

Cartographie des acteurs de la billetterie

Positionnements et stratégies
dans le spectacle vivant musical

Par Louis Wuart



Wuart Louis

Louis Wuart est professeur en communication à l'Université libre de Bruxelles (ULB). Il est membre du Centre de recherche en information et communication (ReSIC). Son travail se concentre sur l'analyse des plateformes numériques au sein des filières culturelles. Il enseigne la socioéconomie des industries culturelles et médiatiques à l'ULB et à Sciences Po Lille.

Introduction

Tout au long de la décennie 2010, on a constaté une croissance de la fréquentation des spectacles musicaux et des recettes de billetterie en France. En 2019, dernière année normale avant la vague épidémique de Covid-19, les représentations de musiques actuelles et de variétés ont permis d'écouler 30 millions de billets, générant 998 millions d'euros de recettes ^[1]. La reprise de l'activité telle qu'amorcée en 2022 est restée en demi-teinte, avec des recettes de billetterie estimées à 909 millions d'euros, soit environ 10 % de moins qu'en 2019 ^[2]. Cette perte d'activité n'est cependant pas homogène et recouvre des disparités selon les types et les lieux de spectacles. Les lieux de petites et moyennes jauges sont ainsi plus affectés par cette baisse de la billetterie, à la différence des lieux disposant de grandes capacités d'accueil, comme les stades et les arénas, qui connaissent une progression importante.

Dans le spectacle vivant en général et dans la musique live en particulier, la billetterie occupe une place qui est devenue de plus en plus importante à mesure que cette activité a ouvert la voie à de nouvelles opportunités d'usage ^[3]. Avec le développement du commerce en ligne, mais aussi avec la dématérialisation de la billetterie qui permet de disposer des billets sous une forme électronique, cette activité a fortement évolué. On assiste ainsi à une numérisation du parcours d'achat des spectateurs, qui sont désormais 70 % à s'informer sur les spectacles par Internet et 51 % à acheter le plus souvent leurs billets en ligne ^[4]. Dans ce contexte, les activités de billetterie sont de plus en plus articulées avec un ensemble de fonctions liées à la captation et à la valorisation des données des spectateurs.

C'est tout à la fois la commercialisation, le contrôle d'accès, la sécurisation des billets, le service après-vente, la connaissance des publics et la communication commerciale qui sont ici concernés. Le phénomène est notamment favorisé par une pluralité d'acteurs économiques (grands groupes industriels, éditeurs de logiciels, start-up, coopératives) qui développent des plateformes et des technologies à destination des opérateurs de spectacles (salles de concert, festivals, clubs, théâtres, producteurs, etc.). Quelles sont les stratégies des principaux acteurs de la billetterie et de l'exploitation des données dans le spectacle vivant musical ? Quels sont les objectifs qu'ils poursuivent ? Comment se positionnent-ils sur ce marché en plein essor ? À partir de ces interrogations, cette contribution vise à identifier et à analyser les stratégies de ces acteurs au regard de leur insertion dans la filière du spectacle vivant musical en France.

1. Billetterie et données au cœur des stratégies d'entreprise

Notre propos s'inscrit dans le cadre théorique de l'analyse des stratégies d'entreprise. Dans cette perspective, la stratégie « correspond à l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement d'une entreprise », qui « engage celle-ci sur le long terme » et qui repose notamment sur des choix d'allocation des ressources ^[5]. Son objectif est d'« atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents » dans les activités investies ^[6].

Dans le cas des acteurs des plateformes et des outils de billetterie, la détention et l'exploitation de données occupent une place fondamentale dans les stratégies mises en œuvre. Ces acteurs sont en effet amenés à collecter à grande échelle plusieurs catégories de données, sur lesquelles ils s'appuient pour déployer leurs services et bâtir leurs modèles économiques. Il s'agit principalement de données d'identification et de contact (nom, mot de passe, adresse postale, e-mail, numéro de téléphone, pays de résidence, etc.), de données sociodémographiques (date de naissance, âge, sexe, etc.), de données de préférences (spectacles consultés, achetés ou appréciés) et de données comportementales (navigateur utilisé, pages consultées, actions effectuées, site d'où vient l'internaute, etc.). Les données sont collectées directement auprès des spectateurs, qui divulguent des informations les concernant, notamment au moment de passer commande, mais aussi d'entrer en contact avec le service après-vente, de participer à un jeu-concours ou de s'inscrire à une newsletter par exemple. La deuxième source importante de collecte de données repose sur des outils de suivi comme les cookies et les pixels espions qui sont intégrés aux sites Internet et aux applications mobiles. À ces données sur les profils et les usages des spectateurs s'ajoutent également les métadonnées, qui se présentent comme des informations fournies par les opérateurs de spectacles pour décrire les représentations mises en vente (artiste, genre, durée, lieu, tarifs, etc.). En fonction de leur nature, les données associées à la billetterie sont susceptibles de répondre à différents usages. Elles sont tout d'abord nécessaires à la prise en charge de la transaction marchande (mise en vente, réservation, paiement, envoi des billets, service après-vente). Elles sont ensuite utilisées pour s'assurer de la validité des billets présentés par les spectateurs et pour contrôler l'accès au lieu le jour de l'événement. Elles servent à communiquer auprès des spectateurs, que ce soit dans une logique de fidélisation ou de prospection commerciale. Elles peuvent également être mobilisées par les opérateurs de spectacles pour améliorer la prise de décision, pour analyser leurs publics et pour optimiser leurs activités.

L'analyse des stratégies présentée ici s'appuie sur une enquête de terrain réunissant une vingtaine d'entretiens réalisés entre 2016 et 2022 auprès d'acteurs de la billetterie et d'opérateurs de spectacles, ainsi que sur l'étude de documents d'entreprise (communiqués de presse, rapports d'activité). Les stratégies mises au jour peuvent être distinguées selon qu'elles s'inscrivent dans une perspective d'intégration verticale, d'extension d'activités, de rupture ou de défense de principes éthiques. Chaque type de stratégie identifié renvoie à un ensemble d'entreprises dont le positionnement et les axes de développement sont suffisamment proches pour faire partie d'une même catégorie.

Tableau 1. Typologie des acteurs et des stratégies

Acteurs de la billetterie	Stratégie	Rapport à la donnée
Vivendi, Live Nation, Lagardère, Fimalac, Veepee	Stratégie d'intégration verticale	Développement d'externalités et recherche de synergie entre les différentes activités du groupe
Fnac Darty	Stratégie d'extension d'activités	Développement d'externalités et recherche de synergie entre les différentes activités du groupe
Irec, Sirius, Rodrigue, Satori, SecuTix	Stratégie d'extension d'activités	Intégration de la donnée dans un écosystème logiciel complet de gestion de la billetterie
Weezevent, Arenamatrix, Pims, Tailor, Delight	Stratégie de rupture	Création d'offres technologiques innovantes fondées sur la donnée
SoTicket, Artishoc, Bam Ticket	Stratégie éthique	Réappropriation de la donnée par les opérateurs de spectacles

2. Les stratégies d'intégration verticale

Les principaux acteurs de la billetterie de spectacles sont de grands groupes qui développent pour la plupart des stratégies d'intégration verticale. Des groupes tels que Live Nation, Vivendi, Lagardère, Fimalac et Veepee (ex-Vente privée) s'inscrivent en effet dans ce type d'approche industrielle. L'objectif est d'être présent plus ou moins fortement à différents stades de la chaîne de valeur : production, gestion de salles et de festivals, promotion des artistes, commercialisation des billets, exploitation des données, merchandising, etc. Outre le fait de se positionner sur un marché en forte croissance, l'intégration d'activités de billetterie se justifie par la volonté d'acquérir des ressources et des compétences essentielles pour obtenir un avantage sur la concurrence, de se sortir d'une dépendance susceptible de devenir trop forte vis-à-vis de prestataires qui maîtrisent des éléments aussi importants que la vente de billets et la connaissance des publics, mais aussi de gagner en efficacité et de créer des synergies entre plusieurs types d'activités développées conjointement dans le spectacle vivant. La puissance de marché acquise par ces acteurs verticalement intégrés peut également leur permettre de pratiquer des prix plus élevés sur la vente de billets pour mieux rentabiliser leurs activités [7].

C'est ce que l'on constate tout d'abord avec le groupe Live Nation, né en 2005 aux États-Unis à la suite de la scission des activités d'organisateur de spectacles de Clear Channel. Live Nation s'est imposé comme le premier organisateur et producteur mondial de concerts, dans un contexte où la crise du disque et l'effondrement du marché de la musique

enregistrée ont provoqué un intérêt renouvelé pour la scène, devenue une source de revenus majeure pour l'industrie. Le groupe a ainsi organisé plus de 17 000 concerts à travers le monde et accueilli 35 millions de spectateurs en 2021 ^[8]. Live Nation exploite également plusieurs centaines de salles de spectacles et festivals, développe des activités de management et de gestion des carrières d'artistes (collaboration avec plus de 450 artistes musicaux), et propose des services publicitaires et de sponsoring. La billetterie est logiquement venue compléter son portefeuille d'activités. En 2010, Live Nation a ainsi fusionné avec la société américaine Ticketmaster, le leader mondial de la vente de billets. Un ensemble de services de commercialisation des billets à l'échelle internationale est désormais proposé par Ticketmaster, à travers des sites web, des applications mobiles, de nombreux points de vente au détail et des logiciels de billetterie utilisés par des lieux de spectacles pour la vente directe de billets. Les activités de billetterie de Ticketmaster ont représenté 1,1 milliard de dollars en 2021, soit près de 20 % du chiffre d'affaires du groupe Live Nation ^[9]. Au total, ce sont plus de 280 millions de billets qui ont été vendus cette année-là, pour 120 millions de billets écoulés en 2020 et 500 millions en 2019 ^[10]. Fortement affectées par la pandémie de Covid-19 et les mesures de restriction sanitaire, les activités de billetterie de Live Nation connaissent toutefois un net regain en 2022, avec des niveaux de vente et de fréquentation des spectacles qui tendent à renouer avec ceux d'avant-crise ^[11]. En France, où Live Nation est particulièrement présent dans l'exploitation de festivals (Main Square Festival, Download Festival, Lollapalooza, Afropunk, I Love Techno, etc.), le groupe a racheté en 2010 l'opérateur de billetterie Ticketnet et apparaît depuis lors comme le deuxième acteur le plus puissant du marché de la billetterie après France Billet ^[12].

On retrouve ensuite le groupe français Vivendi, spécialisé dans les contenus, les médias et la communication. Ses activités se déploient principalement dans l'édition (Editis), l'audiovisuel (Canal+, Dailymotion), la presse magazine (Prisma Media), les jeux vidéo (Gameloft), la publicité et le conseil en communication (Havas), ainsi que dans le spectacle vivant. Les initiatives du groupe au sein de cette filière sont réunies dans sa filiale Vivendi Village, dont le chiffre d'affaires s'élève à 104 millions d'euros en 2021 ^[13]. Le champ d'intervention de Vivendi Village couvre toute la chaîne de valeur du spectacle vivant, avec à la fois l'exploitation de salles et de festivals (Théâtre de L'Œuvre, L'Olympia, le réseau de salles CanalOlympia en Afrique, les festivals Garorock, Love Supreme, etc.), la production et l'organisation de spectacles (Olympia Production, U-Live) et la billetterie (See Tickets). Les perspectives de collaboration avec les autres entités de Vivendi sont nombreuses, notamment avec les médias qui permettent de mieux exposer et valoriser les spectacles gérés par le groupe. Implantées aux États-Unis et dans neuf pays européens, les activités de vente de billets de Vivendi ont été déployées grâce aux acquisitions successives de plusieurs acteurs de la billetterie : le français Digitick en 2010, le britannique See Tickets en 2011, le néerlandais Paylogic en 2018 et le suisse Starticket en 2020. L'ensemble de ces entités a finalement été fédéré et unifié autour d'une seule marque, See Tickets, à la notoriété mieux établie sur le plan international. Cette unification s'est accompagnée d'une mutualisation des technologies, des solutions et des services proposés. C'est désormais une gamme complète d'outils et de services de billetterie qui est mise en œuvre par See Tickets, qui a écoulé 27 millions de billets en 2021 ^[14].

Le groupe Lagardère tel qu'il se présente aujourd'hui développe des activités dans l'édition (Hachette Livre), les médias (*Paris Match*, *Le Journal du dimanche*, Europe 1, etc.), le commerce de détail dans les gares et les aéroports (Relay, Aelia Duty Free, etc.) et le spectacle vivant. Mise en place en 2011, sa filiale Lagardère Live Entertainment réunit les activités du groupe dans le spectacle vivant, ce qui comprend la gestion de salles qu'il a rachetées ou dont il a acquis l'exploitation dans les années 2010 (Casino de Paris, Folies Bergère, Arena à Bordeaux et l'Arena du pays d'Aix) et la production de spectacles notamment musicaux (-M-, Florent Pagny, Jean-Louis Aubert, Laurie Darmon, comédies musicales, etc.). En 2013, Lagardère complète sa présence dans la chaîne de valeur du spectacle vivant en rachetant la plateforme BilletRéduc, dédiée à la vente de billets à prix réduit. Cependant, à la suite d'une série de mauvais choix stratégiques, le groupe accumule les difficultés et engage un recentrage de ses activités à la fin des années 2010 en abandonnant celles qui sont les moins rentables^[15]. C'est dans ce contexte que le groupe se sépare de BilletRéduc au profit de Fnac Darty, et que ses salles de spectacles sont mises en vente sans toutefois trouver de reprenneur (à l'exception du Bataclan, repris par la Ville de Paris et le groupe américain AEG à travers la société anonyme d'exploitation du Palais omnisports de Paris-Bercy). Ses activités dans le spectacle vivant génèrent en 2021 environ 40 millions d'euros de chiffre d'affaires^[16]. En 2022, Lagardère passe finalement sous le contrôle de Vivendi, qui devient l'actionnaire majoritaire du groupe.

Entré dans le spectacle vivant à peu près en même temps que le groupe Lagardère, Fimalac s'est positionné sur la base d'une forte croissance externe. Cette société d'investissement fondée par Marc Ladreit de Lacharrière, dont les activités se déploient aussi bien dans l'immobilier que dans l'hôtellerie, les casinos, la finance ou les médias numériques, a ainsi multiplié depuis 2010 les acquisitions et les prises de participation au sein de cette filière. Au fur et à mesure des opérations réalisées, sa filiale Fimalac Entertainment a assis sa présence dans la production de spectacles (sept sociétés de production dont Gilbert Coullier Productions, Auguri Productions, Thierry Suc Productions), dans la représentation d'artistes (agence AS Talents), dans la gestion de salles (une trentaine de salles, dont des Zénith et des théâtres, tels que le Théâtre de La Madeleine, le Théâtre Marigny ou la Salle Pleyel), ainsi que de festivals (Les Ardentes, à Liège). Le positionnement de Fimalac repose sur la valorisation d'artistes francophones, avec en particulier un important catalogue d'artistes musicaux et une approche volontariste en direction des musiques urbaines. Avec Webedia, racheté en 2013, Fimalac dispose d'un ensemble de médias numériques adossés à des activités marketing, qui lui permettent notamment d'accompagner et de promouvoir des artistes et des spectacles sur Internet. Enfin, en 2014, Fimalac a investi dans la billetterie de spectacles, avec l'acquisition d'AP2S et de MyTicket et une prise de participation dans l'éditeur de logiciel Tick&Live aux côtés de la Fnac.

Créée en 2001, l'entreprise d'e-commerce Veepee a également tenté de percer dans la filière du spectacle vivant. Cette plateforme de vente éphémère proposait à l'origine une sélection d'articles de prêt-à-porter de grandes marques, mis en vente sur une courte durée à des prix très avantageux (de 50 % à 70 % moins cher que leur prix plein tarif). Le catalogue de Veepee va progressivement s'élargir et notamment intégrer des offres exclusives dans le domaine de la musique et du spectacle : vente d'albums en avant-première d'artistes

reconnus, sélection variée d'événements proposés à des conditions attractives, etc. Au cours des années 2010, Veepee accentue son incursion dans le spectacle vivant, avec le rachat de salles de théâtre (Théâtre de Paris, Théâtre de la Michodière, Bouffes parisiens), la production et l'organisation de spectacles, mais aussi le développement de services de billetterie, à la fois en BtoC (lancement de Panda Ticket en 2017) et en BtoB (rachat de Weezevent en 2015). La filiale Veepee Entertainment, où sont regroupées ces activités, pèse 220 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018 ^[17]. Fin 2019, Veepee cède finalement ses trois théâtres à Fimalac pour mieux concentrer ses investissements sur le développement de ses outils et plateformes numériques. Dans le contexte de la crise pandémique de 2020, l'entreprise se recentre davantage sur son activité première et accélère son désengagement, en stoppant son implication dans le divertissement et la billetterie.

Fruits de stratégies d'intégration verticale, les activités de billetterie sont devenues centrales pour ces grands groupes dans la mesure où elles permettent de contrôler la commercialisation des spectacles et la relation marchande avec les publics. Grâce à l'internalisation de coûts de transaction, elles sont en effet susceptibles de constituer des sources majeures de profit. Un ensemble de coûts associés à la prospection de partenaires, à la négociation, à la rédaction et à l'exécution des contrats ^[18], mais aussi au paiement des prestataires et au versement de commissions aux distributeurs de billetterie, se trouvent ainsi évités ou diminués ^[19]. La réalisation d'économies d'échelle est aussi possible en mutualisant des services de billetterie et en faisant adopter ces derniers par les diverses filiales du groupe ^[20]. Le fait de posséder sa propre billetterie donne enfin l'opportunité à ces groupes de collecter des données nombreuses et précises sur les spectateurs. Ces données sont déterminantes pour acquérir une connaissance des publics et peuvent être mobilisées en interne dans le cadre de politiques marketing visant à promouvoir de manière plus efficace les artistes, les spectacles et les lieux de musique entrés dans leur giron. Dès lors que l'on maîtrise le lien avec les spectateurs et que l'on connaît précisément « leurs attentes et leurs comportements », il devient possible de mettre en avant « prioritairement des artistes maison diffusés dans des salles gérées par la maison » ^[21]. La verticalisation du spectacle vivant qui est initiée par ces groupes industriels repose ainsi sur des opportunités d'articulation croissante entre des activités situées à différents niveaux de la chaîne de valeur, notamment grâce aux données de billetterie ^[22].

3. Les stratégies d'extension d'activités

Une deuxième situation que nous pouvons repérer sur le marché de la billetterie consiste à privilégier des stratégies d'extension d'activités à un même niveau de la chaîne de valeur. Sont ici concernées des entreprises traditionnelles de la billetterie, qui élargissent et complètent leur gamme d'outils et de services pour continuer à accompagner leur clientèle dans un contexte numérique en mutation. Dans le cadre de leur processus d'expansion, elles développent des activités supplémentaires mais qui répondent à une même fonction :

l'exploitation de la billetterie.

C'est notamment le cas de Fnac Darty, la chaîne de magasins de distribution de produits culturels, électroniques et électroménagers, dont la filiale France Billet apparaît comme le premier vendeur de billets de spectacles et de loisirs en France, avec environ 40 millions de billets gérés et écoulés par an au début des années 2020. Pour assurer la distribution de billets, France Billet s'appuie à la fois sur un maillage territorial de 1 800 points de vente physiques (magasins Fnac, supermarchés Géant, Intermarché, Système U, etc.), sur un réseau de 6 500 comités d'entreprise, sur les sites de billetteries partenaires développés en marque blanche et sur ses propres plateformes fnacspectacles.com, francebillet.com et billetreduc.com (racheté à Lagardère en 2019) ^[23]. Outre cette activité de distributeur classique, le positionnement de France Billet a évolué depuis la fin des années 2000 vers la commercialisation de logiciels de gestion de billetterie à destination des professionnels de l'événementiel. Créée en 2008 et détenue en partenariat avec le groupe Fimalac, sa filiale Tick&Live développe un logiciel dédié au secteur du spectacle vivant, qui permet aux opérateurs de spectacles de vendre directement leurs billets au guichet et en ligne, mais également d'exploiter les données des spectateurs à des fins de gestion de la relation client. On le comprend aisément, la stratégie de France Billet lui permet de se positionner comme un acteur omnicanal : l'entreprise assied et consolide sa présence sur tous les modes possibles de commercialisation de la billetterie de spectacles. En 2019, France Billet a conclu un partenariat stratégique avec le groupe allemand CTS Eventim, qui se manifeste par des prises de participations croisées. Dans ce cadre, France Billet a fait l'acquisition de 100 % de CTS Eventim France, dont la maison mère a pris une participation de 48 % dans la filiale de Fnac Darty. L'objectif de ce partenariat est de permettre à France Billet d'accélérer le développement de ses plateformes numériques grâce aux innovations technologiques fournies par CTS Eventim ^[24].

À une tout autre échelle et selon des perspectives qui leur sont propres, des stratégies d'extension au sein d'un même segment d'activité sont également déployées par les éditeurs de logiciels de billetterie. À partir des années 1990, on a ainsi observé la création d'entreprises telles que Irec (1990), Sirius (1994), Rodrigue (1999), Satori (2000) ou SecuTix (2002) qui se sont spécialisées dans la conception de logiciels de billetterie servant à équiper les lieux de spectacles. Les offres de ces entreprises s'articulent autour de la fourniture de solutions informatiques qui permettent aux opérateurs de spectacles d'assurer eux-mêmes la vente de leurs billets, soit directement à leur guichet, soit par l'intermédiaire d'une billetterie en ligne disponible sur leur site Internet. Les données des spectateurs issues de l'usage de ces services restent la propriété des opérateurs de spectacles, qui peuvent les récupérer et les utiliser dans le cadre de leurs activités. Si dans un premier temps ces solutions de billetterie étaient conçues pour être installées sur site et prendre place directement au sein des infrastructures informatiques des opérateurs de spectacles, on observe depuis le début des années 2010 l'avènement des logiciels en mode SaaS (*software as a service*). Avec le développement des technologies de *cloud computing*, les solutions de billetterie se retrouvent ainsi de plus en plus souvent hébergées sur des serveurs à distance et accessibles pour les opérateurs de spectacles par le biais d'une connexion Internet. Dans

ce cadre, la billetterie est moins perçue comme un équipement que comme un service auquel on souscrit et dont on fait usage ^[25] . Par ailleurs, les éditeurs de logiciels de billetterie ont eu tendance à étendre leur champ d'action et à accompagner leurs clients pour un nombre croissant d'activités. À partir de leur fonction centrale de vente de billets, les logiciels ont progressivement été enrichis pour intégrer de plus en plus de fonctionnalités : commercialisation multicanale, contrôle d'accès, revente de billets, service après-vente, collecte et traitement des données des spectateurs, outils de communication marketing, etc. La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 leur a également donné l'occasion de proposer de nouveaux outils adaptés aux protocoles en vigueur (algorithme de placement pour respecter la distanciation physique, système facilité d'annulation et de remboursement des billets, etc.). Le principe de ces solutions logicielles, généralement qualifiées de « 360° », est de déployer tout un écosystème de gestion de la billetterie et d'exploitation des données susceptible de couvrir le plus d'usages possible pour les opérateurs de spectacles. Les données de billetterie sont placées au cœur du fonctionnement de ces logiciels et sont essentielles pour développer et alimenter leurs multiples fonctions.

4. Les stratégies de rupture

Une troisième catégorie de stratégies repose sur la recherche de rupture. Dans cette perspective, la démarche consiste non pas à concurrencer les offres existantes à partir des critères habituels du marché, mais à faire une proposition qui mise sur des innovations fortes pour se démarquer radicalement. Sur le marché de la billetterie, l'objectif poursuivi par ces acteurs est ainsi de construire une offre dont la singularité est suffisamment puissante pour s'imposer et transformer les conditions dans lesquelles se déroule l'activité ^[26] . Ce sont principalement de nouveaux entrants et des *outsiders* (Arenamatrix, Pims, Weezevent, Placeminute, Delight, Billy, Tailor, Tesschain, Shotgun, Dice, etc.), souvent présentés comme des start-up, qui se positionnent dans la filière sur la base de stratégies de rupture. Apparus depuis la fin des années 2000 pour répondre aux besoins de numérisation croissants des opérateurs de spectacles, ces acteurs économiques portent un regard nouveau sur la filière et entendent renouveler les pratiques des lieux de musique à partir d'une offre technologique innovante. Les innovations proposées se manifestent par le développement de nouvelles générations d'outils et de services numériques destinés aux opérateurs de spectacles afin qu'ils puissent améliorer la gestion de leur billetterie, leur connaissance des spectateurs et leurs relations clients. Parmi les perspectives privilégiées par ces nouveaux entrants, une première orientation marquante a notamment consisté à proposer de nouvelles solutions de billetterie désintermédiée sur Internet. La forte domination des grands distributeurs sur le marché de la billetterie (France Billet, Ticketmaster, See Tickets), mais également certaines de leurs pratiques commerciales, comme le fait de conserver l'exploitation exclusive des données des spectateurs ayant acheté des billets auprès d'eux, a conduit les opérateurs de spectacles à se tourner de plus en plus vers des solutions alternatives de commercialisation ^[27] . C'est dans cette perspective qu'est né

Weezevent en 2008, à l'initiative de Pierre-Henri Deballon et Sébastien Tonglet. L'entreprise propose un système de billetterie en ligne en libre-service qui permet aux opérateurs de spectacles de prendre en charge facilement la vente de leurs billets sur Internet et de récupérer les données des spectateurs, qu'ils peuvent ensuite librement exploiter grâce à des outils de marketing digital et de fidélisation. Après avoir cédé 60 % de son capital à Veepee en 2015, les cofondateurs de Weezevent ont finalement racheté six ans plus tard l'intégralité des parts de l'entreprise, qui a donc retrouvé son indépendance. Les activités de Weezevent se sont diversifiées tout en restant centrées sur la fourniture de technologies aux organisateurs d'événement (outils CRM, paiement *cashless*, contrôle d'accès). Le rachat de la société belge PlayPass en 2021, spécialisée dans le paiement sans contact, a permis à l'entreprise de se renforcer dans cette technologie et d'impulser son expansion internationale. Le nouvel ensemble ainsi constitué traite 400 millions d'euros de transactions en *cashless* par an, réalisées par 5 millions de spectateurs [28].

Une seconde orientation stratégique réside dans le développement de logiciels de CRM aux fonctionnalités sophistiquées. C'est ce que l'on retrouve en particulier avec Arenamatrix (ex-Tech'4'Team), qui a été fondé en 2013 par Kevin Vitoz et Ludovic Bordes et dont le chiffre d'affaires atteint 1,4 million d'euros en 2021 [29]. Au départ, la start-up cherche à commercialiser des outils de *yield management*, qui permettent de gérer une tarification dynamique des prix des billets, à l'image de ce que l'on observe dans les secteurs du transport ou de l'hôtellerie. En faisant varier les prix en temps réel à partir de paramètres tels que l'évolution de l'offre et de la demande, l'objectif est de maximiser les recettes générées en fonction du niveau de remplissage des lieux de spectacles. Confronté au manque d'intérêt pour ce type d'outils de la part des professionnels du spectacle vivant, dont les priorités apparaissent davantage focalisées sur la connaissance et le ciblage des publics, Arenamatrix s'est finalement recentré sur le développement de CRM. Le constat posé par l'entreprise est que les organisateurs d'événements font face à un éparpillement des données des spectateurs, dispersées entre les équipes, les outils utilisés et les fichiers Excel, qui les rend difficilement exploitables. Le logiciel d'Arenamatrix vise ainsi à rassembler les données issues de divers points de contact avec les publics : billetteries, boutiques, newsletters, réseaux sociaux, systèmes de contrôle d'accès, solutions *cashless*. Une fois les données centralisées, le logiciel permet de les transformer en informations exploitables pour analyser et segmenter les publics en fonction de différents critères (informations sociodémographiques, comportements de consommation, localisation géographique, etc.). Cette nouvelle connaissance des publics est ensuite utilisée par les opérateurs de spectacles pour construire à l'aide du logiciel des parcours relationnels adaptés aux profils des spectateurs à partir de divers canaux de communication (e-mail, SMS, réseaux sociaux, publicité en ligne).

Une troisième orientation stratégique consiste à proposer des outils d'informatique décisionnelle (ou *business intelligence*). Il s'agit de mettre en œuvre des technologies permettant de collecter des données depuis des sources internes et externes à l'opérateur de spectacles et de fournir des analyses de ces données, sous la forme d'indicateurs de performance présentés dans des tableaux de bord, pour accompagner les équipes dirigeantes dans leurs prises de décision. Si la plupart des acteurs de la billetterie intègrent

des outils d'informatique décisionnelle à leurs solutions logicielles, la start-up Pims se singularise par un positionnement spécifique dans ces technologies, qui lui permet d'incorporer des formes plus avancées d'analyse. Créé en 2010 au sein de Gérard Drouot Productions, le logiciel Pims est d'abord utilisé en interne pour suivre les recettes de billetterie issues des centaines de représentations qu'organise chaque année cette importante société de production de spectacles. Les créateurs de Pims, Fabien Vayssière et Duong Phan, montent leur propre entreprise et rachètent le logiciel en 2016 pour le commercialiser dans la filière du spectacle vivant. Les données issues de l'analyse du logiciel sont présentées et mises en forme dans un tableau de bord qui permet aux opérateurs de spectacles de suivre au quotidien leurs ventes de billets (jauges, tableaux, courbes, histogrammes, etc.) et d'analyser la rentabilité de leurs projets (budgets de production, coûts marketing, etc.). Les outils d'informatique décisionnelle tels que Pims visent à faciliter la visualisation et la compréhension de leurs données d'activité par les opérateurs de spectacles afin qu'ils puissent prendre de meilleures décisions et optimiser leurs résultats.

Une autre orientation associée à la recherche de rupture, dont on observe l'émergence au début des années 2020, repose sur l'usage des NFT et de la blockchain. Pour les opérateurs de spectacles, il devient en effet possible d'émettre des jetons non fongibles (ou NFT, *non fungible token*) en lien avec leurs concerts et leurs festivals. L'émission de billets NFT fondés sur la blockchain est susceptible de remplir trois fonctions principales. Cette technologie permet tout d'abord de délivrer un certificat d'authenticité et de créer un billet unique et nominatif, directement rattaché à son propriétaire. Les billets ainsi émis sont à la fois infalsifiables et traçables : l'historique de l'ensemble des transactions dont ils ont fait l'objet est consultable sur la blockchain. Dans cette optique, ils peuvent donc être utiles « pour lutter contre la falsification, sécuriser les tickets et assurer un contrôle nominal du détenteur sans exiger de pièce d'identité, mais aussi pour contrôler le marché de revente de tickets ^[30] ». Par ailleurs, les billets NFT peuvent permettre aux spectateurs de renouer avec des principes de pérennité et de tangibilité qui caractérisent traditionnellement l'usage du billet imprimé, aujourd'hui de moins en moins répandu. Il devient dès lors possible de transformer le billet en un support de souvenir, d'en faire un objet numérique à collectionner permettant de garder une trace par-delà l'événement. La troisième utilité des NFT appliqués à la billetterie renvoie aux opportunités de renforcement des relations avec les spectateurs. C'est ce que propose notamment la start-up Tailor, fondée en 2021 par Julien Ranquere, Guillaume Degermann et Vincent Algayres. Cette entreprise a en effet conçu des cartes de membres sous la forme de NFT pour des salles comme L'Olympia ou La Cigale. Éditées en nombre limité, ces cartes donnent accès à une série d'avantages exclusifs, tels que des places de concerts gratuites, des visites privées ou de la restauration, et visent à mieux engager les spectateurs qui en sont les détenteurs. La distribution d'un objet numérique unique et rare auprès du cœur de cible de l'opérateur de spectacles participerait ainsi au renforcement positif des spectateurs. À l'image des programmes de fidélité VIP, les notions d'exclusivité et de privilèges réservés à une poignée de spectateurs, qui se trouvent valorisés par la reconnaissance d'un statut particulier, favoriseraient leur attachement et leur préférence pour l'univers de l'opérateur de spectacles.

Un ensemble d'autres innovations technologiques sont également investies par les nouveaux entrants sur le marché, avec des entreprises qui se spécialisent dans le paiement *cashless*, la génération de plans de salle en 3D, la reconnaissance faciale, la comparaison des prix des billetteries, la recommandation algorithmique d'artistes et de spectacles, la revente de billets et la lutte contre le marché noir, etc. Le cœur de métier de ces entreprises réside dans l'offre technologique innovante qu'elles mettent en œuvre. Leur point commun est de fonder leur proposition de valeur sur la promesse d'apporter, grâce à la technologie, des solutions optimales aux différents problèmes rencontrés par les lieux de spectacles dans l'exploitation de leur billetterie. Les trajectoires de développement de ces entreprises sont cependant contrastées. Un grand nombre de start-up ayant vu le jour depuis le milieu des années 2000 ne tiennent pas dans la durée et finissent par quitter le marché au bout de quelques années, faute d'être parvenues à conquérir suffisamment de clients et à équilibrer leur modèle économique. D'autres parviennent à percer sur le marché de la billetterie et à y prendre pied de manière durable. Enfin, une petite partie de ces entreprises attirent la convoitise de grands acteurs industriels et font l'objet de rachats, à l'image de Digitick acquis par Vivendi en 2010 ou de Kyro Concept et d'Eazieer rachetés par Fnac Darty en 2012 et 2016.

5. Les stratégies éthiques

Enfin, il existe des stratégies qui privilégient des approches éthiques. Les initiatives dont il est ici question ont émergé en réaction à la domination de plus en plus forte des principaux acteurs des logiciels et des plateformes de billetterie. Plutôt que de passer par des intermédiaires qui leur imposent des conditions défavorables (prélèvement de commissions élevées, captation et verrouillage des données des spectateurs), un certain nombre d'opérateurs de spectacles s'organisent désormais pour construire ensemble leurs propres systèmes de billetterie, qui se veulent éthiques et solidaires. Leur ambition est de reprendre le contrôle de leur outil de commercialisation des billets, mais aussi de retrouver la maîtrise des données des spectateurs qui leur échappent quand ils mettent en vente leurs spectacles sur les grandes plateformes de distribution. Il s'agit également de faire en sorte que les budgets d'investissement mobilisés pour les outils de billetterie bénéficient plus directement aux opérateurs de spectacles.

Dans le spectacle musical, cette tendance à la réappropriation des outils de billetterie est ainsi portée par SoTicket, une coopérative créée en 2016 par des lieux de diffusion, des organismes professionnels (Fédélima, RIF, SMA), un prestataire informatique (Supersoniks) et une collectivité territoriale (Clermont Auvergne Métropole). Le slogan de SoTicket explicite l'esprit d'engagement dans lequel est menée l'initiative :

« Avec SoTicket, la billetterie n'est pas un business mais un outil au service du développement de projets artistiques et des publics. » Cette coopérative développe un logiciel de billetterie permettant la vente en ligne et au guichet. Plusieurs principes sont placés au cœur de son fonctionnement : mutualisation des moyens entre les partenaires,

revenus entièrement réinvestis dans le développement de l'outil, frais de gestion plafonnés, solidarité financière qui passe par des tarifs modulés en fonction du chiffre d'affaires des lieux de spectacles, gouvernance partagée et démocratique, etc. En 2022, la solution de billetterie SoTicket équipait 80 lieux de spectacles ^[31].

À l'instar de SoTicket, d'autres initiatives ont été développées ces dernières années en réponse à des préoccupations éthiques. C'est notamment le cas de la plateforme de vente en ligne Bam Ticket, présentée comme la « nouvelle billetterie éthique », qui a été lancée en 2022 par Charlotte Rondelez. L'initiative rassemble des théâtres, des producteurs et des compagnies autour d'une entreprise sociale et solidaire qui prévoit de réinjecter ses bénéfices au profit de la filière du spectacle vivant. Plus précisément, les bénéfices réalisés par la plateforme de billetterie visent à être redistribués pour mieux rémunérer les producteurs de spectacles et pour financer des actions d'éducation artistique, ainsi que le développement d'un pôle de compétences marketing et numériques au service des acteurs de la filière. De son côté, la coopérative Artishoc, au sein de laquelle sont regroupés plus de 70 acteurs culturels (festivals, théâtres, musées, cinémas, centres culturels, etc.), propose une solution de billetterie et d'exploitation des données développée en partenariat avec SecuTix. L'offre d'Artishoc donne accès à une version de SecuTix mutualisée avec plusieurs autres opérateurs culturels. La finalité intrinsèque de cette offre est de permettre aux membres de la coopérative de partager les coûts et de s'équiper avec un outil de billetterie nécessitant des investissements qui sont habituellement trop élevés par rapport à leurs possibilités financières.

Si l'on résume, de telles initiatives permettent aux lieux de spectacles de se doter de leur propre solution de billetterie, de reprendre la main sur la gestion de leurs données et d'expérimenter des modèles plus vertueux et plus solidaires sur le plan économique. Face à la marchandisation de la billetterie impulsée par les principaux industriels des plateformes et des logiciels, dont le périmètre s'étend à un répertoire d'activités de plus en plus vaste, ces acteurs tentent de résister et de trouver d'autres voies possibles ^[32]. Leur caractéristique fondamentale tient dans leur capacité « à opérer un “pas de côté” et à produire des modèles et des valeurs décalés » par rapport aux « formes de concurrence dominantes » ^[33]. La mise en œuvre de stratégies éthiques repose notamment sur des principes d'entraide et de coopération entre les opérateurs de spectacles. Grâce à la mise en commun de ressources et de moyens, la dynamique de partage sur laquelle ils s'appuient leur permet de diminuer les coûts associés à l'activité de billetterie, de disposer d'un outil adapté à leurs besoins ou de meilleure qualité, mais surtout d'acquérir une plus grande autonomie dans la commercialisation de leurs spectacles.

Conclusion

La variété constatée en matière de stratégies et d'acteurs économiques est symptomatique des dynamiques industrielles qui traversent le spectacle vivant musical autour de la billetterie. On retrouve tout d'abord des stratégies d'intégration verticale portées par de

grands groupes (Live Nation, Fimalac, Vivendi, Lagardère, Veepee) pour asseoir leur présence sur toute la chaîne de valeur du spectacle vivant et obtenir des effets d'échelle et de synergie. Leurs activités de billetterie et les opportunités d'exploitation des données des spectateurs qui y sont associées confèrent à ces groupes d'importants pouvoirs de marché [34]. Grâce aux données, ils ont la possibilité de développer des externalités entre les différents types d'activités qu'ils mènent, mais aussi de renforcer des liens d'exclusivité entre elles [35]. À l'exception de Live Nation, pour lequel le spectacle vivant constitue véritablement le cœur de métier, il s'agit d'une activité parmi d'autres pour ces groupes qui se déploient majoritairement en dehors de cette filière. Les stratégies d'extension d'activités, ensuite, sont mises en œuvre par des acteurs de la billetterie (France Billet, les éditeurs de logiciels) qui cherchent à consolider leur position et à se développer au sein d'un même métier. Les stratégies de rupture permettent à des start-up et à de nouveaux entrants de se positionner sur le marché avec des offres technologiques qui se veulent innovantes, dans des domaines aussi variés que les CRM, les NFT, le *yield management*, l'informatique décisionnelle ou encore les systèmes de paiement *cashless*. Enfin, les stratégies éthiques sont initiées par des opérateurs de spectacles qui entendent construire collectivement leurs propres solutions de billetterie pour retrouver davantage d'autonomie sur le plan commercial.

Comme nous pouvons le voir, la dynamique concurrentielle sur le marché de la billetterie est actuellement très vive mais également structurée par une tendance forte à la polarisation. Au cours de ces vingt dernières années, on observe une concentration accrue de l'activité autour de quelques groupes industriels majeurs, en même temps qu'un fourmillement de plateformes et d'outils portés par une hétérogénéité d'acteurs de moyenne et petite taille, dont l'offre répond à des besoins qui peuvent parfois être assez spécifiques. Ce mouvement s'accompagne d'une extension du « domaine de la marchandisation à de nouveaux objets [36] » : les données des spectateurs. Avec l'essor des usages digitaux de leurs publics, les opérateurs de spectacles musicaux sont ainsi amenés à investir dans des outils et des technologies de billetterie proposés par une myriade de prestataires techniques et d'intermédiaires de la vente de billets et de l'exploitation des données, qui sont probablement les premiers gagnants des bouleversements induits par le numérique.

1. « La diffusion des spectacles de musiques actuelles et de variétés en France », Centre national de la musique (CNM), octobre 2022. Ce chiffre correspond aux séances payantes et gratuites. Il inclut donc à la fois les recettes de billetterie et les montants liés à des contrats de cession.
2. Ibid.
3. Wiart L., « Ticketing platforms and big data strategies. Data analysis in the live entertainment industry in France », dans P. Bouquillion et Fr. Moreau (dir.), *Digital Platforms and Cultural Industries*, Bruxelles, Peter Lang, 2018, p. 61-77.
4. « Baromètre des pratiques culturelles des Français en matière de spectacles musicaux et de variété. Vague 5 », Syndicat national du spectacle musical et de variété (Prodis), 2018.
5. Cocula F., *Introduction générale à la gestion*, Paris, Dunod, 2014, p. 85.
6. Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B., Dussauge P. et Durand R., *Strategor. Toute la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunod, 2016, p. 7.
7. Tout au long des années 2010, les prix des billets de concert ont connu une forte augmentation. Le prix moyen d'un billet pour les 100 plus importantes tournées musicales organisées en Amérique du Nord a par exemple augmenté de 55 % au cours de la décennie. Cette hausse serait notamment liée aux pratiques commerciales des principales plateformes de billetterie, au premier rang desquelles Live Nation. Source : Steel A., « Why concert tickets are so expensive », *The Wall Street Journal*, 26 décembre 2019, en ligne : www.wsj.com/articles/why-concert-tickets-are-so-expensive-11577371024.
8. « 2021 Annual Report », Live Nation Entertainment, 2022.
9. Ibid.

10. Ibid.
11. « Live Nation Entertainment Reports. Third Quarter 2022 Results », Live Nation Entertainment, 2022.
12. Pietrzyk N., « Étude exploratoire. Présence et stratégies d'intégration des groupes d'entreprises dans le secteur des festivals de musiques actuelles entre 2009 et 2017 », Ministère de la Culture, 2020.
13. « Document d'enregistrement universel, 2021 », Vivendi, 2022.
14. Ibid.
15. Chevalier M., « Lagardère : papa, j'ai rétréci l'empire ! », Alternatives économiques, no 413, juin 2021, p. 56.
16. « Full-Year 2021 Results », Lagardère, 17 février 2022.
17. « Veepee Entertainment annonce la nomination de Murielle Hurel en qualité de directrice générale adjointe », Veepee, communiqué de presse, septembre 2019.
18. Cocula F., Introduction générale à la gestion, op. cit.
19. Pietrzyk N., « Étude exploratoire. Présence et stratégies d'intégration des groupes d'entreprises dans le secteur des festivals de musiques actuelles entre 2009 et 2017 », rapport cité.
20. Négrier E., « La diversification contre la diversité ? La culture à l'heure des concentrations diagonales », Marché et organisations, no 35, 2019, p. 91-117.
21. Caillet B., Les relations aux publics connecté(e)s. Enquête/sondage sur les attentes des publics en ligne, sur les outils disponibles et sur les changements de pratiques, Livre blanc, Paris, Artishoc, 2016, p. 40.
22. Bellavoine C., Bouquillion P. et Wiart L., « Digital platforms and performing arts. Communication of theatrical institutions, audience development, and platform strategies of industrial players. A case study of the Gérard Philipe Theater, National Drama Center (CDN) in Saint- Denis », dans P. Bouquillion et Fr. Moreau (dir.), Digital Platforms and Cultural Industries, Bruxelles, Peter Lang, p. 41-60 ; Caillet B., Les relations aux publics connecté(e)s. op. cit.
23. France Billet, « 1re billetterie de France. Connectons vos émotions », francebillet.pro, en ligne : www.francebillet.pro/editorial/qui-sommes-nous.
24. « Document d'enregistrement universel incluant le rapport financier annuel 2021 », Fnac Darty, 2022.
25. Caillet B., Les relations aux publics connecté(e)s, op. cit.
26. Roy P., Les nouvelles stratégies concurrentielles, Paris, La Découverte, 2010.
27. Bouquillion P., Thuillas O. et Wiart L., « Plateformes de billetterie : une nouvelle étape dans l'industrialisation de la musique vivante ? », Communiquer, no 35, 2022, p. 7-24.
28. « Weezevent et PlayPass fusionnent pour former un champion du cashless », Weezevent, communiqué de presse, 8 mars 2021.
29. « Comptes annuels », Tech'4Team, 2021.
30. Bach L., Guichardaz R. et Schenk E., « Blockchain et NFT. Quel futur pour l'industrie musicale ? », CNMLab, juin 2022, en ligne : cnmlab.fr/onde-courte/blockchain-et-nft.
31. Corlin T., « Billetterie : SoTicket propose une solution autonome pour les lieux musicaux – et les autres ! », Culturematin, 26 septembre 2022, en ligne : www.culturematin.com/ventes-finances/billetterie-data/pratiques/billetterie-soticket-propose-une-solution-autonome-pour-les-lieux-musicaux-et-les-autres.html.
32. Thuillas O. et Wiart L., « Plateformes alternatives et coopération d'acteurs : quels modèles d'accès aux contenus culturels ? », tic&société, vol. 13, no 1-2, p. 13-41 ; Thuillas O. et Wiart L., « Plates-formes culturelles : quelles alternatives aux géants du numérique ? », Nectart, no 8, p. 78-87.
33. Vercher-Chaptal C. (dir.), « There are platforms as alternatives. Entreprises plateformes, plateformes collaboratives et communs numériques », rapport final de recherche, Ministère du Travail, Paris, septembre 2021, p. 57.
34. Bouquillion P., Thuillas O. et Wiart L., « Plateformes de billetterie : une nouvelle étape dans l'industrialisation de la musique vivante ? », art. cité.
35. Bellavoine C., Bouquillion P. et Wiart L., « Digital Platforms and Performing Arts. », art. cité.
36. Vercher-Chaptal C. (dir.), There Are Platforms as Alternatives, op. cit., p. 21.