* depuis sa création en 2010 abordent le sujet de la logistique. Malgré une littérature peu foisonnante, il est possible d'identifier deux spécificités logistiques à l'événementiel : la compression du temps d'action et l'hétérogénéité des flux à gérer.

À l'image de tout projet, la chaîne logistique à l'œuvre pour la production d'un événement doit être à même de disparaître une fois la manifestation terminée (Andersson et Getz, 2008). Toutefois, un élément sur le cycle de vie des chaînes logistiques événementielles semble les distinguer des chaînes logistiques de nombreux autres projets : la durée de leurs phases d'exploitation. En effet, comme le précise Silvers (2012), sur l'ensemble de la durée de vie d'un événement (de son lancement à sa clôture au sens du PMI (2008)), seul 10 à 15% du temps est dédié à l'implémentation de la manifestation. Bien qu'une longue phase d'anticipation et de conception de la chaîne ait lieu en amont de l'événement (Bowdin *et al.*, 2006), les organisateurs sont confrontés à un problème majeur : l'incapacité à tester et à s'assurer de la fiabilité de la chaîne en conditions réelles. Allen *et al.* (2011) illustrent ce principe par l'exemple des flux de déchets dans un festival musical. Ces auteurs précisent que la gestion de ce type de flux est conditionnée par trois éléments : l'impossibilité de prévoir le moment, l'endroit et le volume de production de déchets, l'impossibilité économique de surdimensionner les moyens disponibles, et l'impératif de performance (en termes de collecte et d'évacuation) de la chaîne, au risque de nuire à l'image de la manifestation. Le management logistique d'un événement semble appeler à la fois une grande agilité dans l'adaptation aux flux et un niveau d'excellence opérationnelle au plus haut durant une période réduite afin d'assurer la survie de la manifestation.

Un autre élément spécifique à la logistique événementielle semble se trouver dans la nature de ses flux. Kose *et al.* (2011) mettent en avant des enjeux liés au pilotage de flux "humains" (artistes, spectateurs, festivaliers, bénévoles, etc.) qui doivent être pris en charge au sein de parcours et de moyens de transport variés (Graham *et al.*, 2004). Toutefois, au-delà de l'aspect humain, Silvers (2012) rappelle qu'un événement est avant tout constitué de flux hétérogènes : matériel, nourriture, déchets, humains, véhicules, etc. Les ressources et compétences spécifiques à la gestion de chacun de ces types de flux sont variables et appellent un "morcellement" de l'organisation en sous-chaînes dédiées à un flux particulier. Sur ce point, Ziakas et Costa (2010) identifient l'importance de l'élaboration d'une organisation multi-acteurs subdivisée en chaînes indépendantes, à l'image d'un fonctionnement modulaire en *plug and play - unplug* (Fabbe-Costes, 2005). Tum et Norton (2006) notent toutefois que si la construction d'un système de chaînes logistiques complémentaires est indispensable, les relations et échanges entre ces chaînes demeurent vitales.

Les éléments extraits de la littérature spécialisée en logistique événementielle permettent de décrire les principales contraintes logistiques liées à la gestion d'un événement, à savoir la compression du temps d'action et l'hétérogénéité des flux. À ces contraintes, les organisateurs de manifestations répondent par un morcellement de l'organisation sous la forme d'une architecture modulaire où la décision est décentralisée au niveau de chaînes spécialisées. Toutefois, hormis ces éléments, rares sont les contributions à même de fournir une description fine du management logistique événementiel. Dans l'optique d'apporter un éclairage sur ce point, la deuxième partie de la communication mobilise une grille de lecture issue du champ de la logistique "traditionnelle" afin d'explorer les contours de la logistique événementielle.

Le management logistique dans les festivals musicaux, état des lieux et prospective

La littérature académique mobilisée dans la première partie de cette communication ne permet pas d'établir de définition ou de grille d'analyse assez précise pour caractériser ce qu'est

aujourd'hui le management logistique d'événements culturels. Dans l'optique de réaliser une étude prospective sur ce que pourra être ce management logistique à l'horizon 2020, cette deuxième partie se focalise sur l'industrie des festivals de musiques actuelles en France, et s'attache à caractériser le management logistique actuel dans ce type d'événement, puis expose les résultats de l'étude prospective menée dans cette même industrie durant l'été 2015.

État des lieux du management logistique dans les festivals musicaux en France

Afin de tenter de caractériser le pilotage logistique actuel des festivals musicaux, il a été fait le choix d'employer la grille en trois dimensions (processus, stocks et mouvements) développée par Samii (2004). Si il ne fallait retenir qu'un élément concernant le management logistique dans les festivals musicaux étudiés (voir encadré 1), ce serait certainement sa "non reconnaissance" en tant que tel. Sur les quatre cas de festivals musicaux, un seul est doté d'une direction logistique en charge du pilotage de flux. Les propos tenus par le directeur du festival 1 sont explicites sur le sujet "*chez nous la logistique c'est le petit matériel, le dépannage comme les rallonges ou les panneaux*". Ce point de vue, loin d'être isolé, se retrouve dans la quasi totalité des entretiens et observations réalisés. Toutefois, si il n'en porte pas le nom, un véritable management logistique semble exister.

Encadré 1 - Méthodologie d'étude du pilotage logistique actuel des festivals musicaux

Afin de réaliser l'état des lieux du pilotage logistique dans les festivals musicaux, une méthodologie qualitative par étude de cas multiples a été menée. Quatre événements (1, 2, 3 et 4) ont été sélectionnés sur la base de critères de représentativité du secteur des festivals de musiques actuelles (ancienneté, fréquentation, budget, forme juridique du pivot). Deux modes de recueil de données ont été employés : les observations non participantes et les entretiens. Au total, 11 entretiens ont été réalisés auprès de divers acteurs des manifestations (direction, responsables logistiques, bénévoles, partenaires, festivaliers) et ont fait l'objet d'une retranscription exhaustive puis d'une analyse par codage thématique ouvert. 23 heures d'observations ont été effectuées, retranscrites puis analysées au travers d'une grille en trois dimensions (écologique, sociale et institutionnelle) dans la lignée des préconisations de Journé (2012).

Des processus fondés sur des prévisions et un contrôle approximatif

L'analyse des processus logistiques (planification, mise en œuvre et contrôle selon Samii (2004)) des quatre festivals met en avant une constante : chaque chaîne logistique dispose de ses

propres processus où les décisions sont prises au niveau local avec peu de coordination inter-chaînes. Les propos du responsable du flux de déchets du festival 3 illustre parfaitement ce point : *"moi on me fixe un objectif, que tout soit propre et que les gens soient contents. Après je gère comme je veux, et comme je peux surtout, je vois de quoi j'ai besoin niveau bénévoles, matériel, tracteurs, après je suis seul au commande et on débrieife après le festival."* Par ailleurs, il a également été mis en évidence que la majorité des décisions prises durant les manifestations reposent sur des prévisions issues d'extrapolation des données des éditions précédentes. Le pôle alimentaire du festival 2 en est un exemple : les ventes de l'année n-1 sont exploitées pour "prédire" les ventes de l'année n. Les processus logistiques apparaissent comme reposant sur des logiques de prévision et de décentralisation des prises de décisions sans concertation.

Des stocks morcelés avec une faible visibilité

Sur le plan de la gestion des stocks, le pôle alimentaire du festival 2 est une fois de plus illustratif des pratiques identifiées dans l'ensemble des cas. La logistique alimentaire de cet événement dispose durant la manifestation d'un stock central géré par une équipe de bénévoles et de partenaires, et de plus de 20 stocks déportés, chacun à la charge d'un bénévole ; la seule relation et synchronisation entre le stock central et les stocks déportés prend la forme d'une ou plusieurs commandes journalières. Une observation réalisée durant le festival 4 abonde dans le même sens. Lors du deuxième jour de la manifestation, le point de vente central du merchandising du festival (vente de t-shirts, pulls, et autres accessoires) a subi une rupture de stock sur un produit. Un bénévole a alors été chargé de faire le tour des autres points de vente afin de consulter les stocks disponibles et de réaliser un réassort vers le point de vente central. Le constat du morcellement et de la faible coordination des stocks a été réalisé dans l'ensemble des quatre cas et pour la quasi totalité des chaînes logistiques.

Des mouvements peu coordonnés et peu connus

"Je suis incapable de te dire combien de personnes il y a maintenant sur le site, combien de ventes j'ai fait dans la dernière heure ou où sont tous les bénévoles, je n'ai aucune visibilité sur ces éléments" (directeur du festival 1). Au-delà de l'impact sur les stocks, l'inexistence de données fiables et mises à jour régulièrement semble fortement pénaliser le management des flux physiques, de quelque nature qu'ils soient. Durant le festival 3, une observation a été marquante sur la faible coordination des flux, en l'occurrence sur un flux de bénévoles : à 15 minutes d'intervalle, deux équipes de 5 bénévoles du pôle environnement (gestion des déchets) ont été envoyées sur le terrain pour effectuer toute deux la même mission, mission qui n'était pas nécessaire de l'aveu-même des bénévoles. Au-delà de la coordination des flux au sein d'une chaîne logistique, il semble exister une faible coordination inter-chaînes.

D'un point de vue global, il est possible de définir le management logistique actuel des festivals musicaux étudiés comme une démarche peu reconnue en tant que telle, reposant sur une logique de pilotage par l'amont fondée sur des prévisions et des estimations, et où le morcellement et le faible partage des informations conduit à des dysfonctionnements en termes de gestion de stocks et de gestion des flux physiques.

Le *cashless* : vers une révolution du management logistique pour les festivals musicaux ?

Afin de pouvoir réaliser un comparatif entre les résultats de l'étude prospective (voir encadré 2) sur les possibles impacts du *cashless* sur le management logistique des festivals musicaux, la grille d'analyse de Samii (2004) sera réemployée.

Encadré 2 - Méthodologie de l'étude prospective

L'étude prospective menée s'est construite autour de la méthodologie d'étude par scénarios. Dans la lignée des prescriptions de Meyer (2010), 9 experts (répondants A à I) ont été sélectionnés sur la base de leurs compétences et expériences dans le domaine du pilotage de festivals musicaux. Ceux-ci ont été sollicités en deux phases : une première fois afin de formuler librement des scénarios d'usages potentiels du *cashless* à des fins logistiques (enquête par questionnaires auto-administrés en ligne), une seconde fois pour évaluer la plausibilité de scénarios qualifiés de "pseudo-réels" mêlant les éléments issus de l'exploitation des données de la phase une et des situations réelles observées dans les festivals 1, 2 et 3. Les données de la phase une ont été étudiées au travers d'un codage thématique itératif afin d'identifier les différents traits saillants du management logistique. Les données de la phase deux étaient de deux types : d'une part numériques pour une évaluation sur une échelle à quatre points de la plausibilité des scénarios

"pseudo-réels", et étudiées au travers d'une analyse statistique descriptive, et d'autre part textuelles pour des commentaires libres qui ont été étudiés par un codage thématique fermé.

Des processus alimentés par les réalisations et un contrôle instantané

"Si au lieu de prévoir je peux savoir ça me change tout ! J'ai plus besoin de mettre des gars à des endroits qui au final sont inutiles" (répondant I). À lui seul, ce verbatim exprime le sentiment de nombreux répondants. "Le cashless demain, si je peux imaginer tout ce que je veux, je dirais que ce sera surtout un outil de prise de décision" (répondant B). L'avis développé par les experts sur la question de l'impact du *cashless* sur les processus logistiques (planification, prise de décisions, actions) peut être synthétisé en une idée : un pilotage par l'aval fondé sur des données en temps réel. Notons toutefois que, si demain il est potentiellement envisageable de déployer des méthodes de gestion instantanées, la compression du temps d'action de l'organisation impliquera nécessairement la persistance d'une approche par les prévisions afin d'élaborer une "structure de base" qui pourra par la suite subir des évolutions. Par ailleurs, un élément complémentaire a été apporté par une responsable logistique de festival : "l'idéal à mon avis c'est de dépasser les frontières, pouvoir voir mes stocks etc., mais aussi avoir accès à des infos sur les autres. Demain je suis en rade d'un truc ou d'un bénévole, je vérifie sur un pc central et je me sers dans ce qui sert à rien aux autres mais qui existe" (répondant D). Le *cashless* apparaît alors également comme un outils *a minima* d'incitation au partage d'informations et au décloisonnement de l'organisation.

Des stocks coordonnés et une gestion centralisée

L'ensemble des experts s'accorde sur le fait que le *cashless* recouvre un potentiel important de stockage de données et de connaissance des acteurs des manifestations (festivaliers mais également bénévoles ou organisateurs). Toutefois, au-delà de l'aspect "marketing", de nombreux répondants ont également insisté sur les usages en temps réel des informations : "Si j'ai mes ventes j'ai mes stocks, enfin à peu près, toujours mieux qu'un simple contrôle visuel." (répondant B) ; "Si je connais mes ventes en temps réel ça veut dire que je connais mes stocks" (répondant

C). L'idée ici développée est une remontée en temps réel des données vers un organe central de management logistique avec large visibilité sur l'ensemble des stocks. Un scénario "pseudo-réel" imaginant l'accès à une base unique répertoriant l'intégralité des stocks disponibles pendant la manifestation a été jugée comme tout à fait plausible par les deux responsables logistiques du panel d'experts. À l'aide du *cashless* il semble donc possible d'obtenir une visibilité large et précise sur les états de stocks, ce qui limite à la fois les risques de rupture et de surstock.

Des mouvements optimisés

Il est intéressant de noter que le management de flux physiques est relativement "absent" des réponses des experts. Toutefois, le *cashless*, et les données qu'il permet d'obtenir, a trouvé des applications dans l'amélioration et l'accélération de deux types de chaînes : les secours et la sécurité. *On pourra faire passer les gens plus vite aux contrôles, ça se fait déjà à certains endroits, c'est quand ça stagne que ça pose des problèmes*" (répondant A), *"Il peut sembler intéressant de récupérer les données de base : identité, adresse, téléphone, personne à contacter si elles sont contenues dans la puce"* (répondant G). Le *cashless* apparaît ici comme un moyen d'accroître la qualité de la prise en charge de flux physiques en accélérant le flux à l'aide de nouvelles informations non disponibles actuellement.

D'une manière globale, les témoignages et évaluations des experts mettent en avant la reconnaissance d'un très haut potentiel logistique pour le *cashless*. Les résultats de la phase 2 sont particulièrement illustratives. En effet, sur les 13 scénarios "pseudo-réels" (pour un exemple voir l'encadré 3) proposés à l'évaluation des experts (deux scénarios spécialisés en fonction des compétences du répondant et un scénario général commun), seuls trois ont été considérés comme peu ou pas du tout crédibles. Le scénario général a quant à lui été considéré comme plutôt crédible par 2 experts et tout à fait crédible par 7 autres. À l'aide du *cashless*, le management logistique des festivals musicaux semble fondé sur un pilotage par l'aval alimenté

par des données en temps réel permettant une optimisation des stocks et des mouvements de flux physiques.

Encadré 3 - Scénario "pseudo-réel" général proposé à l'ensemble des experts

"Nous sommes en 2020 dans un festival de musiques actuelles en France. À l'image de toutes les grandes manifestations de ce type, cet événement s'est équipé depuis plusieurs années en technologie *cashless*. Aujourd'hui, tous les acteurs du festival (festivaliers, bénévoles, organisateurs, artistes, etc.) sont munis d'une puce qui leur permet à la fois de régler leurs achats et de passer les différents contrôles d'accès. Les données collectées lors des accès ou des ventes sont transmises automatiquement et en temps réel aux différents PC de gestion. La logistique alimentaire reçoit les chiffres des ventes et peut estimer de manière fiable les stocks déportés et assurer les réapprovisionnements adéquats au fil de l'eau. La gestion de l'environnement peut quant à elle ajuster la mise à disposition de containers à déchets et le ramassage de ceux-ci en extrapolant les ventes. La puce contient également l'identité du porteur et un numéro de téléphone à contacter en cas d'urgence (données consultables uniquement par le dispositif de secours). Par ailleurs, après le festival, l'ensemble des données est traité à des fins statistiques dans le but d'améliorer la qualité de service pour les éditions futures."

Discussion, vers une logistique stratégique pour les événements culturels ?

Cette troisième partie s'attache à mettre en perspective les conclusions apportées par l'étude prospective quant à l'impact du *cashless* sur le management logistique en contexte événementiel. Un premier point met en lumière le potentiel d'amélioration de la visibilité et de la traçabilité des chaînes logistiques ainsi que le possible recul du point de découplage entre flux poussés et flux tirés. Un second point propose une réflexion sur une éventuelle apparition de nouveaux acteurs dans le paysage du management logistique d'événements culturels.

Des enjeux de traçabilité et de gestion des flux

L'analyse des résultats de l'étude prospective menée sur les possibles impacts du *cashless* sur le management logistique dans les festivals musicaux met en lumière deux évolutions qui pourraient s'avérer majeures dans le management logistique de ces manifestations, et plus largement dans l'événementiel, à l'horizon 2020. Au travers des éléments fournis par les experts, le *cashless* apparaît avant tout comme une importante source de données concernant la quasi totalité des flux. Le développement et l'exploitation de ces nouvelles données semblent rendre possible une amélioration de la visibilité des chaînes logistiques, et par répercussion faciliter une

optimisation des chaînes en réduisant les risques de ruptures ou de sur-stocks. Toutefois, au delà de la visibilité, c'est l'émergence d'une véritable traçabilité qui semble apparaître *via* l'usage du *cashless*. Si la visibilité sur une chaîne logistique permet d'obtenir un état à un instant T (état de stock, des commandes, etc.), la traçabilité donne une vision dynamique des flux (Lazzeri, 2014). De nombreux travaux ont mis en avant l'intérêt de l'exploitation des systèmes de traçabilité à des fins d'optimisation logistique. Notons à titre d'exemple ceux de Wang *et al.* (2009) qui insistent sur la possible amélioration des processus et du pilotage des chaînes logistiques. Par ailleurs, un second impact notable semble se dégager de l'exploitation de l'étude prospective : l'évolution de la gestion des stocks. L'idée développée par les experts est la possibilité de gérer les stocks au plus proche des besoins et d'assurer une disponibilité et une personnalisation plus grande des services. Cela renvoie à la notion de point de découplage entre flux tirés et flux poussés qui fut notamment introduite par la *Philips Logistics School* selon Giard et Mendy (2007). Ce point de découplage entre flux tirés et flux poussés représente le moment où le flux cesse d'être tiré par des prévisions pour entrer dans une logique de réponse à des commandes réelles (Van Donk et Van Doorne, 2015). Le recul du point de découplage pourrait avoir un impact significatif en réduisant les dépenses de stockage tout en améliorant la qualité de service.

Vers un changement de pilote ?

L'émergence d'acteurs spécialisés dans le déploiement de solutions *cashless* dans le contexte événementiel, et l'importance qu'ils pourraient prendre dans les années à venir, n'est pas sans rappeler l'apparition des Prestataires de Services Logistiques (PSL). Originellement cantonnés à des tâches opérationnelles, les PSL sont aujourd'hui des producteurs de valeur ajoutée et participent activement au co-pilotage des flux tout au long de la chaîne logistique (Fulconis *et al.*, 2009). À l'horizon 2020, ceux que l'on peut qualifier de Prestataires de Services Cashless (PSC) ne sont-ils pas susceptibles de prendre de l'ampleur et d'être intégrés dans la co-construction et le co-pilotage des événements ?

Conclusion

Au travers d'une étude prospective sur les impacts du *cashless* sur le management logistique dans le contexte événementiel, cette communication met en avant l'arrivée d'une possible révolution logistique. Actuellement pilotées par l'amont et peu coordonnées, les chaînes logistiques déployées en contexte événementiel semblent remplir leurs fonctions d'administrateurs de flux sans pour autant prendre une dimension stratégique. L'introduction des *cashless* dans les événements apparaît comme un moyen efficace de construire un management logistique à la fois piloté par l'aval et optimisé. À l'heure actuelle, il n'est pas possible d'évaluer quantitativement l'impact du *cashless* sur la logistique dans les festivals musicaux ; ce biais a donc conduit à l'élaboration d'une communication principalement descriptive mais dont les résultats permettent d'envisager des recherches futures. En effet, rares sont les événements qui disposent d'outils statistiques à même de fournir des données empiriques quantitatives pour permettre une évaluation pré et post *cashless*. Cette limite devrait être dépassée dans le futur *via* le développement d'un projet de recherche plus vaste consacré au déploiement et aux usages des technologies de l'information dans les organisations temporaires.

Durant l'évaluation des scénarios "pseudo-réels", un commentaire formulé par les répondants G est représentatif de l'état d'esprit de nombreux experts : "*On se demande juste pourquoi ce n'est pas encore fait ...*". La non utilisation du *cashless* à des fins logistiques peut s'expliquer par l'existence de points de blocage qui apparaissent comme autant de défis à relever tant par les praticiens que par la communauté scientifique. L'un des principaux repose sur la question du partage d'informations entre les acteurs d'une même chaîne. Déjà explorée par Gautier (2007), cette question représente un défi encore plus complexe dans le contexte événementiel où les partenariats et la coordination ne durent qu'un temps. Mais au-delà de ce point, un autre élément paraît bloquant : l'absence de solution technique et / ou de prestataires spécialisés dans la gestion d'informations en temps réel dans des contextes aussi particuliers que l'événementiel.

Bibliographie

- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. et McDonnell, I. (2011), *Festival & Special Event Management*, 5^e édition, John Wiley & Sons Editions.
- Andersson, T.D. et Getz, D. (2008), "Stakeholder Management Strategies of Festivals", *Journal of Convention & Event Tourism*, vol 9 n°3, p. 199–220.
- Bowdin, G., O'Toole, W., Allen, J., Harris, R. et McDonnell, I. (2006), *Events Management*, Routledge.
- Colin, J. (2005), "Le supply chain management existe-t-il réellement ?", *Revue française de gestion*, vol 156 n°3, p. 135–149.
- Fabbe-Costes, N. (2005), "La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles", *Revue française de gestion*, vol 156 n°3, p. 151–166.
- Fulconis, F. (2004), "Le réseau, objet de recherche en gestion - la pluralité des cadres d'analyse" in *les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Édition Economica, p. 59–75.
- Fulconis, F., Monnet, M. et Paché, G. (2009), "Le prestataire de services logistiques, acteur clé du système de logistique inversée", *Management & Avenir*, vol 24 n°4, p. 83–102.
- Gautier, P. (2007), "RFID et acquisition de données événementielles : retours d'expérience chez Bénédicta", *Systèmes d'Information et Management*, vol 12 n°2, p. 79–101.
- Giard, V. et Mendy, G. (2007), "De l'approvisionnement synchrone à la production synchrone dans la chaîne logistique", *Revue française de gestion*, vol 171 n°2, p. 65–88.
- 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 n°11, p. 1087–1103.
- Jackson, C. (2014), *The Lived Experience on the Popular Music Festival-Goer*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Bournemouth University, septembre.
- Journé, B. (2012), "Collecter les données par l'observation" in *méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2^e édition, Pearson Edition, p. 165–206.
- Kose, H., Argan, T. and 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.
- Lambert, D.M., Stock, J.R. et Richard, D. (1993), *Strategic Logistics Management*, 3^e édition, Iwin Faculty Services.
- Lazzeri, J. (2014), *Vers Une Traçabilité Totale Des Supply Chains. Le Cas de L'agroalimentaire En France*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Août.
- MaMa Event. (2015), "site web du MaMa 2015", disponible à : <http://www.mama-event.com/fr/convention/les-festivals-lassaut-du-cashless>, dernière consultation le 9 janvier 2016.
- Meyer, V. (2010), "La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations", *Étude de Communication*, vol 31, p. 133–156.
- Project Management Institute. (2008), *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 4^e édition, Project Management Institute.
- Samii, A.K. (2004), *Stratégies Logistiques : Supply Chain Management*, 3^e édition, Dunod Editions.
- Silvers, J.R. (2012), *Professional Event Coordination*, 2^e Edition., John Wiley & Sons Editions.
- Tum, J. et Norton, P. (2006), *Management of Event Operations*, Routledge Editions.
- Van Donk, D.P. et Van Doorne, R. (2015), "The Impact of the Customer Order Decoupling Point on Type and Level of Supply Chain Integration", *International Journal of Production Research*, octobre 2015, p. 1–13.
- Vauclare, C. (2009), "Les événements culturels : essai de typologie", *Culture études*, vol 3 n°3, p. 1–8.
- Wang, X., Li, D. et Li, L. (2009), "Adding Calue of Food Traceability to the business: a Supply Chain Management Approach", *International Journal of Services Operations and Informatics*, vol 4 n°3, p. 232–257.
- 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 n°2, p. 132–147.