



**MINISTÈRE  
DE LA CULTURE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de la création  
artistique**

## Étude exploratoire

Présence et stratégies d'intégration  
des groupes d'entreprises dans le  
secteur des festivals de musiques  
actuelles entre 2009 et 2017

- Panorama des évolutions capitalistiques et d'influence dans le secteur des festivals de musiques actuelles
- Présentation des stratégies d'intégration horizontale et verticale des principaux groupes
- Evolution quantitative de la présence des groupes sur des marchés pertinents
- Observation qualitative sur les opportunités et risques des mutations en cours

2020

**Pilotage et réalisation de l'étude :**

***Ministère de la Culture***

**Direction générale de la création artistique (DGCA)  
Bureau de l'observation et du contrôle de gestion**

**Nicolas Pietrzyk**, chargé de mission économie

Remerciements : **John Baude** pour sa relecture de l'étude, **Clara Bonzon** pour le travail réalisé dans le cadre de son stage.

**Contribution à l'étude :**

***Centre national de la chanson, des variétés et du Jazz (CNV)***  
***Devenu Centre National de la Musique (CNM)***  
**Centre de ressources**

**Séverine Morin**, responsable du centre ressources

**Des entretiens ont été menés avec :**

**Des directeurs et programmeurs de festivals de musiques actuelles :**

**Dominique Revert : Alias production**  
**Stéphane Rageot : Le Cargö et Le Nördik Impakt**  
**Benoît Thibergien : Les Détours de Babels**  
**Nilou Kaveh et Jean-Paul Roland : Les Eurockéennes**  
**David Demange : Le Moloco et GÉNÉRIQ**  
**François Floret : La Route du Rock**  
**Stéphane Krasniewski : Les Suds à Arles**  
**Béatrice Massé : Les Transmusicales**  
**Eddy Pierès : Panorama**

**Des dirigeants de groupes :**

**Salomon Azot, vice-président : Live Nation France**  
**Jérôme Langlet, directeur : Lagardère Live Entertainment**  
**Laurent De Cerner et Christian Soulabaille, Directeurs : Olympia, Vivendi**  
**Aurélien Binder, directeur : Fimalac Entertainment**  
**Gérard Pont, Président des Francofolies et du Printemps de Bourges, et Haude Hellio, directrice des relations institutionnelles : Morgane**

## Synthèse – chiffres clés

Depuis plusieurs années, on observe une série de rachats et de prises de participation dans les festivals de musiques actuelles suite à l'arrivée sur le marché de grands groupes de sociétés pratiquant une intégration verticale, horizontale et conglomérale. Ce phénomène alerte régulièrement les médias et de nombreux professionnels.

Ces rachats de festivals s'inscrivent en effet généralement dans le cadre d'une stratégie globale de groupes cherchant à être présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur en diversifiant leurs activités (intégration verticale), devenant par exemple producteurs, propriétaires de salles et de festivals éditeurs ou distributeurs de billetterie et acteurs des médias. Plusieurs groupes développent également cette stratégie au niveau international.

Dans la continuité d'une première étude exploratoire menée sur les salles de grande capacité, la présente étude vise à objectiver l'importance de ces mutations en mesurant l'évolution de la présence des principaux groupes de sociétés sur le secteur des festivals de musiques actuelles entre 2009 et 2017.

Un panorama global des rachats, des participations capitalistiques et des liens d'influence<sup>1</sup> des sept plus grands groupes selon leur chiffre d'affaires et présents dans le secteur des festivals de musiques actuelles, que sont Live Nation, AEG, Vivendi, LNEI, Sony, Morgane et Fimalac, est tout d'abord effectué. Leurs stratégies d'intégration verticale sont ensuite présentées de façon plus détaillée.

Une analyse quantitative de la présence capitaliste et d'influence des groupes dans le secteur des festivals de musiques actuelles est ensuite menée sur la base d'une définition de « marchés pertinents », c'est-à-dire des périmètres constitutifs d'un marché. 3 marchés pertinents ont été retenus pour analyser les évolutions sur 3 années de référence : 2009, 2013 et 2017 :

Le marché pertinent n°1 concerne les grands festivals<sup>2</sup> de musiques actuelles au niveau national : Il compte 148 grands festivals en 2017 et se justifie par l'existence d'une concurrence entre les festivals présentant des têtes d'affiche, le public pouvant faire un choix au niveau national au regard de la programmation. Sur les 7 principaux groupes du secteur, 6 d'entre eux<sup>3</sup> ont un lien capitaliste avec des grands festivals du panel. Leur poids en termes de recettes de billetterie progresse de 11,6 points entre 2009 et 2017 pour représenter 18,3% du total en 2017. La moyenne des prix estimés des festivals liés aux groupes est plus élevée en 2017 que pour l'ensemble des festivals du panel mais progresse moins vite (respectivement +41% et +48%). La prise en compte des liens d'influence des groupes en plus de leurs liens capitalistiques fait augmenter légèrement la présence des 6 groupes à hauteur de 21,6% du total de la billetterie des grands festivals de musiques actuelles en France.

Le marché pertinent n°2 porte sur les grands festivals de musiques actuelles en Île de France : ce périmètre géographique correspond à une zone de chalandise particulièrement sujette à la concurrence. 5 des 7 principaux groupes<sup>4</sup> du secteur ont un lien capitaliste avec des grands festivals en Île de France. Ces groupes renforcent grandement leur présence sur ce marché pertinent puisque qu'elle s'accroît entre

<sup>1</sup> Présence au conseil d'administration, apport en coproduction...

<sup>2</sup> Critères sur recommandation du CNV : Billetterie hors-taxe supérieure ou égale à 350K€ sur l'une des 3 années et/ou fréquentation supérieure ou égale à 15 000 sur l'une des 3 années.

<sup>3</sup> Live Nation, LNEI, AEG, Sony, Vivendi et Morgane. Fimalac n'a pas de grand festival sur ces 3 années selon les critères retenus

<sup>4</sup> Live Nation, LNEI, AEG, Sony et Vivendi. Morgane et Fimalac n'ont pas de grand festival en Île de France

2013 et 2017 de 47,7 points au niveau des billets vendus et de 61,6 points pour les recettes de billetterie pour atteindre 64,7% du total. Cette forte augmentation s'explique par l'arrivée en Île de France des festivals de Live Nation ainsi que par l'arrivée d'AEG et de LNEI au capital de Rock en Seine.

Le 3<sup>ème</sup> marché pertinent comprend les grands festivals et les grandes salles<sup>5</sup> en Île de France. En effet, il peut exister une substituabilité entre grandes salles et grands festivals, du fait d'une zone de chalandise commune et une programmation de têtes d'affiche dans les deux types de lieux. Les 7 principaux groupes présents sur ce marché pertinent comprennent 5 groupes<sup>6</sup> ayant un lien capitalistique avec les grands festivals et 2 groupes<sup>7</sup> qui exploitent des grandes salles en Île de France. On compte 172 grandes salles et grands festivals sur le marché pertinent en 2017 (+48% depuis 2009). La présence des 7 groupes progresse de 46,9 points entre 2009 et 2014 sur les recettes de billetterie et de plus de 43,6 points sur le nombre de billets vendus. L'importance des recettes de billetterie des salles et des prises de participations des groupes dans ces lieux explique en grande partie ces évolutions, en particulier d'AEG et de Lagardère.

Enfin, des entretiens menés auprès de professionnels du secteur permettent de mettre en lumière les opportunités et les risques de ces mutations. Une démarche qualitative a été privilégiée à une démarche quantitative concernant les effets sur la programmation et les prix de cession du fait du manque de disponibilité de données chiffrées. Des dirigeants de groupes mettent en avant leur capacité d'investissement dans le secteur et leur force d'attractivité d'artistes internationaux dans de grands événements, tout en pouvant assurer une diversité de programmation. Les programmeurs de festivals perçoivent des risques concernant l'augmentation des prix de cession de têtes d'affiche, qui n'est pas seulement imputable à l'arrivée des groupes mais qui peut en avoir subi les effets. Ils mettent en avant également des risques sur l'équilibre financier de festivals, en particulier pour des festivals de taille intermédiaire, et craignent une plus grande standardisation de la programmation des festivals de musiques actuelles.

---

<sup>5</sup> Critère sur recommandation du CNV : Sur l'une au moins des trois années d'études, les salles doivent cumuler une fréquentation supérieure ou égale à 20 000 et Une fréquentation moyenne par représentation supérieure ou égale à 1 000.

<sup>6</sup> Live Nation, LNEI, AEG, Sony et Vivendi. Morgane et Fimalac ne sont pas présents sur les grands festivals en Île de France

<sup>7</sup> Fimalac et Lagardère

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Des groupes investissent de façon croissante dans les festivals de musiques actuelles en menant une stratégie d'intégration verticale</b> .....   | <b>7</b>  |
| 1.1. Depuis 2009, on observe une série de rachats et de prises de participation financière dans les festivals de musiques actuelles .....   | 7         |
| 1.2. Ces rachats s'inscrivent dans des stratégies d'intégration verticale mises en œuvre par les groupes afin d'être présents simultanément sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur .....                | 9         |
| 1.2.1 L'intégration verticale des groupes avec des festivals .....  | 9         |
| 1.2.2. Présentation des plus grands groupes investissant dans les festivals et de leur stratégie d'intégration verticale .....  | 11        |
| 1.2.2.1 Live Nation : .....   | 11        |
| 1.2.2.2. Vivendi : .....  | 14        |
| 1.2.2.3. Fimalac : .....  | 16        |
| 1.2.2.4 Morgane : .....   | 18        |
| 1.2.2.5 Les Nouvelles Editions Indépendantes (LNEI) : .....   | 19        |
| 1.2.2.6 Anschutz Entertainment Group (AEG) .....  | 20        |
| 1.2.2.7 Sony .....  | 23        |
| 1.1.1. L'intégration verticale des autres groupes hors festivals .....  | 24        |
| 1.1.2. Une stratégie également suivie par certains producteurs de festivals .....   | 24        |
| <b>2. Les évolutions observées confirment le constat d'une présence accrue des groupes sur différents marchés pertinents sélectionnés</b> .....   | <b>26</b> |
| 2.1. Détermination du panel et constitution des marchés pertinents .....  | 26        |
| 2.2. Source de données et méthode de calculs .....  | 27        |
| 2.3. Une présence accrue des groupes au sein des marchés pertinents entre 2009 et 2017 .....  | 27        |
| 2.3.1 Présence capitalistique des groupes au sein des grands festivals de musiques actuelles au niveau national (marché pertinent n°1) .....  | 27        |
| 2.3.2. Présence capitalistique des groupes et liens d'influence au sein des grands festivals de musiques actuelles au niveau national (marché pertinent n°1) .....  | 30        |
| 2.3.3. Présence capitalistique des groupes au sein des grands festivals de musiques actuelles en Ile de France (marché pertinent n°2) .....   | 31        |
| 2.3.4. Présence capitalistique des groupes dans les grands festivals et grandes salles en Île de France (marché pertinent n°3) .....  | 32        |
| <b>3. Les entretiens menés auprès de professionnels du secteur permettent de mettre en lumière les opportunités et risques de ces mutations</b> .....   | <b>33</b> |
| 3.1. Les groupes mettent en avant leur capacité d'investissement dans le secteur, source de solidité et d'attractivité .....  | 33        |
| 3.2. Les programmeurs de festivals perçoivent des risques concernant les prix de cession des têtes d'affiche et une plus grande polarisation de l'écosystème du secteur des festivals de musiques actuelles ..... | 34        |

## Introduction

Depuis plusieurs années, on observe une vague de rachats et de prises de participation dans les festivals de musiques actuelles par des acteurs pratiquant une intégration verticale et/ou horizontale. Parmi les cas les plus médiatisés, on peut citer le double contexte de rachat du festival Rock en Seine par LNEI (Matthieu Pigasse) et AEG, l'arrivée du festival Lollapalooza de Live Nation en France, ou bien la présence renforcée de Vivendi dans le secteur.

Les études exploratoires réalisées par le bureau de l'observation à la DGCA du ministère de la culture visent, à l'aide de sources statistiques, à objectiver l'importance de ces mutations.

Une première étude exploratoire<sup>8</sup> a été réalisée en 2017. Elle comprenait un panorama des différents rachats entre 2010 et 2016, puis analysait de façon détaillée l'évolution des parts de marché et de la diversité artistiques et économiques dans les salles de concert de plus de 2000 places. L'étude montre que la part des six premiers groupes menant des stratégies d'intégration verticale dans les spectacles programmés dans les salles de grande capacité (Fimalac, Live Nation, Lagardère, Warner, Sony, Stage) augmente pour représenter autour de 35 à 40 % du nombre de représentations en 2016 selon les sources, alors qu'elle se situait autour de 25 % en 2010. Elle passe de 34 % des recettes de billetterie en 2010 à 46 % en 2016, soit une hausse de 12 points et après un pic à 52 % en 2015.

La présente étude, en complément de l'étude sur les grandes salles, observe l'évolution de la présence sur le marché des festivals de musiques actuelles des principaux groupes d'entreprises entre 2009 et 2017.

Un panorama global des rachats, des prises de participations et des liens d'influence des 7 groupes aux chiffres d'affaires consolidés les plus importants, ainsi qu'une description de leurs stratégies d'intégration horizontale, verticale et conglomérale jusqu'en 2018 sont tout d'abord effectués. Une mesure de l'évolution de la présence de ces principaux groupes entre 2009 et 2017 permet d'évaluer l'ampleur de ces mutations au sein de 3 périmètres d'analyse (« marchés pertinents ») comprenant des festivals de musiques actuelles au niveau national et dans la région Île de France, la plus concernée durant la période par une série d'investissements. L'étude explicite enfin les conséquences de ces évolutions perçues par un panel de professionnels du secteur.

---

<sup>8</sup> <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Statistiques/Evolution-de-la-structure-de-marche-de-l-exploitation-des-grandes-salles-de-spectacle-et-de-la-diversite-des-acteurs-economiques-et-des-spectacles>

# **1. Des groupes investissent de façon croissante dans les festivals de musiques actuelles en menant une stratégie d'intégration verticale**

## **1.1. Depuis 2009, on observe une série de rachats et de prises de participation financière dans les festivals de musiques actuelles**

Le nombre de festivals de musiques actuelles n'est pas connu avec précision, son recensement dépendant des modalités de collecte de ces informations, mais les études et dispositifs mis en place jusqu'à présent parviennent à un nombre assez similaire selon les sources.

Le Panorama des festivals, piloté par Serge Kancel pour le ministère de la culture, recense en 2019 un total de 3136 festivals, salons, rencontres et biennales en France, dont 1710 dans la catégorie « musiques actuelles ».

L'étude « Barofest » menée par le CNV en 2016 a quant à elle recensé 1887 festivals de musiques actuelles en 2015, avec un solde net de 132 créations sur 3 ans. Parmi ces festivals de musiques actuelles, l'étude Barofest de 2016 montre que les plus gros d'entre eux, c'est-à-dire disposant d'une billetterie ou d'un budget artistique de plus de 100 000 euros, représentent 14% des festivals et pèsent pour 88% de la billetterie.

Ce sont ces gros festivals qui ont fait principalement l'objet de rachats et prises de participations de la part de groupes, dans le cadre de stratégies d'intégration verticale et horizontale.

La notion de groupe est définie par l'INSEE comme « *une entité économique formée par une société contrôlante et l'ensemble des sociétés qu'elle contrôle* ».

L'INSEE distingue deux définitions du groupe selon le niveau de contrôle. Il distingue un noyau dur, lorsque ce contrôle de la société par la maison mère est de plus de 50%, et un contour élargi comprenant l'ensemble des prises de participation capitalistiques. Un groupe se compose d'une maison mère et au moins d'une filiale contrôlée par cette dernière.

L'article L233-3 du code de commerce donne une définition juridique de la notion de contrôle, qui suppose de connaître avec précision le pouvoir conféré par les droits de vote acquis par la détention de capital ainsi que les accords existants entre associés et actionnaires, comme l'existence d'un droit de veto.

La présence des groupes décrite dans les tableaux 1, 2, 3 et 4 se fonde sur l'ensemble des liens capitalistiques (selon la conception du « contour élargi ») au sein des festivals et salles présentés dans le tableau n°2 en date de mois d'octobre 2018. Ainsi, ces prises de participation ne traduisent pas nécessairement le contrôle effectif par les groupes des structures ou manifestations. En effet, en droit de la concurrence, un contrôle peut exister en cas de participation à moins de 50% s'il s'agit d'un contrôle relatif, ou bien par la présence d'un droit de veto.

Les informations relatives à l'existence d'un contrôle effectif sont particulièrement difficiles à connaître avec précision, et demanderaient de disposer des prérogatives importantes de vérification sur pièce et sur place.

Sont également présentées dans les tableaux des informations relatives à l'existence d'un lien d'influence sur une entité économique qui peut également intervenir par d'autres canaux (présence au CA d'une association, soutien financier, lien avec d'autres parties prenantes).

L'étude vise à observer l'évolution de la présence des principaux groupes d'entreprises présents dans le secteur des festivals de musiques actuelles.

Elle observe ainsi plus particulièrement les liens capitalistiques et d'influence des 7 plus gros groupes présents dans le secteur des festivals de musiques actuelles, la taille du groupe étant définie selon le critère de la taille de son chiffre d'affaires consolidé, toute activité confondue.

**Tableau 1 : Frise chronologique des liens capitalistiques et d'influence des 7 plus grands groupes dans les festivals de musiques actuelles (observation en octobre 2018)**

| GROUPES / ENTREPRISES   | Avant 2009                                       | 2010 | 2011 | 2012 | 2013  | 2014                                       | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|---|--|------|------|------|---|--|---|---|---|---|
| <b>Live Nation</b>  | Main Square Festival (2007)                      |      |      |      |   | Howl Festival (1 édition 100%)             | I love Techno (100%)  | Download Festival (100%)                      | North summer festival (100%)                      |   |
|   |  |      |      |      |   |  |   |   | Afropunk (100%)                                   |   |
|   |  |      |      |      |   |  |   |   | Marsatac (soutien en coproduction)                |   |
| <b>Vivendi</b>  |  |      |      |      |   | Blue note Festival (pas d'édition en 2015) |   | Brive Festival 70%, avec Groupe Centre France |   | Déferlantes   |
|   |  |      |      |      |   |  |   |   |   | Live au Campo Garorock (100%)                       |
| <b>AEG</b>  |  |      |      |      |   |  |   |   | Rock en Seine (50%)                               |   |
| <b>Les Nouvelles Editions Indépendantes (LNEI) / Matthieu Pigasse</b> | Les Inrocks (avec Alias)                         |      |      |      |   |  | <i>Eurockéennes (M. Pigasse Président association)</i>  |   | Rock en Seine (50%)                               | <i> Biarritz en été (co-production avec Super!)</i> |
|   |  |      |      |      |   |  | Nuits Zébrées (Radio Nova)  |   |   |   |
| <b>Morgane</b>  |  |      |      |      | Franco Gourmandes (jusqu'en 2017 inclus, pas d'édition en 2016) |  |   |   | Paroles et Musiques (50%, via SAS P&M Production) | Live in Tignes by Francofolies                      |
|   | Francofolies (2005, 51,09% : via sa filiale C2G) |      |      |      | Printemps de Bourges (51,09% : via sa filiale C2G)              |  |   |   |   |   |
| <b>Sony</b>   |  |      |      |      |   | We Love Green (33,33%)                     |   |   |   |   |
|   |  |      |      |      |   |  | Villa Molitor (rooftop)   |   |   | Auteuil Pop Up Festival (Rooftop)                   |
| <b>Fimalac</b>  |  |      |      |      |   |  | Festivals co-produits par Miala :<br>- Touquet Music Beach Festival<br>- Les Nuits électriques<br>- Nuits de la Filature<br>- Positiv Festival<br>- Big Festival (disparu en 2017)<br>- Kolorz Festival |   |   |   |

Sources : DGCA, presse, Dajfaliens, organigrammes des rapports annuels des groupes.

Les pourcentages de participation capitalistique sont indiqués lorsqu'ils sont connus. Les liens d'influence de ces groupes (présence dans CA, soutien en coproduction), en italique et couleur plus claire, ne sont pas nécessairement connus de façon exhaustive sur l'ensemble du secteur des festivals de musiques actuelles. Le tableau mentionne les dates de début d'un festival et le cas échéant la date de fin ou le nombre d'éditions. Observation en octobre 2018

Ce tableau recense ci-dessus l'ensemble des festivals ayant un lien capitalistique avec les principaux groupes (prise de participation, rachats, portage intégral (100%) du festival par un groupe). Il mentionne de façon extensive, en italique, la présence d'un « lien d'influence » du groupe sur l'organisation du festival (présidence du CA dans une association par le directeur d'un groupe, soutien en coproduction, etc), même s'il est difficile de tous les connaître de façon exhaustive.

On constate que les groupes n'étaient présents que marginalement dans les festivals avant 2014. Le groupe Morgane avec sa filiale C2G était présent sur deux festivals renommés : les Francofolies et le Printemps de Bourges. Live Nation était déjà présent avec le Main Square Festival mais ne gérait pas d'autres festivals.

Les groupes ont ensuite investi de façon croissante dans le secteur des festivals de musiques.

Depuis 2014, Live Nation a importé et créé en France des festivals de grande ampleur, dont le modèle préexiste aux Etats-Unis ou dans d'autres pays, ou bien a effectué un partenariat financier avec des festivals existants (Marsatac).

Depuis 2016 et la création d'Olympia Production, Vivendi a investi dans le Brive Festival et choisit en 2018 d'être présent dans plusieurs festivals gérés par Alias Production (Déferlantes, Garorock).

Enfin, le groupe américain AEG et le groupe LNEI ont tous deux fait l'acquisition de Rock en Seine, ce qui apparaît comme le début du prolongement de la concurrence existant entre AEG et Live Nation au niveau international.

Le festival Les Eurockéennes n'a pas de lien capitalistique avec LNEI mais son président, Matthieu Pigasse, est également président de l'association Les Eurockéennes – Territoire de Musiques. Sony et Fimalac ont également des liens capitalistiques avec des festivals, respectivement sur We Love Green et de façon indirecte pour Fimalac après son rachat de Miala.

## **1.2. Ces rachats s'inscrivent dans des stratégies d'intégration verticale mises en œuvre par les groupes afin d'être présents simultanément sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur**

### **1.2.1 L'intégration verticale des groupes avec des festivals**

*Tableau 2 : Frise chronologique des prises de participation et lien d'influence dans la chaîne de valeur des principaux groupes du secteur en France (observation en octobre 2018)*

| GROUPES / ENTREPRISES   | ACTIVITES                                  | Avant 2009  | 2010   | 2011                             | 2012 | 2013                                   | 2014   | 2015  | 2016   | 2017  | 2018   |                              |
|---|--|---|--|----------------------------------|------|--|--|---|--|---|--|------------------------------|
| <b>Live Nation</b>  | Production                                 | Jackie Lombard Production (51%, 2007 - 2010)  | Live Nation Holding (Ajd Live Nation France)                 |                                  |      |  |  |   | Nous production (racheté à Warner)   |   |  |                              |
|   | Management d'artistes                      |   |  |                                  |      |  |  |   | #NP (50%)  |   |  |                              |
|   | Salles                                     | Palais Nikaïa de Nice (2009 à 2018, 30%, avec Vega à 70%)   |  |                                  |      |  |  |   |  |   |  |                              |
|   | Festivals                                  | Main Square Festival (2007)   |  |                                  |      |  |  | Howl Festival (100%, 1 édition)   | I love Techno (100%)   | Download Festival (100%)                          | North summer festival (100%)   | Paris Summer Festival (100%) |
|   |  |   |  |                                  |      |  |  |   |  |   | Afropunk (100%)<br>Marsatac (soutien en coproduction)<br>Lollapalooza (100%) |                              |
| Billetterie   | Tickmaster (2009, fusion avec Live Nation) |   |  |                                  |      |  |  |   |  |   |  |                              |
| <b>Les Nouvelles Editions Indépendantes (LNEI / Matthieu Pigasse)</b> | Festivals                                  | Les Inrocks (avec Alias)  |  |                                  |      |  |  | Eurockéennes (M. Pigasse Président association)<br>Nuits Zébrées (100%, Radio Nova) |  | Rock en Seine (50%)                               | Biarritz en été (co-production avec Super!)                                  |                              |
|   | Média                                      | Les Inrocksuptibles (2009)  | Le Monde libre (26,67%)                                      |                                  |      |  |  | Radio Nova (100%)   | Médiawan (6,74%)<br>Vice France (15% jusqu'en 2018-9)                                | Cheek Magazine<br>HomeRun                         |  |                              |
| <b>AEG (Anschutz Entertainment Group)</b>                             | Festivals                                  |   |  |                                  |      |  |  |   |  | Rock en Seine (50%)                               |  |                              |
|   | Salles                                     |   |  |                                  |      | AccorHotel Arena (35%)                 |  |   |  |   |  |                              |
| <b>Vivendi</b>  | Production                                 |   |  |                                  |      |  |  |   | Festival Production (créé avec le groupe Centre France)<br>Olympia Production (100%) |   |  |                              |
|   | Salles                                     | Olympia (100%, 2001)  |  |                                  |      |  |  | Théâtre de l'Œuvre (90%)  |  |   |  |                              |
|   | Festivals                                  |   |  |                                  |      |  | Blue note Festival (pas d'édition en 2015)   |   | Brive Festival (70%, avec Groupe Centre France)                                      |   | Déferlantes<br>Live au Campo<br>Garorock (100%)                              |                              |
|   | Billetterie - distribution                 |   | Digitick (65%, puis 100%) : zePASS, Infoconcert, Infoculture |                                  |      |  |  |   | Fnac (15%)   |   |  |                              |
|   | Média                                      | Canal +<br>StudioCanal<br>Universal<br>Enews  |  |                                  |      | C2G                                    |  |   | Dailymotion (90%)<br>HAVAS (60%)   |   |  |                              |
| <b>Morgane</b>  | Production                                 | Les visiteurs du soir (1992)  |  | Morgane Events                   |      | La 440 (sa filiale C2G en possède 60%) |  |   |  |   |  |                              |
|   | Festivals                                  |   |  | C2G (51,09%, avec Le Télégramme) |      |  |  |   |  |   |  |                              |
|   |  |   |  |                                  |      |  | Franco Gourmandes (jusqu'en 2017 inclus, pas d'édition en 2016)<br>Printemps de Bourges (51,09%, via sa filiale C2G) |   |  | Paroles et Musiques (50%, via SAS P&M Production) | Live in Tignes by Francfolies  |                              |
|   | Média                                      | Francfolies (2005, 51,09% ; via sa filiale C2G)<br>Maje Médias (2003, 19,39%)<br>Morgane Music Publishing<br>Rivafom (1997, 51,09% ; via sa filiale C2G)<br>Morgane Production (1992) |  |                                  |      |  |  |   | Morgane Presse (100%)<br>Causette Prod   |   |  |                              |

Tableau 2 (suite)

| GROUPES / ENTREPRISES | ACTIVITES   | Avant 2009 | 2010  | 2011  | 2012                  | 2013  | 2014   | 2015   | 2016  | 2017       | 2018                              |  |
|-----------------------|-------------|------------|---|---|-----------------------|---|--|--|---|------------|-----------------------------------|--|
| <b>Fimalac</b>        | Production  |            | Gilbert Coullier (40%, 60% en 2015)                       | Auguri productions (40%)                                |                       | K-WET (40%)   | Encore Production (40%)                            | Jing/TS3/TS5 (100%)  | Anteprima (100%)                                    | AS Talents |                                   |  |
|                       | Salles      |            | Palais Nikala de Nice (2009, 70%, avec Live Nation à 30%) | Vega (100% : 30 équipements en 2014, 18 grandes salles) | Groupe Barrière (40%) |   | Pomme production (40%)                             |  | Miala (50%)   |            |                                   |  |
|                       |             |            |   |   | Silo (66,67%)         |   | Comédia (100% jusqu'en 2017, puis racheté par JMD) | Aparté   | Marigny (50%, via S-Pass / 49% détenus par Pinault) |            |                                   |  |
|                       |             |            |   |   |                       |   | Debjam Comedy Club (50%)                           |  | Madeleine   |            |                                   |  |
|                       | Festivals   |            |   |   |                       |   |  | Porte St Martin (100%)<br>Salle Pleyel (100%)<br>Festivals co-produits par Miala :<br>- Touquet Music Beach Festival<br>- Les Nuits électriques<br>- Nuits de la Filature<br>- Positiv Festival<br>- Big Festival (disparu en 2017)<br>- Kolorz Festival |   |            |                                   |  |
|                       | Billetterie |            |   |   |                       | Tick&Live (51% avec la FNAC)                                  | MyTicket (100%)                                    |  | Bandsquare (100%)                                   |            |                                   |  |
| Médias - Digital      |             |            |   |   |                       | Webedia (95,60% - Allocine, jeuxvideo.com, Terrafemina, etc.) |  |  |   |            |                                   |  |
| <b>Sony</b>           | Production  |            | Arachnée Productions (100%, 2007)                         |   |                       |   |  |  |   |            |                                   |  |
|                       | Festivals   |            |   |   |                       |   | We Love Green (33,33%)                             |  |   |            | Auteuil Pop Up Festival (Rooftop) |  |
|                       |             |            |   |   |                       |   |  | Villa Molitor (rooftop)  |   |            |                                   |  |
|                       | Media       |            | Sony Music Entertainment (100%)                           |   |                       |   |  |  |   |            |                                   |  |

Sources : DGCA, presse, Dafsaliens, organigrammes des rapports annuels des groupes. Les pourcentages de participation sont indiqués lorsqu'ils sont connus. Les liens d'influence de ces groupes (présence dans CA, soutien en coproduction), en italique et couleur plus claire, ne sont pas nécessairement connus de façon exhaustive sur l'ensemble du secteur des festivals de musiques actuelles. Le tableau mentionne les dates de début d'un festival et le cas échéant la date de fin ou le nombre d'éditions. Observation en octobre 2018

Le tableau 2 ci-dessus montre que la présence capitalistique de groupes dans des festivals est à situer dans le contexte plus global d'un positionnement croissant de groupes au niveau de l'ensemble de la chaîne de valeur jusqu'à aujourd'hui : production de spectacles, gestion de salles (concerts ou théâtres) et de festivals, billetterie et activités médias (musique enregistrée, audiovisuel, presse et digital).

L'existence de rachats et prises de participation pour chacun de ces groupes d'entreprises sur l'ensemble de la chaîne de valeur met en lumière la volonté de dégager des synergies entre ces différentes activités interdépendantes.

Les stratégies d'intégration verticale consistent pour les groupes décrits dans le panorama précédent à être présents simultanément sur l'ensemble des métiers du spectacle vivant, de la production ou la gestion de la tournée en amont, puis de la gestion de salles à la billetterie et les médias en aval<sup>9</sup>.

- La production de spectacles permet d'investir en notoriété et de maîtriser le plateau artistique.
- La gestion des salles et la présence économique dans les festivals servent à ventiler le risque et à sécuriser la production. Elle offre une possibilité d'internaliser les frais de tournées.
- La gestion de la billetterie peut permettre au groupe de disposer d'informations cruciales sur les spectateurs grâce aux données collectées lors de la vente des billets et des abonnements.
- Les médias assurent une meilleure promotion des spectacles. On parle parfois de stratégies « *cross canal* » qui permettent une continuité de l'expérience au consommateur, à la fois dans le monde physique et numérique. La présence d'un label de musique enregistrée dans le groupe favorise des synergies avec le spectacle vivant.

Les entretiens réalisés avec plusieurs dirigeants de ces groupes ont permis d'explicitier certains objectifs partagés par plusieurs d'entre eux :

<sup>9</sup> Voir également : Xerfi, Les mutations du spectacle vivant, 2014.

- Au niveau d'une activité, l'intégration horizontale (par exemple l'acquisition de plusieurs salles) permet de dégager des économies d'échelle, les marges pouvant être faibles par unité mais plus importante avec l'exploitation de plusieurs lieux. Cette stratégie permet aussi de gagner en notoriété auprès des collectivités lors de candidatures sur des délégations de service public du fait de l'exploitation d'une variété de lieux dont la gestion est jugée positive.
- Au niveau de l'intégration verticale, elle offre aux artistes présents dans le catalogue d'un groupe des lieux ou événements disposant d'une grande notoriété. Les groupes ont précisé qu'ils ne privilégiaient pas leur propre production dans leurs lieux mais accueillaient de façon équilibrée l'ensemble des productions.
- La billetterie, en plus de l'enjeu important relatif aux données et à la connaissance des publics, est une source importante de profit. La présence de la distribution de billetterie dans sa chaîne de valeur permet d'éviter ou de réduire le paiement de commissions aux distributeurs de billetterie et d'internaliser la gestion des données sur les spectateurs.

Une analyse plus précise des stratégies d'intégration verticale de chacun des groupes est menée.

### **1.2.2. Présentation des plus grands groupes investissant dans les festivals et de leur stratégie d'intégration verticale**

#### **1.2.2.1 Live Nation :**

##### ***Historique :***

Live Nation est un groupe américain. Né en 2005 de la scission du groupe Clear Channel, il est alors contraint de se scinder en trois entités (Clear Channel Outdoor avec la publicité, Clear Channel Communications spécialisée dans les médias, et Live Nation pour les spectacles) sous peine de poursuites judiciaires pour non-respect des lois américaines antitrust.

Comme plusieurs acteurs économiques du secteur du spectacle vivant, Live Nation a bénéficié d'un contexte favorable avec la crise du disque, qui a accru les recettes issues des concerts. Initialement uniquement promoteur de spectacles et d'événements sportifs, la société se diversifie rapidement. En 2009, Live Nation décide de fusionner avec Ticketmaster, numéro un de la vente de billets en ligne. La Competition Commission (commission de la concurrence) émet d'abord un avis défavorable sur cette fusion au Royaume-Uni, avant d'autoriser l'opération, tout comme le United States Department of Justice.

##### ***Chaîne de valeur dans le spectacle vivant en France :***

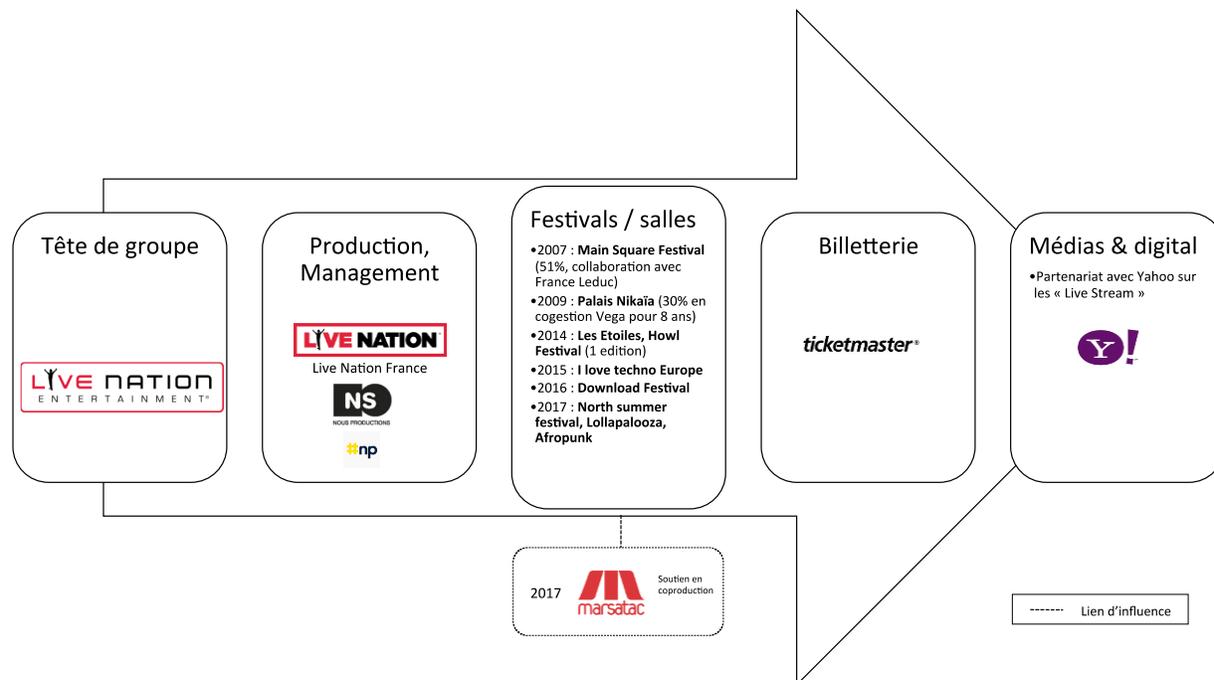
En France, Live Nation avait racheté l'entreprise Jackie Lombard Production en 2007. Suite à la fin de la collaboration avec Jackie Lombard en 2010, Live Nation crée sa propre filiale en France, Live Nation Holding, qui s'appelle désormais Live Nation France. Live Nation produit des groupes anglo-saxons (Madonna, U2, Jay Z, Beyonce, Shakira, etc.) mais également français (Indochine, Louane, La Femme, IAM...). Le groupe contribue au développement d'artistes français (75% du catalogue<sup>10</sup> en France indique Live Nation France), qui se produisent notamment dans la salle Les Etoiles à Paris exploitée par le groupe.

---

<sup>10</sup> Culturebiz, mai 2018

Live Nation s'est surtout positionné en France sur l'activité festivalière. Il n'exploite cependant encore que peu de salles françaises car, lors de son implantation en France, Live Nation a indiqué vouloir « chercher surtout des salles parisiennes », mais que « les opportunités sont rarissimes »<sup>11</sup>.

Schéma 1 : intégration verticale de Live Nation en France :



Sources : DGCA, presse, Dafsalien, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018

Revenus et niveau d'activité du groupe au niveau mondial :

Tableau 3 : chiffre d'affaires et résultat au niveau mondial de Live Nation :

| LIVENATION              | 2015  | 2016   | 2017   |
|-------------------------|-------|--------|--------|
| CA mondial (M€)         | 7 245 | 8 354  | 10 300 |
|                         |       | (+15%) | (+24%) |
| Résultat net Monde (M€) | -15   | 20     | 7      |

Source : Rapports annuels de Live Nation

Le groupe s'articule autour de plusieurs activités principales, ce qui lui permet d'être présent sur une grande partie de la chaîne de valeur :

Tableau 4 : Part des différentes activités de Live Nation dans le chiffre d'affaires global de 2017 :

| Activités de Live Nation            | Md€ | % Total CA |
|-------------------------------------|-----|------------|
| Production et management d'artistes | 7,8 | 75,70%     |
| Billetterie                         | 2,1 | 20,40%     |
| Promotion, Publicité                | 0,4 | 3,90%      |

Source : Rapport annuel 2017 de Live Nation

<sup>11</sup> Le Monde, « Du rifici chez Live Nation », Stéphane Davet, le 16 février 2012.

Tableau 5 : chiffres clés de l'activité de Live Nation au niveau mondial :

|  | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Nombre estimé de concerts</b>   |                |                |                |                |                |
| Amérique du Nord   | 15 580         | 15 948         | 16 846         | 17 554         | 19 933         |
| Autres pays  | 7 270          | 6 853          | 8 665          | 8 708          | 9 643          |
| <b>Total</b>   | <b>22 850</b>  | <b>22 801</b>  | <b>25 511</b>  | <b>26 262</b>  | <b>29 576</b>  |
| <b>Nombre estimé d'individus ayant fréquenté un spectacle de Live Nation (en milliers) :</b> |                |                |                |                |                |
| Amérique du Nord   | 37 954         | 40 092         | 43 753         | 48 611         | 54 868         |
| Autres pays  | 21 527         | 18 485         | 19 704         | 22 330         | 31 038         |
| <b>Total</b>   | <b>59 481</b>  | <b>58 577</b>  | <b>63 457</b>  | <b>70 941</b>  | <b>85 906</b>  |
| <b>Nombre total de billets payants vendus</b>  |                |                |                |                |                |
| <b>Fréquentation payante totale (en milliers)</b>  | <b>148 852</b> | <b>153 744</b> | <b>160 476</b> | <b>187 094</b> | <b>205 704</b> |

Sources : Rapports annuels de Live Nation

Live Nation se situe dans une stratégie internationale, étant une des plus grandes entreprises mondiales dans le spectacle vivant, en concurrence avec quelques groupes dotés de ressources également importantes, en particulier le groupe AEG. Live Nation est implanté dans 43 pays et poursuit donc une stratégie d'acquisition au niveau international. Il produit en 2017 près de 4 000 artistes et 30 000 concerts. Le groupe détient un grand nombre de sociétés de management d'artistes<sup>12</sup>.

Live Nation a mis l'accent sur les festivals : au niveau mondial, il possède 97 festivals. En France également, le groupe mise également largement sur les festivals, avec en particulier le Main Square festival, le Howl Festival, I love techno, le Download festival, le North summer festival, l'Afropunk, Lollapalooza. Il soutient en coproduction le festival Marsatac.

Live Nation tend à privilégier les modèles qui ont fait leurs preuves :

- Importation des festivals étrangers (Lollapalooza) ;
- Concurrence de grands festivals existants (par exemple le Download et le Hellfest, Paris Summer Jam et Rock en Seine).

Live Nation a investi le marché de la billetterie en 2010 après avoir fusionné avec Ticketmaster, présent majoritairement aux États-Unis et au total dans une vingtaine de pays. Ticketmaster est depuis le premier groupe mondial de billetterie de spectacles en termes de places vendues. En France, il a racheté en 2010 l'opérateur français Ticketnet (créé en 1997) et il est le deuxième groupe sur le marché français derrière la FNAC avec France Billet. Ticketmaster est à la fois distributeur de billets et éditeur du logiciel de billetterie Trium. Sa force repose sur son appartenance à Live Nation, qui lui permet de s'insérer dans le réseau mondial de billetterie de Ticketmaster tout en bénéficiant de la notoriété du promoteur d'événements. Le volume de transactions de billetterie a augmenté de 15% en 2017 par rapport à 2016, et le prix moyen des billets pour les événements Live Nation a augmenté de 5% en 2017.

Plus de 500 millions de billets ont été vendus dans 29 pays pour un revenu en hausse de 17% par rapport à 2016.

<sup>12</sup> Avec le rachat de TicketMaster, Live Nation avait fait l'acquisition de Front Line Management, n°1 dans le management d'artistes. Aux Etats-Unis, Live Nation a également pour filiales Roc Nation Management, 24 Artist Management, Eagles Personal Management Company, G-Major Management, Gellman Management, Mick Artists Management and Vector Management. En Grande Bretagne : Plan B Management, Quest Management, Principle Management and Quietus Management. En France, Live Nation s'est associée avec Pascal Nègre au sein de la société #NP.

### 1.2.2.2. Vivendi :

La Compagnie générale des eaux est créée en 1853 pour fournir des services aux collectivités territoriales (eau, transport et environnement). Elle a ensuite diversifié ses activités comme la gestion des déchets, la propreté, l'énergie, les transports, la construction, l'immobilier et la communication. Canal Plus est créé en 1983, puis SFR en 1987 et Cegetel en 1996.

En 1996, Jean-Marie Messier devient président-directeur Général du groupe et développe alors plus particulièrement les activités de communication. Le groupe change alors de nom en 1998 et devient Vivendi. Il possède alors deux grands pôles d'activités : la communication et l'environnement.

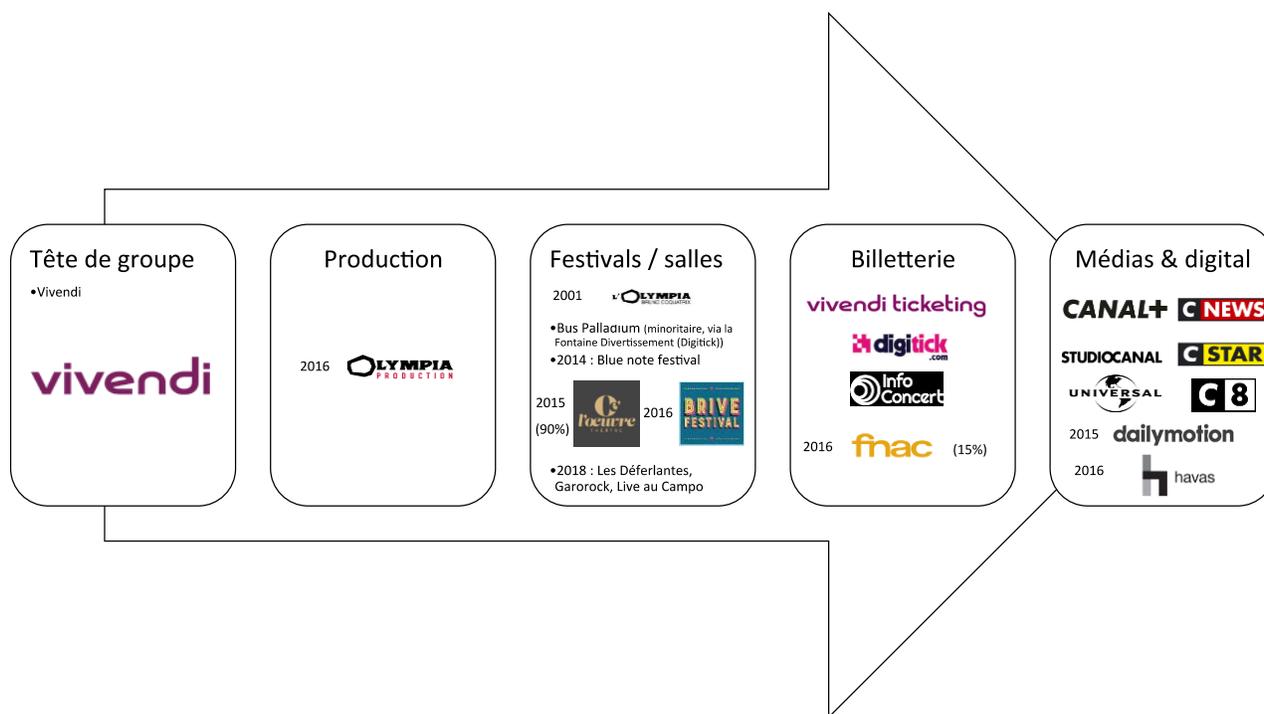
Aujourd'hui, le groupe Vivendi est l'un des principaux opérateurs mondiaux dans les secteurs des médias et télécoms. Ses activités se développent autour de 4 pôles :

- l'édition musicale et les services aux artistes avec Universal Music Group (UMG) ;
- l'édition de chaînes de télévision et la production cinématographique avec Groupe Canal+ ;
- les services numériques innovants avec Vivendi Village ;
- la télécommunication, avec la filiale italienne (Telecom Italia).

Vivendi Village regroupe les activités associées à plusieurs domaines :

- droits de propriété intellectuelle ;
- spectacle vivant et accompagnement des talents ;
- numérique et expérience-client ;
- billetterie.

Schéma 2 : intégration verticale de Vivendi en France:



Sources : DGCA, presse, Dafsaliens, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018

Concernant l'Olympia, Vincent Bolloré a lancé en 2017 l'exportation de la marque Olympia (« CanalOlympia ») en Afrique. Le groupe veut aussi profiter de la popularité de la scène en Grande-Bretagne, en y créant une entité similaire.

Vivendi fait de la billetterie un axe stratégique avec :

- **Digitick**<sup>13</sup> est organisé autour de deux activités principales :
  - o la distribution de billetterie en ligne :
    - digitick.com, spécialiste du e-ticket, également affilié à un réseau de proximité (bureaux de tabac-presse, librairies Chapitre, agences La Poste)
    - Zepass, une billetterie de seconde main entièrement digitalisée ;
  - o l'édition de logiciels de billetterie pour les organisateurs d'événements. La société propose à travers sa filiale spécialisée, Satori, les logiciels de billetterie Digitick Systems et Digitick 3e acte (spécifique aux organisateurs de spectacles vivants).
- YesGoLive : solutions de self-billetterie
- See Tickets<sup>5</sup> : présent au Royaume-Uni et aux États-Unis

L'activité de gestion des accès aux sites représente 85% du chiffre d'affaires de Digitick.

**Vivendi s'intéresse aux festivals.** Sa présence s'accroît fortement depuis 2016 (Brive Festival, Déferlantes, Live au Campo, Garorock) mais également, de façon moins rapprochée avec d'autres festivals dans le cadre de partenariats : Hamac Festival, Hellfest, Mainsquare, Musilac, Marciac Jazz Festival et Vieilles Charrues<sup>14</sup>.

Vivendi et le groupe **Centre France** (un groupe de média, dont le cœur de métier est la presse quotidienne régionale, notamment *Le Berry républicain*, *La Montagne*, *L'Écho républicain*) se sont associés pour créer la société **Festival Production**, qui développe des manifestations culturelles en France.

En 2017, Festival Production est présidé par Christophe Sabot, Directeur général d'Olympia Production, et dirigé par Stéphane Canarias, créateur du Brive Festival. Festival Production organise notamment le Brive Festival.

Vivendi détient également plusieurs festivals au niveau **international** : via son entité U-Live d'Universal, il organise les festivals Love Supreme, le Nocturne, le Long Road ou le Sundown Festival au Royaume-Uni. Cela est également le cas aux États-Unis avec Poptopia, UMusic Experience et le L Festival, ou encore le Universal Music Festival en Espagne.

Tableau 6 : Evolution du chiffre d'affaires du groupe Vivendi

| VIVENDI - M€                | 2011  | 2012  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   |
|-----------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chiffre d'affaires          | 9 064 | 9 597 | 10 252 | 10 089 | 10 762 | 10 819 | 12 444 |
| Résultat net part du groupe | 2 681 | 179   | 1 967  | 4 744  | 1 932  | 1 256  | 1 228  |

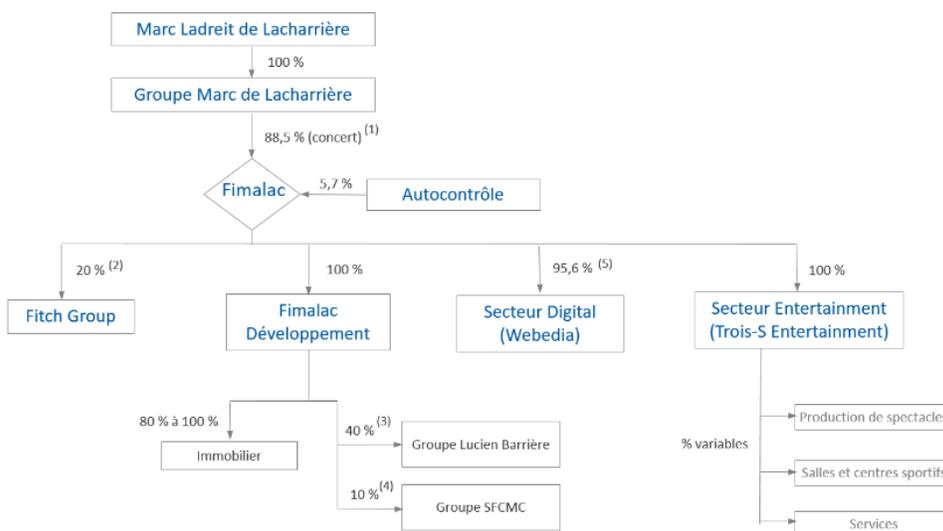
Sources : Rapports annuels de Vivendi

<sup>13</sup> En 2019, Digitick a changé de dénomination en adoptant la marque unique See Tickets

<sup>14</sup> Site internet du groupe, mars 2018 : « Vivendi et ses filiales Universal Music Group, Canal+, D17, D8, i-Télé, Digitick et Dailymotion accompagnent les festivals tout au long de l'été. Le Groupe est notamment partenaire du Brive Festival, des Déferlantes, des Eurockéennes, de Garorock, du Hamac Festival, d'Hellfest, de Mainsquare, de Musilac, du Marciac Jazz Festival et des Vieilles Charrues ».

### 1.2.2.3. Fimalac :

Schéma 3 : organigramme organisationnel du groupe Fimalac :



Au 31 décembre 2016, source rapport annuel 2016.

Tableau 7 : Evolution du chiffre d'affaires du groupe Fimalac

| FIMALAC - M€                | 2016 | 2015  | 2014 | 2013 | 2012           |
|-----------------------------|------|-------|------|------|----------------|
| Chiffre d'affaires          | 348  | 225   | 115  | 68   | 42,5 (15 mois) |
| EBITDA                      | 27   | 13    | 9    | -5   | -1             |
| Résultat net part du groupe | 61   | 1 583 | 87   | 79   | 52             |

Sources : Rapports annuels de Fimalac

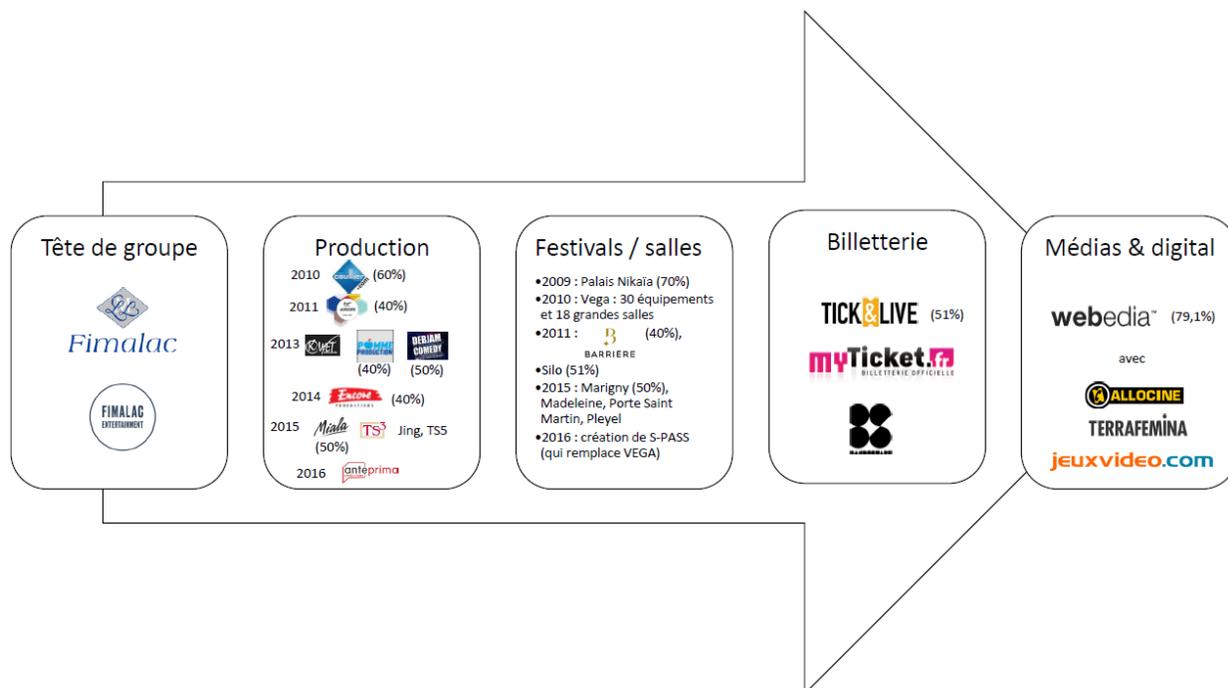
On estime que les activités culturelles génèrent environ 30% du chiffres d'affaires dans l'ensemble de la holding<sup>15</sup>.

Fimalac est une holding fondée en 1991 par Marc Ladreit de Lacharrière, dont les activités sont structurées en 5 pôles :

- les services financiers : Fitch Group, qui comprend Fitch Ratings, troisième agence de notation financière dans le monde ;
- le secteur numérique : Webedia,
- le secteur du divertissement : 3S Entertainment, qui comprend en particulier S-PASS, qui a réuni les anciennes entités Carilis, Ellipse et Vega ;
- les activités immobilières : North Colonnade Ltd. ;
- l'hôtellerie et les loisirs : Fimalac Développement.

<sup>15</sup> Emmanuel Négrier, « La Culture est-elle soluble dans la concentration économique ? », *Nectart* n°6 (1<sup>er</sup> semestre 2018), p.40.

#### Schéma 4 : intégration verticale de Fimalac en France :



Sources : DGCA, presse, Dafsalien, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018

En 2017, Fimalac possède, via sa division Fimalac Entertainment :

- douze sociétés de production de spectacles (dont Gilbert Coullier Productions, Thierry Suc, Auguri...);
- le département S-PASS, qui gère notamment 22 grands équipements de spectacle, dont 8 zéniths (Rouen, Dijon, Limoges, Strasbourg, Nancy et de façon minoritaire pour Caen, Amiens et Toulon) et 5 théâtres parisiens que sont Comédia, Comedy Club, Marigny, Madeleine, Porte-Saint-Martin, ainsi qu'une participation dans les casinos Barrière qui accueillent des spectacles. S-PASS compte ainsi 1200 collaborateurs, 86.6 M€ de chiffre d'affaires en 2017, plus de 12,5 millions de spectateurs et d'usagers et 3500 événements annuels selon leur site internet.

Avec une audience de 26,3 millions de visiteurs uniques par mois en septembre 2017, Webedia occupe la 3<sup>e</sup> place des groupes de média français en ligne<sup>16</sup>, derrière Figaro-CCM Benchmark et Prisma Media mais devant TF1-Auféminin. L'entreprise possède notamment en France les sites Allociné, Jeuxvideo.com, PureMédias, PurePeople, PureShopping, PureBreak, Terrafemina, 750g, Exponaute, Millenium, etc. Cela est susceptible de constituer un relais promotionnel pour les spectacles.

#### Stratégie

La concentration horizontale et verticale est avant tout financière, et permet à Fimalac de prendre le contrôle d'autres entités tout en leur laissant une autonomie formelle, une identité de marque<sup>17</sup>. La préservation de l'identité des marques permet de ne pas rompre brutalement avec la personnalisation des marques.

<sup>16</sup> « Audience, CA, diversification : le rachat d'Auféminin, un beau coup pour TF1 », Nicolas Jaimes, *Le Journal du net*, le 11 décembre 2017.

<sup>17</sup> Emmanuel Négrier, « La Culture est-elle soluble dans la concentration économique ? », *Nectari* n°6 (1<sup>er</sup> semestre 2018), p.37.

Fimalac cherche encore à renforcer ses activités :

*Il y a des créneaux que nous exploitons encore peu, la data, le sponsoring, les synergies entre Webedia et la billetterie de spectacles, le « Yield management » car aujourd'hui on sait que le public attend parfois le dernier moment pour payer moins cher et les promotions de type Vente-Privée nous font souffrir. »<sup>18</sup>.*

Les actions de Fimalac ont été retirées de la cotation en bourse en juillet pour que le groupe Marc de Lacharrière (GML) détienne, directement ou indirectement, plus de 97% de Fimalac après une offre publique d'achat.

## Festivals

*« En revanche, nous n'irons pas dans les festivals, on laisse cette guerre aux anglo-saxons Live Nation et AEG, tout en étant vigilant à la concurrence que les festivals peuvent faire aux salles. »<sup>19</sup>.*

Fimalac investit dans les festivals mais ses participations se limitent à celles de la société de production Miala avec notamment Nuits électriques, Touquet Musique Beach, Axe boat...

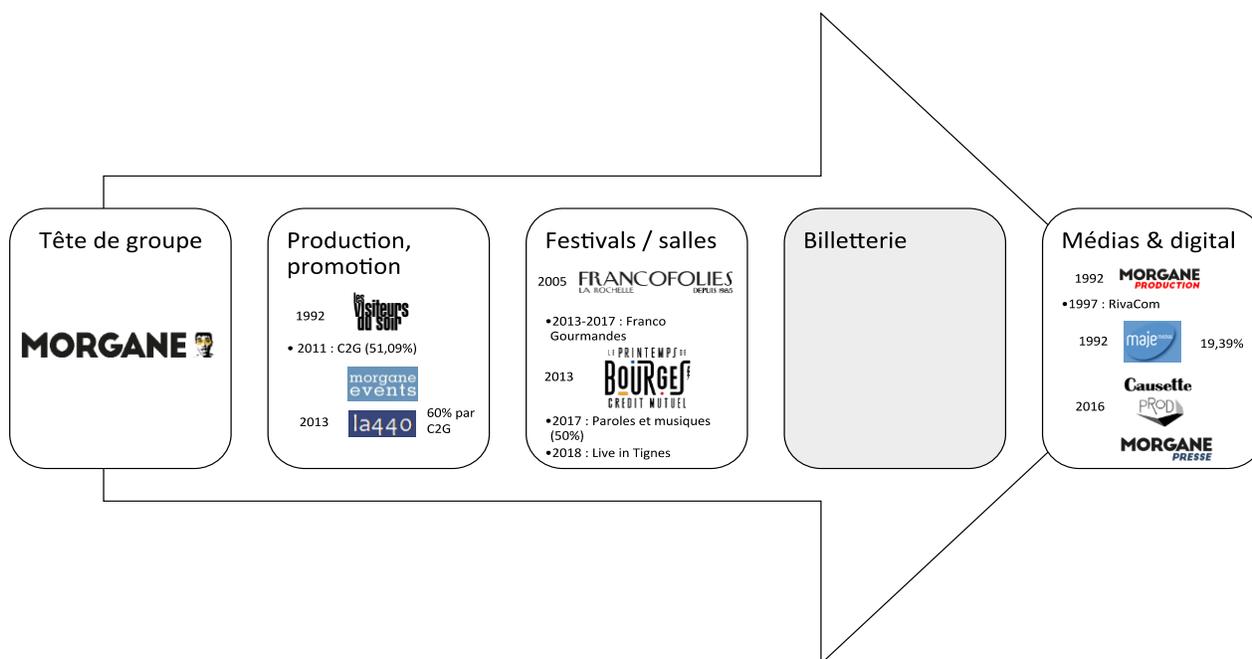
### 1.2.2.4 Morgane :

Morgane Groupe réunit plusieurs filiales de production audiovisuelle, événementielle et musicale.

Il est un producteur majeur pour les chaînes de télévision (France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô, Arte, Canal+, D8, W9, Paris Première, NRJ 12, Disney Channel, RMC Découverte, MTV ...).

Il suit une stratégie de diversification en produisant aussi bien des magazines, divertissements, documentaires, fictions, web-séries, long-métrages, spectacle vivant, animation et captations de concerts. A travers ses différentes filiales, Morgane est également très présent dans la production d'événementiels culturels, sportifs et médias avec les Francofolies, Morgane Events (Fnac Live, Grands Prix Sacem, Live in Tignes...), l'agence des Visiteurs du Soir (Jane Birkin, Lambert Wilson, André Dussolier...).

### Schéma 5 : intégration verticale de Morgane en France :



Sources : DGCA, presse, Dafsaliens, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018

<sup>18</sup> « Fimalac Entertainment défend son positionnement 100 % français », Martine Robert, *Les Échos*, le 5 février 2018

<sup>19</sup> *ibid*

Le festival Les Francofolies, racheté en 2004 à Jean-Louis Foulquier et aujourd'hui dirigé par Gérard Pont, diffuse des spectacles issus de la scène française et francophone, et participe notamment à la professionnalisation des artistes (Les Chantiers des Francos) ou à l'éducation artistique et culturelle (FrancoEduc). Le festival s'est ouvert avec quelques éditions à l'international (Francofolies de New York, de Berlin, de Bulgarie...). En 2013, Morgane s'est renforcé grâce à sa gestion du Printemps de Bourges. Ce festival, qui réunit près de 70 000 spectateurs payants, participe aussi à la découverte d'artistes à travers le dispositif dédié à l'émergence « Les Inouïs ».

Morgane mène des activités également dans la production et l'édition musicale avec la création du label Belleville Music et de Morgane Music Publishing.

Enfin, la société est présente dans le domaine de l'événementiel nautique avec sa filiale Sea Events (Route du Rhum, Vendée Globe, Transat Jacques Vabre).

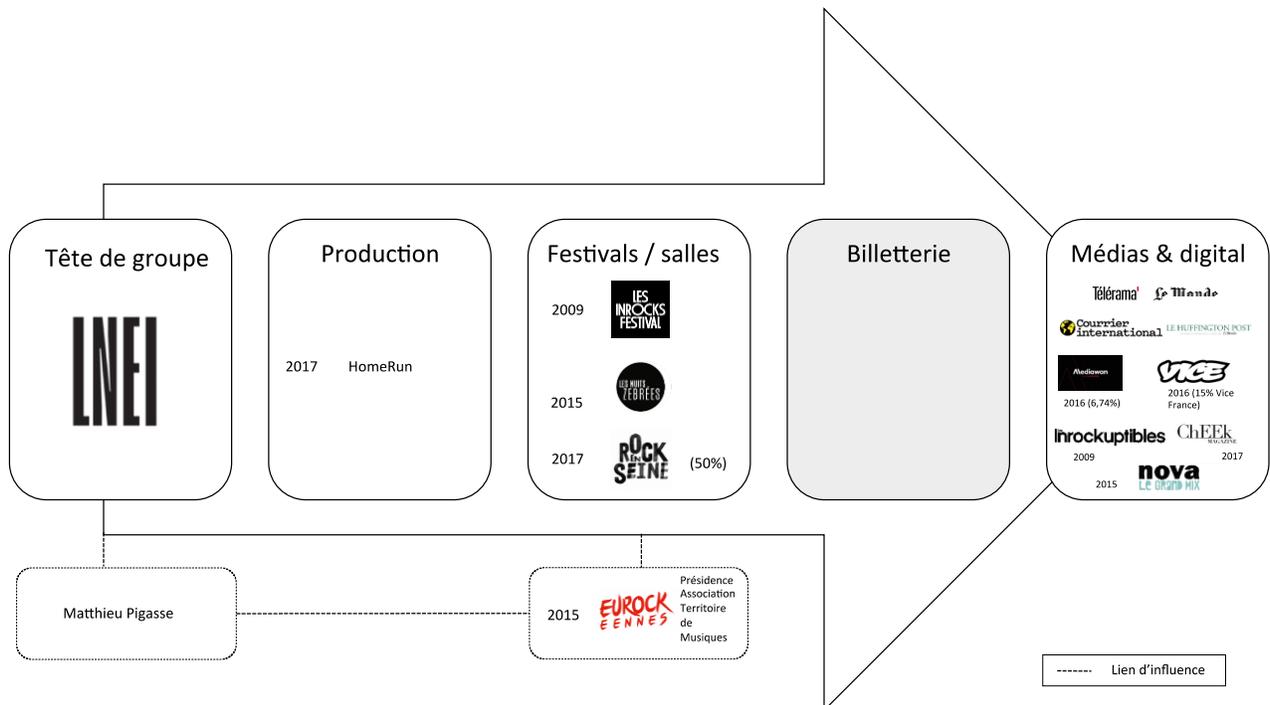
Données financières :

Le groupe Morgane réalise près de 42 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 18,5 millions dans les festivals et 23,3 dans l'audiovisuel<sup>20</sup>.

**1.2.2.5 Les Nouvelles Editions Indépendantes (LNEI) :**

Les Nouvelles Editions Indépendantes est une holding créée en 2009. Elle est présidée par Matthieu Pigasse et dirigée actuellement par Emmanuel Hoog.

Schéma 6 : intégration verticale de LNEI en France :



Sources : DGCA, presse, Dafsalien, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018

<sup>20</sup> « Le Printemps de Bourges lance la saison des festivals », avril 2019, Les Echos

### Participations et influence :

LNEI a tout d'abord des participations dans les médias d'information et médias culturels avec :

- Le magazine Les Inrockuptibles depuis 2009, via sa société Ysatis.
- Le journal Le Monde. En effet, la société « Le Nouveau Monde », dont LNEI détient 51% des parts, est présente à hauteur de 26,6% dans le capital de la société « Le Monde Libre », qui elle détient 75% du capital du Monde SA. Le groupe Le Monde SA détient également Télérama, Courrier International, 5% du Monde Diplomatique et 35% du site Huffington Post.
- Vice France, à hauteur de 15% du capital, de 2016 à 2018.
- Cheek Magazine, un site d'information dédiée à l'actualité féminine.
- NovaPress, qui rassemble les sociétés Radio Nova, Nova Production, Nova Spot (habillage radio et spots publicitaires), Nova Régie (régie publicitaire), les Éditions Nova (livres).
- Mediawan, un groupe audiovisuel français, avec une présence capitalistique depuis l'année 2016 à hauteur de 6,74%.
- LNEI est rentré au capital de Rough Trade (30%), un label discographique et disquaire britannique de musique. Il a également lancé en 2017 un nouveau label de musique HomeRun.

LNEI a investi également dans la gestion de festivals :

- Le festival Les Inrocks du magazine Les Inrockuptibles et en association avec Alias Production.
- Le festival « Rock en Seine », a été racheté à ses trois fondateurs actionnaires, François Missonnier, Christophe Davy et Salomon Hazot. LNEI s'est associé à AEG, qui détient 50% du festival.

LNEI n'a pas de lien capitalistique avec le festival « Les Eurockéennes », qui est géré par une association « Territoire de Musiques ». On observe l'existence d'un « lien d'influence » entre LNEI et les Eurockéennes car le président du groupe LNEI Matthieu Pigasse est également président à titre personnel de l'association « Territoire de Musiques » et valide chaque année le budget et le projet.

### Données financières et stratégie :

Les comptes financiers de LNEI ne sont pas publiés. Matthieu Pigasse a cependant indiqué dans un entretien à la presse que son chiffre d'affaires était supérieur à 400 millions d'euros en 2017<sup>21</sup>.

Un des objectifs principaux de LNEI est de renforcer les synergies<sup>22</sup> entre les différentes activités du groupe permises par la stratégie d'intégration verticale. Les activités culturelles, qui constituent le troisième pilier du groupe après l'information et la production audiovisuelle (avec Mediawan), vont être regroupées dans un seul bâtiment, afin de renforcer les mutualisations (marque, publicité, partenariats) et les synergies (entre les médias culturels, la programmation des événements, les labels discographiques, etc.).

#### **1.2.2.6 Anschutz Entertainment Group (AEG)**

Le groupe AEG provient du groupe Anschutz Corporation fondé en 1958. Après s'être spécialisé dans le pétrole puis les voies ferrées, le groupe se concentre à partir de la deuxième moitié des années 90 sur le domaine du spectacle vivant, du divertissement et des médias.

---

<sup>21</sup> Le Monde, 25 août 2017

<sup>22</sup> Les Echos, 5 avril 2017

AEG est l'une des plus grandes entreprises dans le secteur du spectacle vivant au niveau mondial avec Live Nation.

#### Activité, structuration et chiffres du groupe au niveau mondial :

Le groupe est structuré autour de 5 activités principales, et 3 d'entre elles peuvent s'inscrire dans la chaîne de valeur du spectacle vivant :

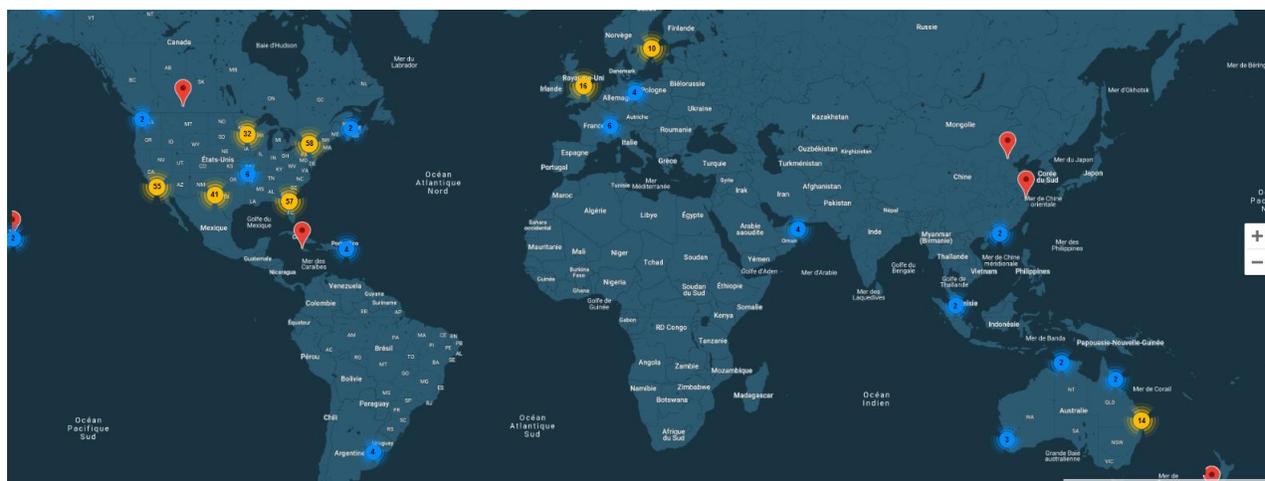
- **AEG Presents** s'occupe de la production et promotion de concerts et de festivals.

AEG gère la tournée au niveau international d'artistes comme les Rolling Stones, Katy Perry, Justin Bieber, Taylor Swift, Bruno Mars, Céline Dion. AEG souhaite développer un catalogue d'artistes français<sup>23</sup>, qui en comprend déjà plusieurs comme Polo & Pan ou Justice.

AEG organise plus de 40 festivals dans le monde, dont le festival américain Coachella, qui a généré en 2018 114,6 millions de dollars, soit la plus grande recette pour un festival au niveau mondial.

- **AEG Facilities** possède, exploite seul ou en partenariat près de 340 lieux de concerts, principalement de grande capacité d'accueil : stades, arenas, théâtres, centres de congrès et d'expositions...

#### Carte d'implantation des lieux exploités par ASM Global qui réunit AEG Facilities et SMG :



Source : [www.aegworldwide.com](http://www.aegworldwide.com)

Le portefeuille s'est en effet étoffé en 2019 avec l'association d'AEG Facilities et SMG autour d'une entité commune après ASM Global.

Parmi les salles les plus prestigieuses exploitées par AEG se trouvent notamment le Staples Center, le Forum, le Kodak Theatre, The O2 Arena à Londres, la Mercedes-Benz Arena et la Barclaycard Arena en Allemagne. Ces salles de très grande capacité programment souvent à la fois des événements sportifs et musicaux.

- **AEG Global Partnerships** gère les partenariats avec d'autres marques ainsi que les produits d'hospitalité liés aux actifs du groupe (salles, festivals et concerts, équipes et événements sportifs), auprès de plus de 1000 marques partenaires dans le monde <sup>21</sup> (Marriott, Toyota, HP, Adidas, Budweiser...)

<sup>23</sup> Les Echos, 23 janvier 2018

Concernant les autres activités :

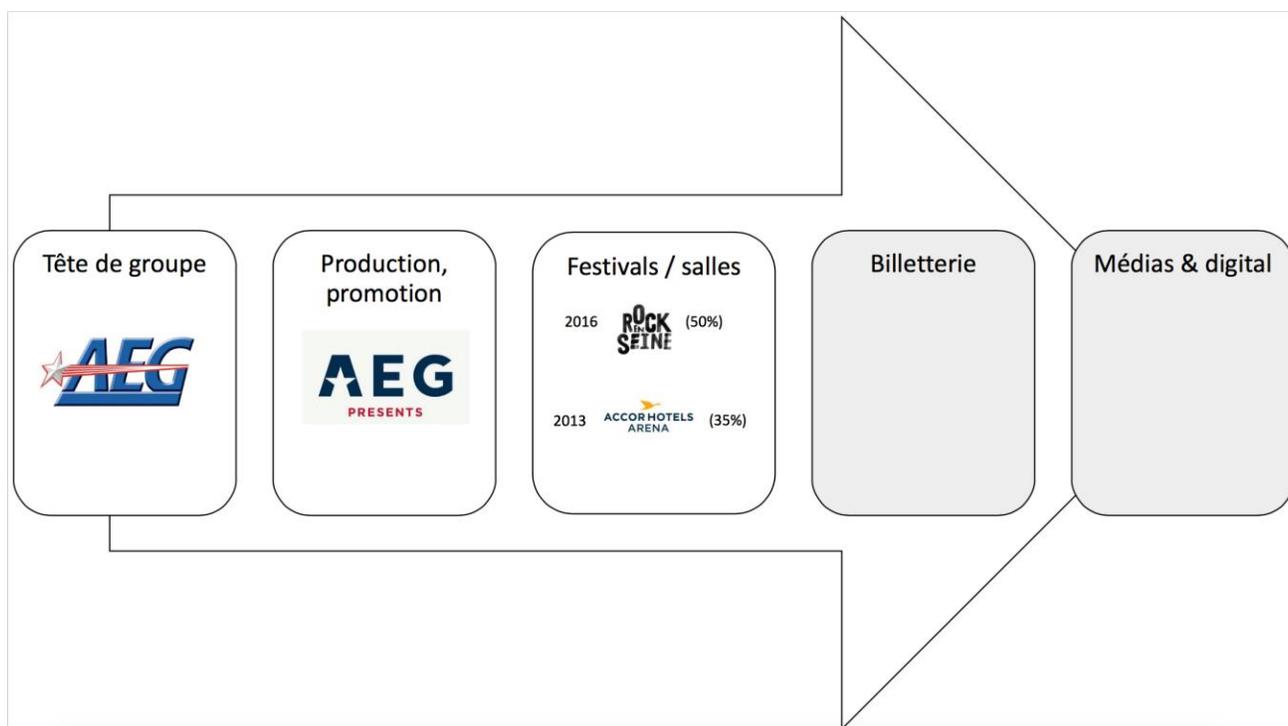
- **AEG Real Estate** gère les projets immobiliers en revitalisant des quartiers afin d'en faire des centres commerciaux et de divertissement.
- **AEG Sports** est spécialisé dans le pilotage d'équipes et d'épreuves sportives, comme le basketball, hockey sur glace, football, e-sport ou le rugby.

AEG indique sur son site internet toucher près de 160 millions de personnes à travers 22 000 événements, générer 50% de vente dans les 10 plus grosses arenas au niveau mondial, et exploiter 15 des 20 plus grandes arenas<sup>24</sup>.

Il n'a pas été cependant possible de trouver des informations financières précises concernant le groupe AEG. Le groupe aurait généré 343 millions de dollars de billetterie en 7 mois (entre novembre 2018 et mai 2019), sans compter les recettes de 144 millions de dollar du partenaire Messina Touring Group<sup>25</sup>. La valeur de AEG serait estimée à 8 milliards de dollars en 2012<sup>26</sup>.

Investissements en France :

Schéma 7 : intégration verticale du groupe AEG en France :



Sources : DGCA, presse, Dafsalien, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018

AEG est à ce stade présent dans la production d'artistes avec AEG Presents, mais surtout dans le capital de l'Accor Hotel Arena, à hauteur de 35% en 2018<sup>27</sup>, et à hauteur de 50% dans le festival Rock en Seine, avec le groupe LNEI.

<sup>24</sup> <https://www.aegworldwide.com/about>

<sup>25</sup> <https://labusinessjournal.com/news/2019/jul/19/live-nation-runs-lap-around-other-promoters/>

<sup>26</sup> <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2012/10/15/value-of-aeg-disclosed-to-be-at-least-8-billion/>

<sup>27</sup> La part est montée à 42% en avril 2019, et permet à AEG de disposer d'une minorité de blocage.

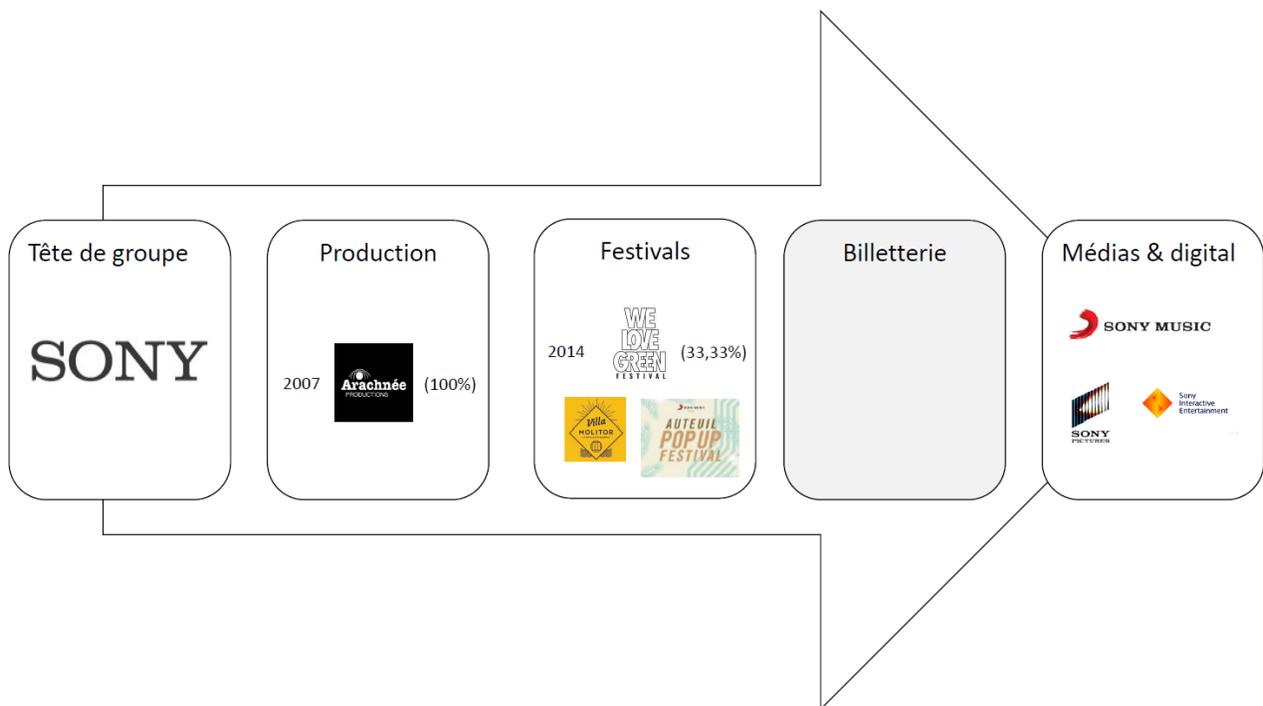
### 1.2.2.7 Sony

Sony Corporation est une multinationale japonaise active dans de nombreux domaines de production : l'informatique, l'électronique, la téléphonie, le jeu vidéo, la musique, le cinéma et l'audiovisuel. Le groupe génère près de 75 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2018.

Dans le secteur musical, Sony Music Entertainment est l'une des trois « majors » de l'industrie musicale avec Universal Music Group et Warner Music Group.

En France, conscient des synergies pouvant exister entre la musique enregistrée et le spectacle vivant, Sony a investi dans le secteur en rachetant en 2007 la société de production de spectacle « Arachnée Productions » puis en 2014 dans le festival « We Love Green » (à hauteur de 33,33% dans la société WLG), aux côtés de Because Music (16,6%) et Corida (16,6%) et de l'association « We Love Art ». Sony organise également de petits festivals sur des « rooftops », comme « la Villa Molitor » à partir de 2015 ou le « Auteuil Pop up festival » sur le rooftop de la Brasserie Auteuil, après les matchs de Roland Garros.

Schéma 8 : intégration verticale du groupe Sony en France :



Sources : DGCA, presse, Dafsaliens, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018

### 1.1.1. L'intégration verticale des autres groupes hors festivals

Comme le montrait l'étude sur les grandes salles<sup>28</sup>, d'autres groupes mènent également une stratégie d'intégration verticale dans le secteur du spectacle vivant, sans avoir investi dans les festivals : Lagardère, Vente Privée, et Stage Entertainment (une seule édition d'un festival en 2014). Ce sont de nouveaux entrants potentiels dans le secteur des festivals, même si cela ne sera pas forcément le cas, la présence de grands groupes américains (Live Nation et l'entrée récente du grand groupe américain AEG) pouvant être dissuasive.

*Tableau 8 : Frise chronologique des prises de participation de groupes dans le secteur du spectacle hors festivals*

| GROUPES / ENTREPRISES | ACTIVITES        | Avant 2009   | 2010 | 2011  | 2012 | 2013                   | 2014  | 2015               | 2016                     | 2017                | 2018 |
|-----------------------|------------------|--|------|---|------|------------------------|---|--------------------|--------------------------|---------------------|------|
| Lagardère             | Production       |  |      | Lagardère Live entertainment  |      |                        |   |                    |                          |                     |      |
|                       | Salles           |  |      | Folies Bergère (100%)<br>Zénith de Paris (20%)  |      |                        | Casino de Paris (99,99%)<br>Arena de Floirac (100%) | Bataclan (70%)     |                          |                     |      |
|                       | Billetterie      |  |      |   |      | Billetreduc (100%)     |   |                    |                          |                     |      |
|                       | Médias - Digital | Lagardère Active : Presse Magazine, Virgin Radio, RFM, Europe 1, Première, Canal J, etc. |      |   |      |                        |   |                    |                          |                     |      |
| Vente Privée          | Production       |  |      | Arts Live entertainment (20% fondé en 2010 par Richard Caillat qui en détient 43,80%) |      |                        | Vente Privée Production                             |                    |                          |                     |      |
|                       | Salles           |  |      |   |      | Théâtre de Paris (95%) | Théâtre de la Michodière (100%)                     |                    | Bouffes parisiens (100%) |                     |      |
|                       | Festivals        |  |      |   |      |                        | Lalala Unplugged Festival (1 seule édition)         |                    |                          |                     |      |
|                       | Billetterie      |  |      |   |      |                        |   | Weezevent (60,10%) |                          | Panda Ticket (100%) |      |
|                       | Médias - Digital | Venteprivee.com (100%)   |      |   |      |                        |   |                    |                          |                     |      |
| Stage Entertainment   | Production       | Stage Entertainment France (100%, 2005)  |      | Stage Entertainment Touring Productions (100%)  |      |                        |   |                    |                          |                     |      |
|                       | Salles           | Théâtre Mogador (100% 2005)  |      |   |      |                        |   |                    |                          |                     |      |
|                       | Billetterie      |  |      |   |      |                        | CTS Eventim (50%, Holiday on Ice)                   |                    |                          |                     |      |

Sources : DGCA, presse, Dafsalians, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018

### 1.1.2. Une stratégie également suivie par certains producteurs de festivals

Certains producteurs historiques du marché comme les entreprises JHD-Alias, Because Group à travers le producteur Corida et Le jardin Imparfait avec Astérios ont mené une stratégie d'intégration verticale, plus réduites et en partie en réaction face aux grands groupes décrits précédemment.

Ces producteurs ont en effet des liens capitalistiques avec des festivals tels qu'ils sont décrits dans le tableau 9 ci-dessous.

La société de production de spectacle JHD-Alias est cogérée depuis 1992 par D. Revert, J. Frutos et H. Rol. Elle a un lien capitalistique ou d'influence avec plusieurs festivals (Les Inrocks, Musilac, Beauregard, Garorock, Les Déferlantes Looping) dont deux ont été rachetés par Vivendi en 2018 (Garorock et Les Déferlantes). Elle participe à l'exploitation du Transbordeur, de la Flèche d'Or jusqu'en 2016 et du Bataclan jusqu'en 2018.

Le groupe Because a été créé par Emmanuel de Buretel et Eric Bielsa en mai 2004. Il repose sur la création en 2004 du label indépendant Because Music en novembre 2004 puis sur le rachat de la société de

<sup>28</sup> <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Statistiques/Evolution-de-la-structure-de-marche-de-l-exploitation-des-grandes-salles-de-spectacle-et-de-la-diversite-des-acteurs-economiques-et-des-spectacles>

production et de management d'artistes Corida qui exploite également deux salles de concerts à Paris (La Cigale, La Boule Noire). Corida a pris une participation de 50% dans le tourneur Super ! en 2018.

Le Jardin imparfait<sup>29</sup> regroupe une grande partie des participations d'Olivier Poubelle au niveau de la production de spectacles (Astérios, Giant Steps, Yuma, P3A), l'exploitation de salles (la Maroquinerie, la Flèche d'or jusqu'en 2016, le Bataclan jusqu'en 2018, les Bouffes du Nord, le Radiant et Les Trois Baudets), quelques festivals (généralement organisés dans ses salles) et les médias (Silène, les Canards Sauvages).

**Tableau 9 : Frise chronologique des prises de participation dans le secteur du spectacle d'Alias – JHD Productions, Because group et Astérios**

| GROUPES / ENTREPRISES                              | ACTIVITES  | Avant 2009   | 2010                             | 2011   | 2012                                      | 2013  | 2014                                      | 2015                   | 2016                         | 2017                         | 2018   |
|--|------------|--|----------------------------------|--|---|---|---|------------------------|------------------------------|------------------------------|--|
| <b>Because Group</b>                               | Production | Pi Pole (2004)<br>Corida (2004)  | The Talent Boutique (Corida 67%) |  |   |   |   |                        |                              |                              | Super!   |
|  | Festivals  |  |                                  |  | Peacock Society (via the Talent Boutique) |   | We love green (33,33% dont 16,66% Corida) |                        |                              |                              | Pitchfork festival<br>Cabourg Mon Amour<br>Red Bull Music Festival |
|  | Salles     | Cigale (2006 ; 95% en 2016 via Corida), Boule noire (exploitation)                                   |                                  |  |   |   |   |                        |                              |                              |  |
|  | Médias     | Boule Noire<br>Because Music<br>Because Edition<br>Chol  |                                  |  |   |   |   |                        |                              |                              |  |
| <b>Alias JHD Production / D. Revert, J. Frutos</b> | Production | Alias - JHD Production   |                                  |  |   |   |   | A.K.A. avec Arte Farty |                              |                              |  |
|  | Festivals  | Musillac (2008, 30%)<br>Inrocks (avec LNEI)  |                                  | Garorock (2011-2018, 30% SAS Margo)<br>Dejerlantes 2011-2018 (D. Revert, SAS Vine Aquil) | Beauregard (D. Revert - 25% via BBC)      |   |   |                        | Looping Festival, avec A.K.A |                              |  |
|  | Salles     | Flèche d'or 2009-2016 (avec Astérios)<br>Bataclan (2004-2018, J. Frutos 30% en 2015, revert en 2018) | Transbordeur (40%)               |  |   |   |   |                        |                              |                              |  |
| <b>Le Jardin imparfait / O. Poubelle</b>           | Production | Astérios Spectacles (1992)<br>GiantSteps (2004)<br>3 Pom Prod (2008)                                 |                                  | Yuma Productions (50%)   | P3A (33%)                                 |   |   |                        |                              |                              |  |
|  | Salles     | La Maroquinerie (2003, 96%)<br>Le Bataclan (2004 - 2018)<br>Olivier Poubelle 30% Jules Frutos )      |                                  |  |   |   |   |                        |                              |                              |  |
|  | Salles     | Flèche d'or (2009-2016, avec Alias)  | Les Bouffes du Nord              |  | Radiant-Bellevue (Lyon)                   | Les Trois Baudets (51% via 3 ânes prod) : DSP |   |                        |                              |                              |  |
|  | Festivals  | Les Nuits de l'Alligator (2006)<br>Musillac (15%)  |                                  |  | Worldstock Festival                       |   |   |                        |                              | London Jazz Calling Festival |  |
|  | Médias     | Silène Edition (2006)  |                                  |  |   |   |   | Les Canards Sauvages   |                              |                              |  |

Sources : DGCA, presse, Dafsaliens, organigrammes des rapports annuels des groupes. Observation jusqu'en octobre 2018. Les liens d'influence (présence des dirigeants dans la direction de SAS, CA d'association...) sont en italique et couleur plus claire. Ils ne sont pas nécessairement connus de façon exhaustive sur l'ensemble du secteur des festivals de musiques actuelles.

<sup>29</sup> Le Jardin Imparfait réalisait selon le Monde (09/01/2013) un chiffre d'affaires de 25 à 30 millions d'euros en 2013.

## 2. Les évolutions observées confirment le constat d'une présence accrue des groupes sur différents marchés pertinents sélectionnés

### 2.1. Détermination du panel et constitution des marchés pertinents

La détermination des marchés pertinents, au sens de l'Autorité de la concurrence<sup>30</sup>, est une méthodologie utilisée dans l'analyse du niveau et des conditions de concurrence sur un marché donné. Elle permet donc de regarder l'évolution de la concentration économique sur différents périmètres constitutifs d'un marché.

La définition d'un marché s'effectue à la fois sur le plan de l'activité exercée et de la géographie. Ainsi, la segmentation de marché de l'organisation des festivals peut tenir compte :

- **du type de spectacle**<sup>31</sup>, en l'occurrence ici les spectacles de musiques actuelles,
- **de leur localisation**, du fait notamment de l'existence d'une zone de chalandise (qui dépend de la capacité et de la volonté de déplacement des consommateurs),
- **de leur taille**, qui a notamment une influence sur la nature de la programmation à travers la présence ou non de têtes d'affiche.

A ce stade, 3 périmètres de marchés pertinents sont proposés en tenant compte de ces différentes catégories :

Au niveau de la temporalité : les années de référence étudiées sont **2009, 2013 et 2017**, ce qui permet d'observer une évolution de long terme.

Au niveau géographique :

- **Une dimension nationale**

La sélection de ce marché s'explique notamment par la présence au sein de ces festivals d'artistes à forte notoriété du fait de la taille de ces festivals. En effet, il existe une concurrence entre ces festivals concernant la présence au sein de leur programmation de têtes d'affiches. Au niveau de la demande, les spectateurs peuvent être amenés à faire leur choix au regard de la programmation de festivals au niveau national.

- **Une dimension territoriale** : la région Ile de France.

Ce périmètre géographique correspond à une **zone de chalandise**, caractérisée notamment par l'importance des moyens de transport et de déplacement. En outre, il permet d'observer les dynamiques concurrentielles à l'œuvre dans une zone géographique particulièrement sujette à la concurrence.

Au niveau de la taille des festivals retenus, les critères de sélection suivants ont été choisis sur recommandation du CNV :

---

<sup>30</sup> « Le marché, au sens où l'entend le droit de la concurrence, est défini comme le lieu sur lequel se rencontrent l'offre et la demande pour un produit ou un service spécifique. En théorie, sur un marché, les unités offertes sont parfaitement substituables pour les consommateurs qui peuvent ainsi arbitrer entre les offreurs lorsqu'il y en a plusieurs, ce qui implique que chaque offreur est soumis à la concurrence par les prix des autres. À l'inverse, un offreur sur un marché n'est pas directement contraint par les stratégies de prix des offreurs sur des marchés différents, parce que ces derniers commercialisent des produits ou des services qui ne répondent pas à la même demande et qui ne constituent donc pas, pour les consommateurs, des produits substituables. Une substituabilité parfaite entre produits ou services s'observant rarement, le Conseil regarde comme substituables et comme se trouvant sur un même marché les produits ou services dont on peut raisonnablement penser que les demandeurs les considèrent comme des moyens alternatifs entre lesquels ils peuvent arbitrer pour satisfaire une même demande » Autorité de la concurrence, *Pratique de l'Autorité de la concurrence*.

<sup>31</sup> L'autorité de concurrence britannique distinguant les spectacles de pop-rock des pièces de théâtre du fait de la différence des acteurs économiques intervenant dans ces segments. *Competition Commission, rapport final du 7 mai 2010, Ticketmaster / Live Nation merger inquiry, Annexe F, point 8*

- **Billetterie hors-taxe supérieure ou égale à 350K€ sur l'une des 3 années;**
- **Et/ou fréquentation supérieure ou égale à 15 000 sur l'une des 3 années.**

Ces critères caractérisent la dénomination « grands festivals ».

Dans un périmètre géographique précis, en particulier ici pour la région Île de France, une substituabilité peut exister entre grandes salles et grands festivals, et il apparaît ainsi intéressant d'ajouter à l'analyse les grandes salles de spectacle. En effet, l'ajout des grandes salles de spectacle en Île de France se justifie par l'existence d'une zone de chalandise commune et une programmation de têtes d'affiche à la fois dans les festivals et les grandes salles.

Au niveau de la taille des salles, les 2 critères de sélection retenus, toujours sur recommandation du CNV, sont les suivants :

**Sur l'une au moins des trois années d'études, les salles doivent cumuler :**

- **Une fréquentation supérieure ou égale à 20 000;**
- **Une fréquentation moyenne par représentation supérieure ou égale à 1 000.**

Ces critères caractérisent la dénomination « grandes salles ».

Au regard de tous ces critères, 3 marchés pertinents sont retenus :

- o **Marché n°1 : Les grands festivals de musiques actuelles au niveau national (marché pertinent n°1)**
- o **Marché n°2 : Les grands festivals de musiques actuelles d'Île de France (marché pertinent n°2)**
- o **Marché n°3 : Les grands festivals de musiques actuelles ainsi que les grandes salles de spectacle en Île de France (marché pertinent n°3)**

## **2.2. Source de données et méthode de calculs**

Les données brutes par festival et salle proviennent de la **base de déclarants du centre national des variétés (CNV)**<sup>32</sup>.

Le Bureau de l'observation de la DGCA du Ministère de la culture identifie ensuite les groupes menant des stratégies d'intégration verticale en tenant compte des rachats, prises de participations et liens d'influences tels qu'ils sont décrits dans le tableau n°1 et n°2.

Les résultats ci-dessous se fondent donc sur les liens capitalistiques et d'influence des groupes au sein des grands festivals présentés dans le tableau n°1 et des grandes salles présentées dans le tableau n°2.

## **2.3. Une présence accrue des groupes au sein des marchés pertinents entre 2009 et 2017**

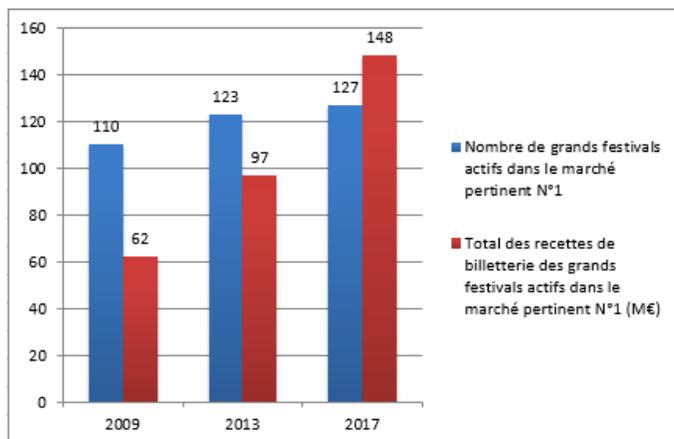
- **1<sup>er</sup> marché pertinent : Les grands festivals de musiques actuelles au niveau national**

### **2.3.1 Présence capitaliste des groupes au sein des grands festivals de musiques actuelles au niveau national (marché pertinent n°1)**

141 festivals ont pu être recensés selon les critères retenus pour le marché pertinent mais il convient de ne retenir que les festivals dont l'édition s'est bien tenue durant l'année de référence.

<sup>32</sup> Devenu « centre national de la musique »

Graphique 1 : nombre et recettes de billetterie des festivals actifs sur le marché pertinent n°1



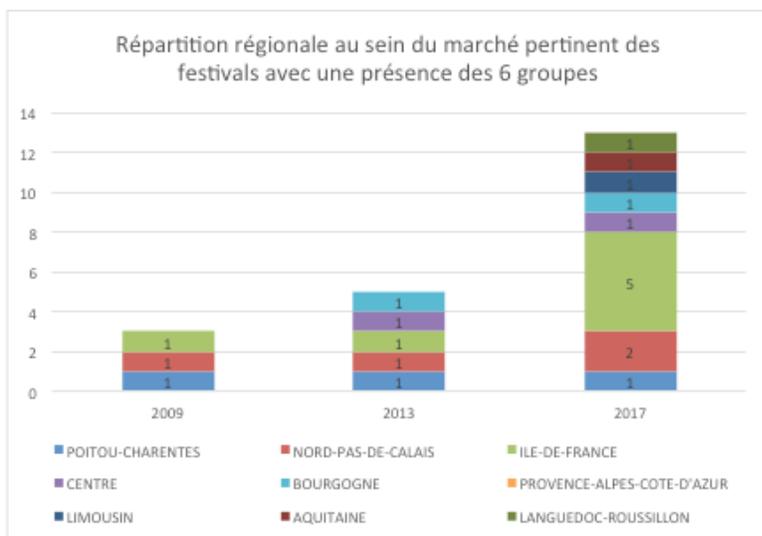
Source : Données base de déclarants du CNV, calculs BOCG-DGCA.

Les recettes de billetterie des grands festivals de musiques actuelles progressent de façon importante entre 2009 et 2017, puisqu'elles sont multipliées par 2,38 sur la période. Le nombre de grands festivals augmente moins fortement, de 15,4%.

Les résultats ci-dessous présentent la présence des **6 groupes**<sup>33</sup> : **Live Nation, AEG, LNEI, Morgane, Sony et Vivendi** au sein des festivals sur le marché pertinent. Fimalac, qui possède des festivals par l'intermédiaire du producteur Miala depuis 2015, n'a pas de grands festivals selon les critères retenus ayant tenu leur édition en 2017.

Les 6 groupes sont présents dans **13 festivals** en 2017, soit 10 de plus qu'en 2009. Cette augmentation tient pour moitié à des festivals situés en Ile de France.

Graphique 2 : répartition régionale des festivals avec une présence des 6 groupes au sein du marché pertinent :

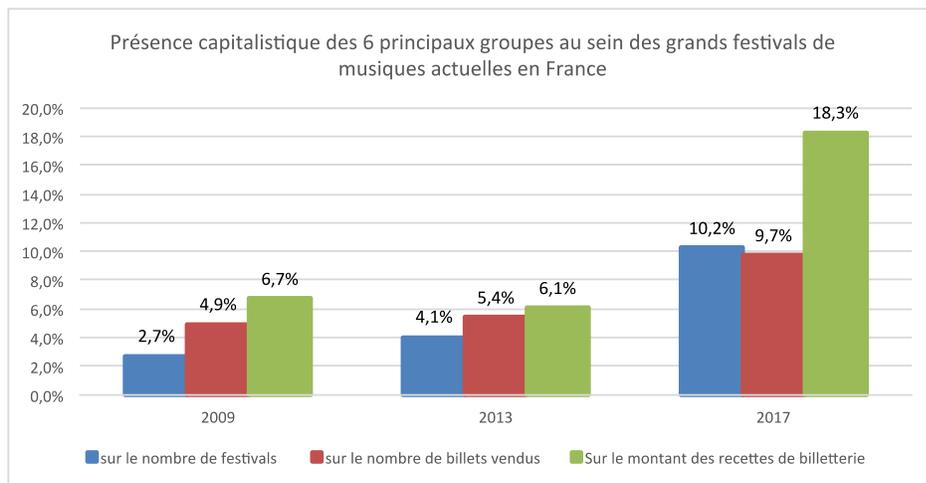


Source : Données base de déclarants du CNV, calculs BOCG-DGCA. A partir de la cartographie des liens capitalistiques du tableau n°1

<sup>33</sup> Principaux groupes selon la taille de leur chiffre d'affaires global et menant des stratégies d'intégration verticale

Les résultats suivants montrent l'évolution de la part des billets vendus et du montant des recettes de billetterie des festivals ayant un lien capitalistique avec les 6 groupes (les festivals concernés sont notamment recensés dans le tableau n°1).

Graphique 3 : Présence capitalistique de Live Nation, AEG, LNEI, Morgane, Sony et Vivendi au sein du 1<sup>er</sup> marché pertinent



Source : Données base de déclarants du CNV, calculs BOCG-DGCA. A partir de la cartographie des liens capitalistiques du tableau n°1

On observe une progression de la présence capitalistique cumulée de ces 6 groupes par rapport à l'ensemble des festivals du panel **de 11,6 points** concernant les montants de billetterie et de **4,8 points** pour le nombre de billets vendus, sur l'ensemble de la période.

Cependant, cette part de marché cumulée sur le marché pertinent pour le total des 6 groupes reste **en valeur absolue modérée**, à 18,3% pour les recettes de billetterie et 9,7% sur le nombre de billets vendus en 2017.

L'augmentation du poids des 6 groupes dans les recettes de billetterie s'explique principalement tout d'abord par **l'augmentation de la présence de Live Nation dans le secteur festivalier en 2017**, qui passe d'une part de marché de [0%-5%] à [5-10%], mais également par **l'arrivée de Vivendi, de Sony, de AEG et LNEI** (avec Rock en Seine), tous en 2017 entre [0%-5%] du total.

Si l'on observe enfin **l'évolution des prix moyens estimés**<sup>34</sup> à partir des données de la base de déclarants du CNV, on peut voir que la moyenne des prix moyens des grands festivals de musiques actuelles en France a progressé de **48% entre 2009 et 2017**, soit une **croissance annuelle moyenne de 5% par an**. Les prix moyens des festivals liés aux groupes ont baissé entre 2009 et 2013, pour connaître une hausse entre 2013 et 2017. Sur l'ensemble de la période 2009-2017, la moyenne des prix moyens estimés des festivals liés aux groupes est plus élevée en valeur absolue et augmente de **41%**, soit une augmentation moins forte que pour l'ensemble du panel.

<sup>34</sup> Indicatif car le prix moyen est calculé par le CNV à partir du total de la fréquentation totale des représentations payantes et non sur les seules entrées payantes hors exonérations.

**Tableau 10 : Prix moyens estimés sur le marché pertinent n°1 (en €)**

| Prix moyen estimés sur le marché pertinent n°1 (en €)                  | 2009 | 2013 | 2017 |
|--|------|------|------|
| Pour l'ensemble des festivals (en €)                                   | 20   | 26   | 30   |
| Nombre de festivals concernés avec donnée disponible                   | 109  | 123  | 127  |
| Pour les festivals avec une présence capitalistique des groupes (en €) | 29   | 28   | 42   |
| Nombre de festivals concernés avec donnée disponible                   | 3    | 5    | 13   |

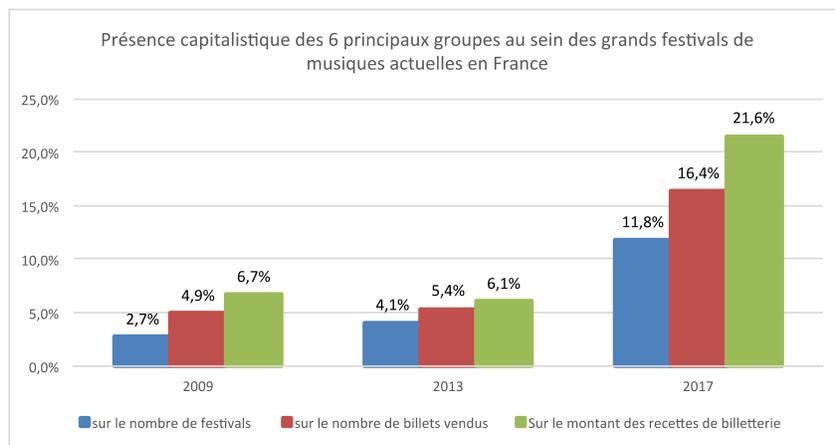
Source : Données base de déclarants du CNV, calculs BOCG-DGCA. A partir de la cartographie des liens capitalistiques du tableau n°1

### **2.3.2. Présence capitalistique des groupes et liens d'influence au sein des grands festivals de musiques actuelles au niveau national (marché pertinent n°1)**

Il est intéressant d'ajouter aux résultats précédents basés sur les liens capitalistiques les festivals concernés par l'existence de liens d'influence<sup>35</sup> avec un groupe, car de nombreux festivals sont des associations et n'ayant de ce fait pas de lien capitalistique avec les groupes, elles peuvent cependant avoir comme président le dirigeant d'un groupe ou être soutenus financièrement par un groupe. L'existence d'un lien d'influence peut de ce fait avoir des conséquences sur la prise de décision au sein d'un festival porté par une association. C'est le cas, au sein du panel de grands festivals, du festival les Eurockéennes avec la présence de Mattieu Pigasse, dirigeant de LNEI, comme président à titre individuel de « Territoire de musiques » qui organise le festival. Live Nation soutient en coproduction le festival Marsatac.

Avec l'ajout de ces deux festivals, le poids des 6 groupes connaît une légère augmentation par rapport aux résultats présentés dans le tableau 6.

**Graphique 4 : Présence capitalistique et liens d'influence de Live Nation, AEG, LNEI, Morgane, Sony et Vivendi au sein du 1<sup>er</sup> marché pertinent**



Source : Données base de déclarants du CNV, calculs BOCG-DGCA. A partir de la cartographie des liens capitalistiques du tableau n°1

Les résultats révèlent une progression des parts de marchés cumulées de ces 6 groupes au sein du marché sur la période, avec une **hausse de 14,5 points** sur la période concernant les montants de billetterie et de **11,5 points** pour le nombre de billets vendus entre 2009 et 2017.

<sup>35</sup> Non-exhaustif sur l'ensemble du secteur, sont recensés seulement les liens d'influence identifiés dans le cadre de cette étude centrée principalement sur les principaux groupes menant des stratégies d'intégration verticale.

Cependant, la part de marché cumulée sur le marché pertinent pour le total des 6 groupes augmente peu, à 21,6% pour les recettes de billetterie et 16,4% sur le nombre de billets vendus en 2017.

### 2.3.3. Présence capitalistique des groupes au sein des grands festivals de musiques actuelles en Ile de France (marché pertinent n°2)

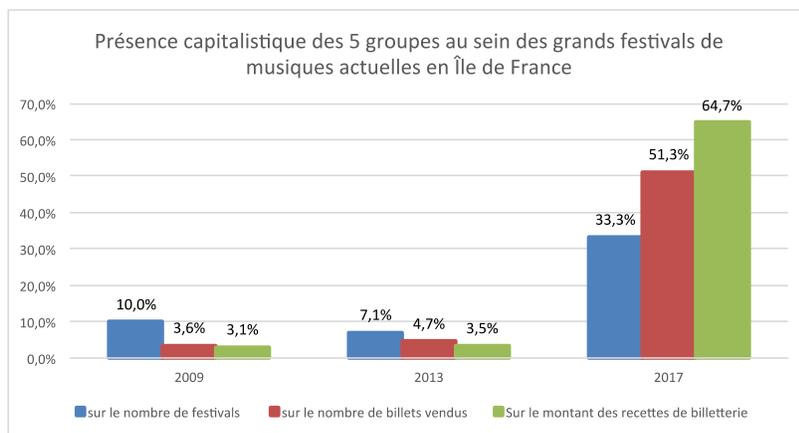
- 2ème marché pertinent : Les grands festivals de musiques actuelles en Ile de France

Parmi les 7 plus grands groupes (Live Nation, AEG, LNEI, Morgane, Fimalac, Sony et Vivendi) présents dans le secteur des festivals (voir tableau 1), 5 ont une présence capitalistique dans la gestion de grands festivals en Ile de France : il s'agit de Live Nation, LNEI, AEG, Sony et Vivendi. Morgane et Fimalac n'ont pas de grand festival en Ile de France.

Entre 2009 et 2017, de nombreux festivals sont créés en Île de France : le nombre de grands festivals en Ile de France augmente de 80% (de 10 et 18 festivals). Les recettes de billetterie s'accroissent plus rapidement : elles sont multipliées par 3,4 sur la période. Cette hausse provient principalement de ces 5 groupes : 5 des 8 nouveaux festivals sur la période 2009-2017 ont un lien capitalistique avec les groupes et ils contribuent à hauteur de 80% de la hausse des recettes de billetterie sur la période.

Dès lors, ces 5 groupes renforcent grandement leur présence, particulièrement entre 2013 et 2017 :

Graphique 5 : Présence de Live Nation, AEG, LNEI, Vivendi et Sony au sein du 2eme marché pertinent :



Source : Données base de déclarants du CNV, calculs BOCG-DGCA. A partir de la cartographie des liens capitalistiques du tableau n°1

Entre 2013 et 2017, leur poids s'accroît de **47,7 points** au niveau du nombre de billets vendus et de **61,6 points** pour les recettes de billetterie, alors que le nombre de festivals au sein du panel ne progresse que de 20,7 points.

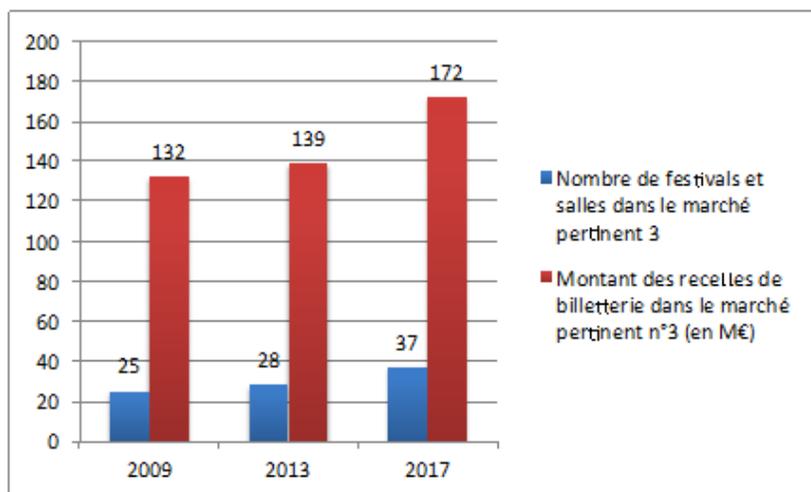
Cette forte augmentation s'explique en grande partie par l'arrivée en Île de France des festivals de Live Nation (Download en 2016 et Lollapalooza en 2017) ainsi que l'arrivée de AEG et LNEI au capital de Rock en Seine en 2017.

### 2.3.4. Présence capitalistique des groupes dans les grands festivals et grandes salles en Île de France (marché pertinent n°3)

Parmi les principaux groupes, au regard de la taille de leur chiffre d'affaires et menant une stratégie d'intégration verticale sur le marché pertinent n°3, Morgane n'est présent ni dans les festivals, ni dans les salles en Ile de France. Fimalac et Lagardère sont quant à eux une présence capitalistique dans l'exploitation de grandes salles en Île de France.

Ainsi, les 7 groupes retenus sur la base des critères méthodologiques au niveau de ce 3<sup>ème</sup> marché pertinent sont **AEG, Fimalac, Lagardère, LNEI, Vivendi, Live Nation et Sony**.

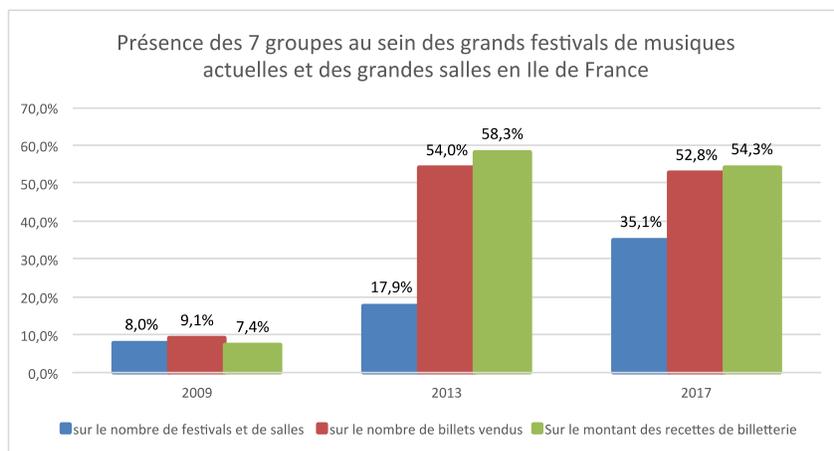
*Graphique 6 : nombre de salles et festivals actifs sur le marché pertinent N°3*



Source : Données base de déclarants du CNV, calculs BOCG-DGCA. A partir de la cartographie des liens capitalistiques du tableau n°2 et n°8.

Entre 2009 et 2017, le nombre de grands festivals et grandes salles en Île de France est en augmentation de **48%**. Les recettes de billetterie du panel connaissent une hausse de **30%** sur la période.

*Graphique 7 : Présence de AEG, Fimalac, Lagardère, LNEI, Vivendi, Live Nation et Sony au sein du 3eme marché pertinent :*



Source : Données base de déclarants du CNV, calculs BOCG-DGCA. A partir de la cartographie des liens capitalistiques du tableau n°2

Les résultats sur le marché pertinent des grands festivals et salles d'Ile de France révèlent **une présence des 7 groupes en forte progression de +46,9 points entre 2009 et 2017 sur les recettes de billetterie et +43,6 points sur le nombre de billets vendus**, malgré une baisse du poids des groupes entre 2013 et 2017 de 4 points au niveau des recettes de billetterie et de 1,2 point pour le nombre de billets vendus. Cette baisse s'explique par l'ouverture en Île de France de la salle « Paris La Défense Arena » qui fait augmenter la taille des marchés mais sans que cette salle ne soit exploitée par un des 7 groupes menant une stratégie d'intégration verticale.

**L'importance des recettes de billetterie des salles** comparée à celles des festivals, ainsi que l'importance des prises de participation des groupes dans ces lieux expliquent en très grande partie cette hausse de la présence des groupes au sein de ce marché pertinent. Cela s'explique en particulier par le fait que les salles exercent une activité toute l'année contrairement aux festivals.

Ainsi les principaux groupes présents sur le marché n°3 en 2013 et 2017 sont principalement **AEG** avec une part de marché entre [25%-40%] des recettes de billetterie selon les années au sein du marché pertinent, puis **Lagardère** entre [10%-15%]) et enfin **Live Nation, Sony et Vivendi** (entre [5%-10%]).

### **3. Les entretiens menés auprès de professionnels du secteur permettent de mettre en lumière les opportunités et risques de ces mutations**

Des entretiens semi-directifs menés auprès de directeurs et programmeurs de festivals de musiques actuelles et de dirigeants de groupes menés au début de l'année 2018 permettent d'identifier les opportunités et les risques perçus par un panel de professionnels d'une présence accrue des groupes dans le secteur des festivals de musiques actuelles et sur la chaîne de valeur. Sont retenues ici les observations prononcées de façon récurrente lors des entretiens.

La démarche qualitative a été privilégiée à une démarche quantitative du fait d'un manque de disponibilité de données chiffrées concernant la programmation des festivals et les prix de cession pratiqués<sup>36</sup>.

Une vérification quantitative des constats partagés par les professionnels lors de ces entretiens pourraient constituer des sujets possibles de futures études<sup>37</sup> dans l'hypothèse où ces données se révéleraient à l'avenir disponibles.

#### **3.1. Les groupes mettent en avant leur capacité d'investissement dans le secteur, source de solidité et d'attractivité**

Les groupes indiquent qu'ils ont la capacité du fait de leurs marges de manœuvre financières de créer des événements de très grande envergure correspondant aux goûts d'un public large. Face à la baisse des subventions publiques, de grands événements peuvent continuer à se développer. Il est en effet nécessaire, pour certains grands événements ou grandes salles, de pouvoir bénéficier d'une assise

<sup>36</sup> Le prix de cession (issus des « cachets » des artistes) est une information commerciale et confidentielle provenant d'une négociation entre une société de production ou un agent d'artiste et un organisateur de festival. La fréquentation et les recettes de billetterie d'un spectacle sont renseignées de façon globale dans les bases de données (notamment celle du CNV) par festival et non avec un détail par spectacle.

<sup>37</sup> Pour des chercheurs ou institutions

financière large permettant d'effectuer des investissements importants, et de pouvoir résister dans certains cas à des chocs économiques importants.

Plusieurs groupes lors des entretiens indiquent que le critère de rentabilité est une des données les plus importantes dans la décision de rachat d'un festival.

Selon certains, leur présence permet la programmation d'artistes internationaux qui pour une partie d'entre eux n'auraient pas pu venir en France. Ils précisent également qu'ils cherchent également à assurer une diversité de programmation (provenance géographique des artistes, esthétiques des festivals rachetés ou créés).

### **3.2. Les programmeurs de festivals perçoivent des risques concernant les prix de cession des têtes d'affiche et une plus grande polarisation de l'écosystème du secteur des festivals de musiques actuelles**

Risques sur les prix de cession :

Les nombreux organisateurs de festivals en France de toute taille (directeurs ou programmeurs<sup>38</sup>) indiquent avoir connu en moyenne une augmentation des prix de cession (issus du « cachet des artistes ») pour un artiste de même notoriété d'environ 50% en 5 ans. Il s'agit d'une estimation, cette donnée quantitative étant très difficile à mobiliser. Ils observent cependant un écart grandissant entre les prix de cession des têtes d'affiche et des artistes moins connus.

De plus, quelques festivals ne programmant pas des têtes d'affiches (notamment lorsqu'ils se trouvent « en amont » du marché) ou sur des calendriers moins concurrentiels, indiquent connaître une évolution de moins grande ampleur.

Une étude du CNV<sup>39</sup> a pu observer auprès d'un panel de festivals une hausse des coûts artistiques et techniques de +11% en 2015-2016 après 5% entre 2014 et 2015. Ce montant comprend l'ensemble des coûts et pas seulement ceux des têtes d'affiches.

Les professionnels reconnaissent que de multiples facteurs peuvent expliquer cette hausse, qui ne sont donc pas tous imputables exclusivement au phénomène de concentration du marché :

- La mondialisation implique de plus en plus la mise en concurrence des festivals au niveau mondial, européen, et non plus au seul niveau français.
- La crise du disque a conduit les artistes à ne plus voir le spectacle comme un moyen de promotion mais de création de valeur.
- Les algorithmes participent à une augmentation rapide de cachets d'artistes naissants, en accélérant leur visibilité auprès des publics.
- Les règles différentes de sponsoring en particulier dans les pays de l'Est renforcent leur capacité à payer des prix de cession élevés.
- Les pratiques d'exclusivité participent à la hausse des prix de cession mais ne concernent pas uniquement les grands groupes.

Les directeurs et programmeurs de festivals voient tout de même dans la présence accrue des grands groupes et leur stratégie d'intégration verticale un des facteurs de la hausse des cachets, qu'ils expliquent pour les raisons suivantes :

- Les groupes ont la capacité financière et médiatique à attirer des artistes renommés dans leurs festivals, au sein desquels ils peuvent également programmer leurs propres artistes.

---

<sup>38</sup> voir page 2

<sup>39</sup> CNV, Barofest, « les festivals de musiques actuelles en 2016 »

De plus, la négociation sur les prix de cession, du fait de cette concurrence accrue, ne tient pas toujours compte de la taille des festivals et de leurs spécificités.

- Les groupes parviennent à se positionner de plus en plus tôt sur les artistes, grâce au *streaming* et plateforme de partage, et en s'affranchissant des circuits traditionnels, et peuvent leur faire bénéficier de tournées importantes et/ou d'événements phares. Cela est susceptible d'entraîner une hausse des prix de cession sur de nouveaux artistes émergents. Le calendrier de conclusion des contrats est plus avancé dans l'année que par le passé.

Certains festivals indiquent qu'ils ont pu construire une relation de confiance avec des producteurs, ou conclure des accords avec d'autres festivals se situant dans une proximité temporelle et géographique, ce qui a permis de limiter dans une certaine mesure la hausse des prix de cession. Mais la concurrence sur les prix de cession reste malgré tout présente.

#### Risques sur la polarisation :

Cette hausse des prix de cession des têtes d'affiche est susceptible d'avoir un impact sur l'équilibre financier de festivals souhaitant programmer des artistes à forte notoriété. La quasi-totalité des directeurs et programmeurs de festivals rencontrés dans le cadre de cette étude indiquent être proches du « point mort », ce qui signifie que les recettes générées, malgré une bonne fréquentation, permettent tout juste d'atteindre l'équilibre financier du festival. Cette évolution des prix de cession s'additionne de plus à d'autres hausses de coûts, notamment ceux concernant la sécurité.

Selon eux, les festivals de taille intermédiaire, qui sont en concurrence avec les plus grands événements, rencontreraient ainsi le plus de difficultés dans le contexte actuel, car il s'avère plus délicat de programmer des têtes d'affiche nécessaires pour assurer une bonne fréquentation. Les festivals de petite taille se disent moins concernés.

De plus, plusieurs professionnels ajoutent que plusieurs artistes développés et accompagnés par des acteurs économiques « intermédiaires » peuvent faire le choix de rejoindre rapidement de grands groupes afin de bénéficier des possibilités permises par leur intégration verticale sur le marché.

Concernant la programmation, les dirigeants des festivals interrogés perçoivent le risque d'une plus grande standardisation des spectacles dans les festivals de musiques actuelles. Ceci peut provenir de l'importation croissante de modèles de festivals existant de façon uniformisée au niveau international, ainsi que d'une programmation accrue de hip-hop par rapport aux autres esthétiques. Cette place plus forte du hip-hop n'est pas problématique en soi et n'est pas uniquement liée à la concentration économique mais également à l'évolution du goût des spectateurs. Elle peut faire peser un risque sur la diversité dans la mesure où tous les festivals, voulant attirer des spectateurs, programment de plus en plus de hip-hop français. Malheureusement, aucune base de donnée ne recense actuellement la programmation détaillée des festivals de musiques actuelles en France, et il serait intéressant d'en disposer afin de pouvoir analyser l'évolution de la diversité artistique dans les festivals de musiques actuelles.