

We will, we will rock you :

Le rôle clé de la logistique dans L'organisation des méga-tournées rock

Professeur Gilles Paché

CERGAM Lab, Aix-Marseille Université, France

413 Avenue Gaston Berger

13625 Aix-en-Provence Cedex (France)

gilles.pache@univ-amu.fr

Résumé— Après une pandémie majeure ayant paralysé son activité, l'industrie des méga-tournées rock est repartie de l'avant en 2022. Si ces méga-tournées ont un retentissement médiatique majeur, en soulignant l'existence de spectacles immersifs qui attirent des dizaines de milliers de fans dans des salles ou des stades géants, peu de travaux académiques sont conduits sur leurs dimensions logistiques. Pourtant, la réussite d'une méga-tournée rock repose sur une parfaite gestion des opérations d'acheminement d'équipements et de personnels sur plusieurs continents, avec une contrainte temporelle forte dont le non-respect menace la tenue du concert. L'article présente les principaux enjeux en présence, trop souvent méconnus, et signale l'importance de conduire des recherches sur le sujet pour en améliorer la connaissance pour l'action.

Mots-clés— **Compétition fondée sur le temps, logistique, spectacle, méga-tournées rock, transport.**

Abstract—After a major pandemic crippled its business, the rock mega-tour industry is back on track in 2022. While these mega-tours have a major media impact, highlighting the existence of immersive shows that attract tens of thousands of fans in giant halls or stadiums, little academic work is conducted on their logistical dimensions. However, the success of a mega-rock tour depends on the perfect management of equipment and personnel transportation operations on several continents, with a strong time constraint whose non-respect threatens the concert. This article presents the main issues involved, which are too

often ignored, and points out the importance of conducting research on the topic in order to improve knowledge for action.

This note provides an overview of the contents of the article. The abstract should not exceed 200 words. It must be written in Iskoola Pota size 10 font. You can write directly on this Template for the format to conform to the guidelines.

Keywords— Time-based competition, logistics, show, mega-rock tours, transportation.

Introduction

Si la pandémie de Covid-19 a mis un terrible coup de frein aux méga-tournées rock (notées MTR par la suite) pendant plus d'une année (Nhamo *et al.*, 2020), l'heure est à un retour en force de groupes et de chanteurs mythiques sur scène, à l'image de l'iconique Mylène Farmer en 2023 avec sa tournée *Nevermore*. Nul besoin d'être un spécialiste de la gestion des opérations pour imaginer que des MTR exceptionnelles comme la tournée *360°* de U2 ou la tournée *Sixty* des Rolling Stones sont le fruit d'une parfaite coordination de centaines de personnes, des artistes aux managers en passant par les *roadies* et l'ensemble du personnel logistique, une condition indispensable pour offrir une expérience totale – et réussie – aux fans. Les scènes élaborées, les jeux de lumière et autres équipements constituent le squelette de concerts à vidéo immersive, parcourant eux aussi le monde avec le ou les artistes tout au long de la MTR, qui peut s'étirer sur plusieurs mois, voire plusieurs années (Reynolds, 2021). Or, très peu d'observateurs savent que la faisabilité opérationnelle, sur le plan logistique, est l'un des principaux éléments pris en compte dans la configuration d'un programme de MTR, notamment au niveau de sa couverture géographique plus ou moins extensive, qui dépend directement du potentiel financier dans différentes aires spatiales, métropolitaines et non métropolitaines (Li, 2022). Malgré la présence de milliers de fans, la logistique a ainsi parfois empêché que des artistes se produisent à leur intention, en les obligeant à de longs déplacements personnels pour pouvoir vivre l'expérience immersive liée à un concert *live*.

À titre d'exemple, le fameux groupe Kiss a longtemps renoncé à organiser une MTR en Australie compte tenu des coûts de transport y étant associés, alors que régnait dans le pays une *kissmania* hystérique ; il faudra attendre le 8 novembre 1980 pour que Perth accueille enfin Kiss, première date d'une MTR historique. On pourrait aussi prendre le cas des Pink Floyd dont la tournée *The Wall* de 1980-1981 s'est limitée à quatre lieux, le Los Angeles Memorial Sports Arena, le Nassau Veterans Memorial Coliseum, le Earls Court Exhibition Centre de Londres (deux fois) et le Westfalenhallen de Dortmund, à chaque fois pour cinq à huit jours successifs. Alors que la France a été toujours un pays chéri pour les Pink Floyd, qui y ont reçu un accueil enthousiaste dès leurs débuts (Ducher, 2021), ils ne viendront même pas s'y produire à Paris. Raison invoquée : un dispositif scénique s'appuyant sur la construction d'un mur en briques de carton de 12 mètres de haut pendant le concert, dont les contraintes de manutention au milieu des musiciens étaient extrêmement lourdes et coûteuses. En bref, à l'image de l'action marketing d'une entreprise, qui ne peut se déployer qu'avec le soutien d'une logistique performante (Burity, 2021), la configuration d'une MTR est finalement dépendante d'une

faisabilité opérationnelle au moins aussi importante que la présence d'un potentiel de fans à proximité du site du concert.

De manière conventionnelle, une tournée de concerts s'appuie sur une série de spectacles vivants exécutés par un artiste ou un groupe dans différentes villes d'un même pays ou de pays différents. Bien évidemment, la volumétrie d'une tournée peut être variable, et il n'est pas possible de comparer une série de quelques spectacles intimistes dans des salles de 1 000 personnes avec des spectacles immersifs d'une centaine de dates dans des stades monumentaux pouvant accueillir jusqu'à 80 000 personnes. Dans le second cas, il s'agit de véritables multinationales de nature événementielle agissant à grande échelle et gérant des flux massifs, dont le séquençage des concerts s'appuie sur une planification rigoureuse des opérations et des équipes associées. L'article s'intéresse tout particulièrement aux MTR dont la caractéristique organisationnelle principale est de mobiliser des ressources et compétences logistiques de grande ampleur. Dans un premier temps, nous proposons une rapide description de la logistique des MTR, en incluant la question du déplacement des personnes. Dans un deuxième temps, une grille de lecture est proposée en référence à la *time-based competition*, en indiquant que la pression temporelle est un élément clé de compréhension des enjeux en présence. Dans un troisième temps, enfin, nous indiquons en quoi la performance logistique est une condition nécessaire mais non suffisante de la réussite de l'expérience immersive vécue par les fans.

1. *On the road again*

La logistique associée à l'industrie du spectacle vivant est traditionnellement soumise à des contraintes spécifiques par rapport à d'autres logistiques plus conventionnelles. Ce qui la différencie par exemple de la logistique des grands distributeurs, c'est une très faible tolérance aux retards de livraison et aux erreurs de programmation dans la mesure où chaque pièce des différents équipements transportés est primordiale pour la tenue du concert et l'immersion réussie des fans dans l'expérience *live* (Cluley, 2009). Pour les sociétés spécialisées dans la logistique des MTR, la planification commence par une inspection des lieux de la MTR, avant de déterminer le meilleur mode de transport pour chacun des sites, en fonction de l'équipement nécessaire. La plupart des artistes ou des groupes voyagent avec leur propre matériel audio et vidéo, d'éclairage, de maintenance et même de restauration, ce qui exige une interaction continue entre le chargeur et le partenaire logistique, d'autant plus que les décors de scène doivent également être construits, démontés, emballés et transportés d'un site à l'autre. Deux exemples illustratifs : la tournée *360°* de U2 a nécessité 180 camions pour déplacer les scènes, les écrans, les lumières et les 250 haut-parleurs (voir la Figure 1) ; la tournée *Formation* de Beyoncé a nécessité sept avions cargo Boeing 747 pour transporter tout le matériel scénique d'un pays à l'autre. Plus que jamais, comme le soulignent Neggady et Essaghiry (2019), il est impossible dans de telles conditions de ne pas recourir aux outils et démarches du management pour accroître la performativité de la MTR en tant que composante de l'industrie culturelle.

Figure 1. Une partie des moyens de transport mobilisés pour la tournée *360°* de U2



Source : <https://www.u2.com/media/player/725/77> (consulté le 6 juillet 2022).

Les technologies transport disponibles à un instant t sont bien au cœur de la gestion des opérations d'une MTR (Phillips, 2017), et les difficultés sont accrues lorsqu'il faut franchir des frontières, avec des phases de dédouanement plus ou moins rapidement conduites. Comme le notent Langley Jr. *et al.* (2021), les difficultés logistiques liées au transport sont la perte de produits, leur endommagement, les retards de livraison et l'absence de sécurisation des flux. Pour y remédier, la qualité de service exigée par l'organisation d'une MTR implique l'utilisation de moyens de transport appropriés, tant au sol que dans les airs. Au sol, des camions spéciaux avec des parois et des angles rembourrés sont systématiquement utilisés pour protéger le matériel (fragile). En avion, l'utilisation de gros porteurs Antonov ou Boeing 747 est privilégiée, mais les avions de nouvelle génération ont des restrictions de poids et des portes plus petites, ce qui les rend parfois inadaptés à la logistique des MTR (Paché, 2022). Lorsque le matériel arrive sur un lieu de concert, il est déchargé et installé dans un ordre prédéterminé qui ne change jamais : grément, décor, éclairage, système vidéo et système audio. Les instruments sont les derniers à être déplacés sur la scène, et après le concert, tout est réemballé dans l'ordre inverse.

Il ne faudrait toutefois pas limiter la logistique des MTR au management des flux physiques d'équipements nécessaires à la prestation scénique. L'une des singularités de telles tournées est de mobiliser un nombre important de personnes dont les déplacements doivent également être organisés de site en site, en gérant à leur intention des activités d'hébergement et de restauration. Pour donner une idée de l'itinéraire d'une MTR, on peut prendre le cas de la rappeuse américaine Lizzo qui, pour la sortie de son album *Cuz I Love You*, s'est produite dans 64 lieux en Amérique du Nord et en Europe entre avril et octobre 2019, en parcourant plus de 75 000 km, ce qui est presque « ridicule » par rapport aux 212 000 km de la tournée *A Bigger Bang* des Rolling Stones en 2005-2007. Pour visualiser les déplacements induits par une MTR, la Figure 2 présente les tournées US de Metallica et Deff Leppard en 2018. Or, il n'est pas rare

que les MTR s'appuient sur des équipes de plus de 100 personnes, comprenant des gréeurs, des charpentiers, des traiteurs, des agents de sécurité, des techniciens, des électriciens et des chauffeurs. À titre d'illustration, Paul McCartney dispose d'une équipe de soutien de 130 personnes pour chacune de ses MTR, dont sa propre équipe de traiteurs végétariens. Il est alors aisé d'imaginer les enjeux en matière d'hébergement et de restauration, ce qui renvoie d'ailleurs aux racines de la logistique militaire avec la création du *logista* par Jules César, un officier chargé de constituer des dépôts d'approvisionnement dans les villes soumises pour nourrir et loger les troupes romaines avançant sur les terres ennemies (Jacques, 1983).

2. *No time to lose*

Si la logistique associée aux MTR souligne l'importance des volumes à transporter, le point majeur reste la pression temporelle qui s'exerce sur la gestion des opérations. Il est possible de parler de *time-based competition*, à la suite de la contribution séminale de Stalk (1988), largement reprise dans les travaux relatifs à la gestion de la chaîne logistique (Ma *et al.*, 2020). La *time-based competition* met traditionnellement l'accent sur l'urgence de comprimer le temps associé au développement, à la production et à la livraison de produits ou de services. Les entreprises qui peuvent minimiser le temps nécessaire au développement et à la vente de nouveaux produits possèdent un avantage concurrentiel dans la mesure où elles répondent efficacement aux demandes des clients, surtout lorsque ceux-ci sont sensibles au facteur temps. Les clients impatientes sont prêts à payer une prime pour obtenir leurs produits et services rapidement, comme on peut le voir avec les entreprises du Q-commerce qui offrent une livraison ultra-rapide aux urbains pressés (Rouquet, 2022). Le même raisonnement peut être appliqué à un concert de rock lorsque le prix d'un billet est de plusieurs centaines d'euros. Dans ces conditions, il n'est pas possible d'annuler ledit concert par la faute d'opérations logistiques mal synchronisées qui entraînent un retard dans la livraison d'un ou plusieurs éléments indispensables à la tenue du concert.

Figure 2. Tournées US de Metallica (en haut) et Deff Leppard (en bas) en 2018



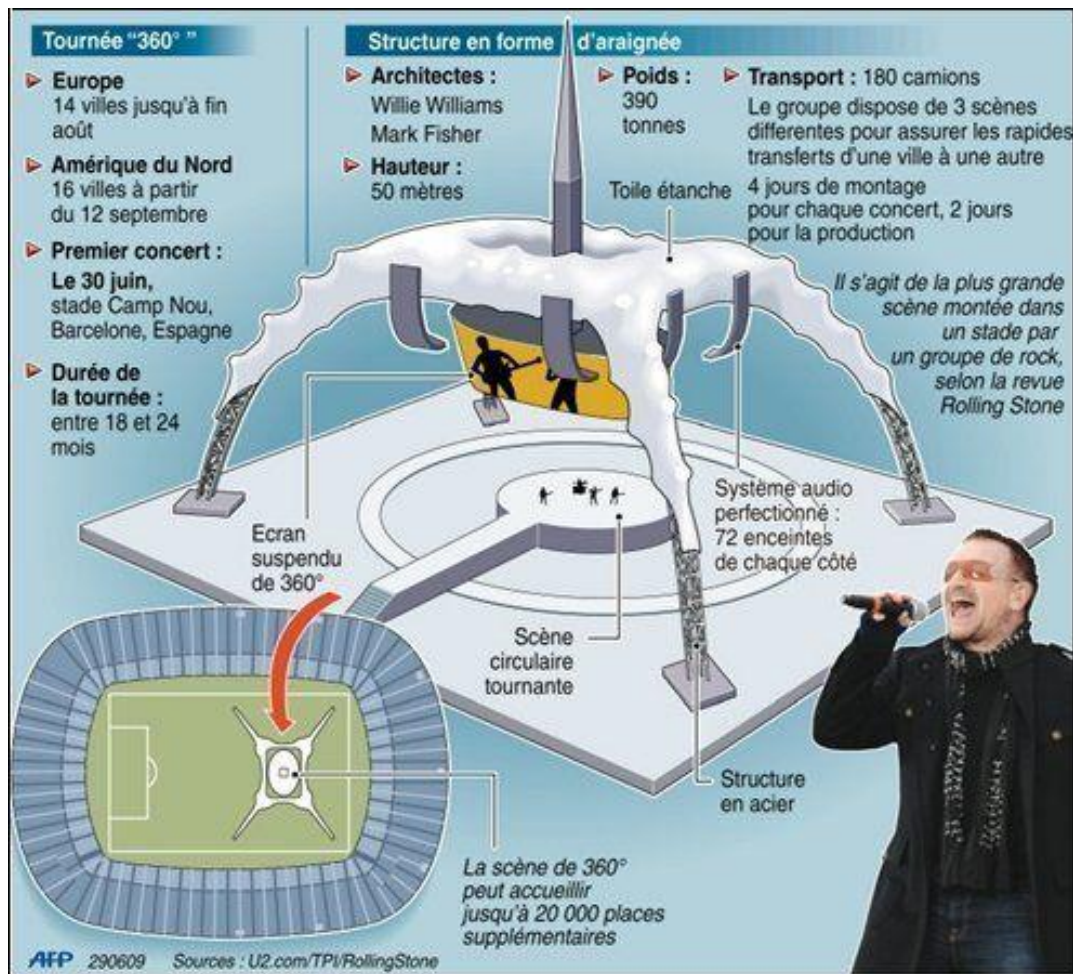
Source : Event Tickets Center (2018).

Pour faire face à une telle pression temporelle, la solution retenue pour les plus imposantes MTR est la mise en place d'une surcapacité logistique systématique, autrement un *slack* opérationnel au sens de Kovach *et al.* (2015). Concrètement, deux plateaux sont utilisés : lorsqu'une équipe a fini de préparer le concert dans la ville A, une seconde équipe commence à préparer le concert suivant dans la ville B. Cela double évidemment la quantité de matériel à gérer. Ainsi, comme indiqué précédemment, il n'est pas rare que les MTR comptent des équipes de plus de 100 personnes dont il faut assurer le déplacement, l'hébergement et la

restauration. Les besoins varient évidemment en fonction de la notoriété du groupe, de l'étendue géographique de la MTR et de la richesse de la mise en scène, qui aura un impact sur la durée du montage de la scène. Le cas précédemment cité de la tournée *360°* de U2 est impressionnant car elle a utilisé trois plateaux pendant plus de deux ans (le montage de chaque plateau était de quatre jours), et par conséquent trois équipes logistiques : une équipe travaillant sur le site du concert ; une équipe démontant le plateau du concert précédent ; une équipe montant le plateau sur le site du concert suivant (voir la Figure 3). Un tel dispositif exceptionnel participe plus largement à la volonté du groupe de créer les conditions d'un spectacle immersif « total » permettant de faire passer des messages politiques à des millions de fans (Williams, 2014).

Cependant, il serait maladroit de penser que la mise en œuvre de surcapacités logistiques rend inutile la planification des opérations, tout comme il est reconnu que l'adaptabilité de la plupart des chaînes logistiques, notamment humanitaires, dépend du pré-positionnement de ressources bien avant la survenue d'une catastrophe (Duran *et al.*, 2013). La logistique des MTR nécessite une définition en amont de toutes les activités d'approvisionnement, avec l'identification des différentes tâches critiques dont la non-réalisation – ou la réalisation retardée – pourrait bloquer la chaîne logistique, et par conséquent l'exécution du concert dans le lieu défini. L'organisation d'une MTR repose donc sur un processus de négociation lié à l'acquisition des ressources logistiques, en évitant les dysfonctionnements liés à une mauvaise communication entre les parties prenantes. Cette négociation est un élément clé pour créer les conditions d'une maîtrise temporelle totalement réussie dans le séquençage des opérations. L'un des problèmes majeurs est lié aux équipements qui doivent être manipulés et transportés sur de longues distances, dans des conditions particulières de sécurité et de protection, compte tenu de leur valeur financière et/ou symbolique (que l'on pense à une guitare mythique d'Eric Clapton). D'une certaine manière, la logistique des MTR ressemble à celle du transport des œuvres d'art, soumise à des exigences opérationnelles spécifiques, comme Godonou *et al.* (2021) l'ont souligné en prenant le cas du retour des trésors d'Abomey au Bénin.

Figure 3. La tournée 360° de U2 : une prouesse organisationnelle



Source : La Dépêche, 10 juillet 2009.

3. The show must go on

Comme toute décision stratégique, à l'image des exigences de réduction des délais de réponse que connaissent les entreprises (Oubaouzine, 2020), il apparaît que l'organisation de MTR doit intégrer le temps et le placer au centre des préoccupations, au même niveau que d'autres variables telles que la qualité de l'accueil des fans, la performance musicale du groupe ou l'innovation scénique en tant que telle. Le Tableau 1 reprend les dix MTR les plus lucratives de l'histoire, en soulignant que la gestion des opérations se complexifie inéluctablement, à la fois à travers un nombre important de concerts, une durée longue de la MTR (jusqu'à cinq ans pour la tournée *No Filter* des Rolling Stones), et un nombre de fans qui, à l'exception de la tournée *The Wall Live* de Roger Waters (ex-membre des Pink Floyd), est compris entre 30 000 et près de 70 000 personnes. Certes, dans les années 1960, les Beatles avaient impulsé le fameux « modèle des stades », mais leurs MTR étaient alors ramassées dans le temps, et les équipements scéniques restaient ultra-minimalistes, pour des concerts durant à peine trente minutes (Cottet et Paché, 2022). Dans ces conditions, la logistique pouvait être considérée elle-aussi comme

minimaliste, et sans commune mesure avec celle des MTR qui s'imposent sur le marché du divertissement depuis trente ans.

Tableau 1. Liste des dix MTR les plus lucratives de tous les temps (fin 2022)

| Artiste(s) | Nom de la MTR | Année(s) | Nombre de concerts | Nombre moyen de spectateurs par concert |
|----------------|--------------------------------|----------|--------------------|---|
| Ed Sheeran | ÷ | 2017–19 | 255 | 34 496 |
| U2 | <i>360°</i> | 2009–11 | 110 | 66 110 |
| Guns N' Roses | <i>Not in This Lifetime...</i> | 2016–19 | 158 | 34 000 |
| Rolling Stones | <i>A Bigger Bang</i> | 2005–07 | 147 | 31 837 |
| Rolling Stones | <i>No Filter</i> | 2017–21 | 58 | 49 445 |
| Coldplay | <i>A Head Full of Dreams</i> | 2016–17 | 114 | 47 277 |
| Roger Waters | <i>The Wall Live</i> | 2010–13 | 219 | 18 858 |
| AC/DC | <i>Black Ice</i> | 2008–10 | 167 | 29 024 |
| Metallica | <i>World Wired</i> | 2016–19 | 128 | 31 683 |
| Madonna | <i>Sticky & Sweet</i> | 2008–09 | 85 | 41 716 |

Source : https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_highest-grossing_concert_tours

(consulté le 29 décembre 2022).

Valoriser et intégrer le temps dans l'organisation des MTR comme élément clé de fonctionnement des processus logistiques conditionne certaines actions, tant en interne qu'en externe. En interne, la prise en compte du temps comme préoccupation majeure doit conduire à une réflexion sur l'architecture elle-même des chaînes logistiques, par exemple en identifiant les opportunités d'une plus grande modularité favorisant la mutualisation des ressources entre plusieurs MTR (en successif ou en simultané) ; il serait alors possible de standardiser les différentes interfaces et de réduire le temps nécessaire pour passer d'une MTR à l'autre, une démarche largement reconnue et implémentée dans de nombreuses industries, dont la prestation de services logistiques (Pekkarinen et Ulkuniemi, 2008). En externe, le choix des partenaires impliqués dans une chaîne logistique, notamment ceux chargés du transport, doit être fondé sur leur capacité reconnue à gérer la pression du temps. Il est essentiel que le processus d'évaluation de leur performance *ex ante* et *ex post* tienne compte de la manière dont ils adoptent activement la vision *time-based competition* et dont ils l'intègrent dans le fonctionnement quotidien de leur organisation.

Si la sélection de partenaires compétents est une condition nécessaire à une gestion logistique performante, elle n'est pas une condition suffisante. Le dernier mot revient aux artistes et aux groupes, comme ce fut le cas pour la MTR européenne d'Aerosmith prévue en juin et juillet 2022. Elle a été annulée sur décision du groupe, au motif qu'une pandémie de Covid-19 était susceptible de se reproduire, perturbant ainsi la chaîne logistique associée à la livraison du matériel et au déplacement sécurisé des fans. Sur sa page Facebook, Aerosmith a justifié sa décision en février 2022 par les mots suivants : « *La santé, la sécurité et le bien-être*

de nos fans sont notre priorité numéro un. Nous serons de retour pour faire du rock avec vous tous et nous espérons avoir des nouvelles excitantes à annoncer bientôt ». De ce point de vue, il est possible de faire un parallèle avec la logistique commerciale : la performance ou la non-performance des opérations d'approvisionnement ne peut à elle seule créer la satisfaction ou la frustration du client, et encore moins faire son bonheur, quelle que soit la qualité intrinsèque du produit ou du service, même si, de manière extrêmement surprenante, Ltifi et Gharbi (2015) défendent l'idée d'un lien entre bonheur (en tant que bien-être durablement ressenti) et performance logistique perçue. Or, une défaillance logistique ponctuelle sera d'autant plus aisément surmontée que le client (dans le cas présent : le fan) manifestera une fidélité à la marque (dans le cas présent : l'artiste ou le groupe), par exemple en reportant son achat pour un prochain concert, sans que le « bonheur » ressenti lors de l'expérience à venir soit fondamentalement altéré. C'est exactement le pari fait par Aerosmith, dont les membres pensent qu'une tournée repoussée dans le temps ne leur fera jamais perdre la base historique des fans fidèles.

L'objectif ultime est de trouver une stratégie de récupération du service (*service recovery*) qui soit adaptée en cas de défaillance de service dans l'organisation d'une MTR, une question importante à laquelle une large littérature est consacrée depuis plusieurs décennies (Van Vaerenbergh et Orsingher, 2016 ; Anwar et Ozuem, 2022). La récupération de service s'apparente traditionnellement à la résolution des problèmes rencontrés par des clients insatisfaits, en les convertissant grâce à cela en clients fidèles. De ce point de vue, la défaillance de la logistique lors d'une MTR doit être anticipée comme une option possible qui exige un processus réfléchi et planifié de retour des fans lésés à un état de satisfaction vis-à-vis de l'artiste ou du groupe. Lors de l'annulation de la tournée européenne du groupe de *trash metal* Anthrax à l'automne 2022 « en raison de problèmes logistiques » (selon leur chargé de communication), un fan n'a pas hésité à manifester sèchement sa colère en ligne, une colère certainement partagée par d'autres : « *Quand les groupes ne vendent pas assez de billets, ils annulent leurs tournées et les fans sont remboursés mais perdent de l'argent pour les frais administratifs et/ou les hôtels préachetés (...). Vous perdez des fans de cette manière* » (<https://www.metalzone.fr/news/176528-anthrax-annule-tournee-europeenne/>, consulté le 10 septembre 2022). *Si la logistique, comme cela demeure probable, est bien au cœur du problème rencontré par Anthrax, ne pas penser une récupération du service allant au-delà du simple remboursement des billets risque finalement de coûter cher car pour de nombreux fans, quoi qu'il arrive, et comme le chantait Freddy Mercury avant de nous quitter, « The show must go on ».*

Conclusion

Pour la génération des *baby-boomers*, le festival de Woodstock, du 15 au 17 août 1969, constitue le point d'orgue d'un âge d'or, celui des années d'insouciance, de liberté sexuelle, et plus encore, de croyance en un avenir radieux. En revanche, peu d'entre eux savent que ce festival fut un fiasco logistique monumental. Alors qu'il devait accueillir 50 000 spectateurs, près de dix fois plus arrivèrent à Bethel, dans l'État de New-York, où ils furent accueillis dans des conditions d'hygiène catastrophiques (830 personnes pour un WC, conduisant à des débordements d'excréments piétinés par les festivaliers). Dans un brillant papier, Salaun (2018)

indique que les énormes embouteillages pour accéder au site ont contraint les organisateurs à mobiliser des moyens de transport coûteux, notamment des hélicoptères, pour acheminer la nourriture, les fournitures, les équipements scéniques et les artistes eux-mêmes vers et depuis le site. Au final, le désastre financier sera évité grâce à la vente de l'intégralité des droits de reproduction des enregistrements audio et vidéo aux majors de la musique, dont Atlantic, ces mêmes représentants de l'industrie musicale haïs par les adeptes du *flower power* présents à Bethel. Certes, à la fin des années 1960, les réflexions en matière de logistique d'entreprise n'étaient pas avancées comme elles le sont aujourd'hui, mais le festival de Woodstock restera à jamais un cas d'école pour souligner qu'un événement musical de masse ne peut être pensé sans une planification logistique de grande ampleur.

Paradoxalement, le sujet n'est pas abordé de front par la recherche en management, qui laisse le champ libre aux travaux en économie de la culture ou en sociologie, comme si la gestion des flux d'une MTR se déployant sur plusieurs centaines de milliers de kilomètres ne soulevait aucun enjeu spécifique. Or, les contraintes particulières associées aux MTR sont incontestables, et elles méritent une attention toute particulière, au même titre d'ailleurs que les contraintes particulières associées à la logistique humanitaire en situation de catastrophes. Or, si la logistique humanitaire connaît un engouement certain, y compris avec la création par Emerald de la revue spécialisée *Journal of Humanitarian Logistics & Supply Chain Management* en 2011, rien de tel pour la logistique événementielle alors que pour l'Union Française des Métiers de l'Événement, le secteur de l'événementiel – au sens large – représente plus de 455 000 emplois directs et indirects en France et génère près de 65 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an. Un tel désintérêt trouve sans doute ses racines dans une vision purement « artistique » de la MTR, pour laquelle, en reprenant une phrase fameuse, « l'intendance suivra » ou, au mieux, sera externalisée en toute confiance à des partenaires spécialisés. Une telle approche ne peut être satisfaisante quand sont examinées les retombées économiques de cette composante significative de la « société du spectacle » décrite par Debord (1967/2018), et qui en appellent à des recherches approfondies sur le sujet.

Si le présent article a mis l'accent sur les dimensions temps, transport et qualité de service logistique au niveau de l'organisation des MTR, il reste effectivement à explorer des aspects cruciaux relatifs au volet des investissements à consentir pour le déroulement de la tournée et au volet des retours financiers que l'on peut escompter de ce genre d'activités culturelles à grand spectacle. À titre d'exemple, juste avant la pandémie de Covid-19, en 2019, Ed Sheeran a engrangé pendant sa MTR dénommée *Divide* des recettes totales de 750 millions de US dollars, dépassant le groupe U2, dont la tournée *360°* avait rapporté 735 millions de US dollars entre 2009 et 2011. Il ne faut toutefois pas oublier que les revenus d'une MTR sont très inégalement répartis. Les plus grands artistes et groupes en représentent une part de plus en plus démesurée, ce qui leur laisse le loisir de mettre en place une logistique extrêmement coûteuse et sophistiquée. Selon *Les Échos* du 20 juin 2019, 60 % de tous les revenus issus de la vente de billets dans le monde ont bénéficié à seulement 1 % des artistes et des groupes s'étant produit sur scène, alors que ces derniers n'en absorbaient que 26 % en 1982. Il s'avère par conséquent indispensable de comparer coûts logistiques engagés et recettes tirées des tournées, en calibrant les moyens mis en œuvre en fonction des retombées financières attendues.

D'une certaine manière, nous retrouvons ici la problématique de la segmentation logistique dont l'objectif est de différencier des groupes de consommateurs en tenant compte du niveau de service logistique attendu (Murphy et Daley, 1994). L'idée clé est qu'il est inutile pour une organisation d'offrir à un client un « sur-service » coûteux alors que sa satisfaction sera maximale avec un niveau de service logistique plus faible. Un raisonnement comparable peut s'appliquer aux MTR en référence à des critères de rentabilité précis (prix des billets, nombre de spectateurs attendus, frais d'utilisation d'infrastructures de type stade ou salle, etc.). Grâce à des outils d'analyse comptable, il est alors possible de déterminer facilement le seuil de rentabilité de chaque MTR, et mieux encore, de descendre jusqu'à un niveau extrême de granularité autorisant une visibilité *ex ante* de la rentabilité concert par concert (quitte alors à supprimer une date de la MTR, pourtant prévue lors du planning originel). Une telle vision constitue un socle managérial puissant pour élaborer une politique logistique ajustée (segmentée), autrement dit consentir des investissements logistiques juste nécessaires pour satisfaire les fans et pour garantir simultanément la rentabilité de la MTR. Certes, en raisonnant ainsi, nous sommes loin de questionnements artistiques sur la large diffusion d'une production culturelle. Force est cependant d'admettre qu'il est impossible d'en faire l'économie compte tenu des coûts parfois pharaoniques que représente une MTR, au moment où la baisse des revenus issus du *streaming* et des ventes de CD oblige les artistes et les groupes à se rattraper sur les revenus issus de leurs concerts.

Remerciements

L'auteur remercie chaleureusement deux évaluateurs anonymes dont les commentaires et suggestions ont permis d'améliorer une première version de l'article.

Références

- Anwar, S., & Ozuem, W. (2022). An integrated service recovery process for service failures: insights from systematic review. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 25(4), 433–452.
- Burity, J. (2021). The importance of logistics efficiency on customer satisfaction. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 15(3), 26–35.
- Cluley, R. (2009). Engineering great moments: the production of live music. *Consumption, Markets & Culture*, 12(4), 373–388.
- Cottet, P., & Paché, G. (2022). Living a memorable consumer experience: the epic of the Beatles concerts (1963-1966). *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 16(3), 33–47.
- Debord, G. (1967/2018). *La société du spectacle*. Paris : Folio.
- Ducher, P. (2021). *Pink Floyd en France*. Saint-André de Cubzac : Lilly Éditions.
- Duran, S., Ergun, O., Keskinocak, P., & Swann, J. (2013). Humanitarian logistics: advanced purchasing and pre-positioning of relief items. In Bookbinder, J. (ed.), *Handbook of global logistics* (pp. 447–462). New York: Springer.
- Godonou, B.-T., Tchando, S.-A., Paché, G., & Bidan, M. (2021). Retour des trésors d'Abomey au Bénin : l'avènement d'une logistique « mémorielle ». *The Conversation*, 9 décembre.

- Jacques, F. (1983). *Les curateurs des cités dans l'Occident romain de Trajan à Gallien*. Paris : Nouvelles Éditions Latines.
- Kovach, J., Hora, M., Manikas, A., & Patel, P. (2015). Firm performance in dynamic environments: the role of operational slack and operational scope. *Journal of Operations Management*, 37, 1–12.
- Langley Jr., J., Novack, R., Gibson, B., & Coyle, J. (2021). *Supply chain management: a logistics perspective* (11th ed.). Andover: Cengage.
- Li, T. (2022). Exploring spatial variations of US rock music concerts in relation to population demographics and leisure and hospitality industry. *Annals of GIS*, 28(3), 293–306.
- Ltifi, M., & Gharbi, J. (2015). The effect of logistics performance in retail store on the happiness and satisfaction of consumers. *Procedia Economics & Finance*, 23, 1347–1353.
- Ma, J., Zhang, D., Dong, J., & Tu, Y. (2020). A supply chain network economic model with time-based competition. *European Journal of Operational Research*, 280(3), 889–908.
- Murphy, P., & Daley, J. (1994). *A framework for applying logistical segmentation*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(10), 13–19.
- Neggady, R., & Essaghiry, T. (2019). Le management au cœur des disciplines : cas du management dans le secteur culturel. *Revue de Management & Cultures*, 4, 155–161.
- Nhamo, G., Dube, K., & Chikodzi, D. (2020). *Counting the cost of COVID-19 on the global tourism industry*. Cham: Springer.
- Oubaouzine, L. (2020). Les nouveaux défis de la logistique et de la *supply chain*. *Revue de Management & Cultures*, 5, 93–105.
- Paché, G. (2022). The organization of rock concert tours: more than ever, logistics must go on. *Journal of International Management Studies*, 22(1), 61–73.
- Pekkarinen, S., & Ulkuniemi, P. (2008). Modularity in developing business services by platform approach. *International Journal of Logistics Management*, 19(1), 84–103.
- Phillips, R. (2017). *The long and winding road: musicians on tour from the big band era to rock and roll*. Unpublished Working Paper. Fort Collins (CO): Colorado State University.
- Reynolds, A. (2021). *The live music business: management and production of concerts and festivals*. London: Routledge.
- Rouquet, A. (2022). Régulation des « dark stores » : la mauvaise réponse des Pouvoirs publics à de vrais problèmes. *The Conversation*, 3 octobre.
- Salaun, V. (2018). La logistique événementielle : des opérations à la stratégie. Une illustration par le festival de Woodstock. *Actes du Congrès National de la Recherche en IUT 2018*. Aix-en-Provence, 53–55.
- Stalk, G. (1988). Time—The next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66(4), 41–51.
- Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service recovery: an integrative framework and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 328–346.
- Williams, M. (2014). Politics as spectacle: U2's 360° tour (2009–11). In Merkel, H. (ed.), *Power, politics and international events: socio-cultural analyses of festivals and spectacles* (pp. 174–190). London: Routledge.