

# d é v e l o p p e m e n t c u l t u r e l



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Délégation  
au développement  
et aux affaires  
internationales

Département  
des études,  
de la prospective  
et des statistiques

Bulletin du département des études, de la prospective et des statistiques,  
2 rue Jean-Lantier, 75001 Paris – ☎ 01 40 15 79 25 – 📠 01 40 15 79 99

Développement culturel est téléchargeable sur le serveur  
du Ministère de la culture et de la communication :

<http://www.culture.gouv.fr/dep>

N° 146 – Octobre 2004

## L'ÉCONOMIE DE LA BILLETTERIE DU SPECTACLE VIVANT

*La billetterie occupe une place stratégique dans la filière économique du spectacle vivant car elle est à l'interface entre l'offre de spectacles et la demande du spectateur. Les fortes évolutions que la billetterie connaît ont donc un impact significatif tant sur l'organisation de la filière que sur son fonctionnement. L'examen de l'économie de la billetterie, en complément de travaux menés par le Deps sur les politiques tarifaires<sup>1</sup>, amène ainsi à observer comment se positionnent – ou se repositionnent – les différents acteurs de la filière du spectacle vivant et quelles sont les répercussions de ces changements sur la structuration de l'offre de spectacles.*

*Traditionnellement, la billetterie était en effet une billetterie sur site – le lieu de spectacles – gérée en interne par ce lieu. Aujourd'hui, elle s'est en partie délocalisée et externalisée. Délocalisée sous de multiples formes : kiosque, magasins de la grande distribution, vente par correspondance de places et/ou d'abonnement, réservation et achat par téléphone, par minitel,*

*et maintenant par Internet... Externalisée avec l'apparition, depuis une dizaine d'années, d'opérateurs spécialisés : Réseau France Billet, Ticketnet, Ticketclic, Théâtre Online... auxquels producteurs et diffuseurs de spectacles confient une part, variable, de leur réservation et de leur vente de billets.*

*L'étude confiée par le Deps au cabinet Ithaque<sup>2</sup> repère, à partir d'une description du profil des lieux de diffusion du spectacle vivant, leurs pratiques et leurs stratégies en matière de réservation et de vente de billets, en particulier leur choix en matière de canaux de diffusion et leur recours éventuel à des opérateurs spécialisés. Elle dessine également les contours de cette nouvelle économie de la billetterie dans laquelle ces opérateurs tiennent une place essentielle, de même que le développement de la vente en ligne sur Internet. Elle permet enfin d'envisager les évolutions possibles à l'avenir pour la billetterie et, avec elle, pour le spectacle vivant tout entier.* ■

1. François ROUET (sous la dir. de), *Les tarifs de la culture*, Paris, Deps, Ministère de la culture et de la communication/La Documentation française, coll. « Questions de culture », 2003.

2. Voir encadré sur la méthodologie de l'étude en page 11.

## Des lieux de diffusion aux profils variés

Les lieux de diffusion du spectacle vivant, comme le montre le fichier de près de 1 500 lieux mis au point pour l'étude à partir des fichiers de plusieurs organismes<sup>3</sup>, sont de nature très diverse. Ces lieux – dans la suite du texte, on parlera indifféremment des lieux ou des structures qui les gèrent –, peuvent être regroupés en cinq grandes catégories :

- des lieux aidés et labellisés par le Ministère de la culture : centres chorégraphiques nationaux (CCN), centres dramatiques nationaux (CDN), compagnies avec lieu, établissements publics nationaux ou régionaux, scènes nationales, autres salles et lieux labellisés (salles de musiques actuelles...);
- des lieux administrés et/ou aidés par les collectivités territoriales : théâtres de ville, opéras régionaux ou municipaux, lieux polyvalents...;
- des lieux privés : théâtres ou structures privés en lieu fixe ;
- des festivals de théâtre, de danse, de musique, de cirque, de marionnettes...;
- d'autres lieux comme les auditoriums, les salles de concert...

Les deux premières catégories<sup>4</sup> réunies représentent les deux tiers des lieux qui ont répondu à l'enquête par courrier (chacune totalisant 34 %), les lieux privés un peu plus de 10 %, les festivals 8 % et les « autres lieux » (dont auditoriums, salles de concert) 13 %. Au-

delà de leurs profils très variés en termes de taille, d'activité, de disciplines artistiques, ces lieux présentent néanmoins quelques dominantes.

### *Majoritairement sous statut associatif et aidés par les pouvoirs publics*

Plus de la moitié des lieux interrogés (55 %) sont sous statut associatif, une proportion qui dépasse 70 % pour les lieux aidés ou labellisés par le Ministère de la culture et 90 % pour les festivals. *A contrario*, un lieu sur dix seulement est sous forme de société.

En ce qui concerne le soutien public, 86 % des lieux répondants reçoivent des subventions au niveau local, 66 % au niveau régional, 51 % au niveau national. Seuls 8 % des lieux répondants, très majoritairement des lieux privés, déclarent n'en recevoir aucune.

### *Polyvalence artistique et activités économiques multiples*

Un grand nombre de lieux se caractérisent par leur polyvalence artistique, chaque lieu citant en moyenne plus de deux disciplines artistiques. Néanmoins, le théâtre et les variétés restent les genres les plus pratiqués, le théâtre étant programmé davantage par les lieux privés, les variétés, chanson, jazz et musiques actuelles par les festivals et les lieux « autres ».

En termes d'activités, 43 % des lieux enquêtés se limitent à la diffusion, les autres – une majorité – déclarant en exercer également d'autres : il s'agit de production ou de coproduction de spectacles pour plus d'un tiers des lieux (34 %) et de location du lieu (17 %). À côté de ces trois activités principales, la formation, l'accueil en résidence et les répétitions sont également pratiqués plus marginalement. La diffusion seule est plus fréquemment citée par les festivals et les lieux soutenus par les collectivités territoriales alors que la production/coproduction est relativement plus fréquente dans les lieux labellisés par le Ministère de la culture mais aussi pour les lieux privés.

### *Une programmation plutôt saisonnière avec un nombre de représentations très variable*

Les trois quarts des lieux ont une programmation à la saison et non pas au spectacle. Un peu plus de 40 % (42 %) des lieux donnent moins de 50 représentations par an et c'est le cas de plus de 2 festivals sur 3 ; une proportion équivalente (45 %) donne de 50 à 150 représentations ; seuls 12 % des lieux, majoritairement des lieux privés, en donnent plus de 200. Au total, 84 % des lieux aidés ou administrés par les collectivités territoriales donnent moins de 100 représentations par an ; c'est le cas de 68 % seulement des lieux aidés par le Ministère de la culture.

3. CNT, CNV, Hors les Murs, Prodiss, RTLÉ.

4. La première catégorie peut comporter des lieux par ailleurs administrés ou aidés par les collectivités territoriales ; par contre, la deuxième catégorie ne comporte pas de lieux aidés ou labellisés par le Ministère de la culture.

Si les abonnements dominent toujours, les formules adhésion/carte pass prennent une part croissante, voire équivalente dans les lieux labellisés par le Ministère de la culture. Les chèques « fidélité » se développent également.

Enfin, pour faire connaître leur programmation, les lieux utilisent tous plusieurs médias (six par lieu en moyenne). L'information sur les lieux, les envois en nombre ciblés, l'affichage local et la presse régionale restent les médias les plus utilisés. Mais, désormais, les stratégies de communication accordent une place non négligeable à l'information par Internet, sur les sites des lieux ou des villes.

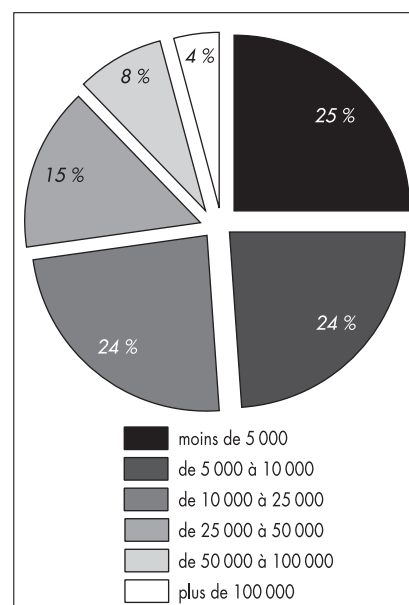
## Les lieux et leur billetterie

### De moins de 5 000 à plus de 100 000 billets vendus par an

Comme le montre le graphique 1, un lieu sur quatre vend respectivement moins de 5 000 billets, de 5 000 à 10 000 et de 10 000 à 25 000. Le dernier quart correspond à des lieux qui vendent plus de 25 000 billets par an (dont 4 % plus de 100 000 billets).

Suivant l'importance quantitative de leur billetterie, les lieux de diffusion du spectacle vivant présentent des caractéristiques très différentes (voir encadré ci-dessous).

**Graphique 1 – Répartition des lieux suivant le nombre de billets vendus annuellement**



Source : Deps, Ministère de la culture, 2004.

## Le profil des structures suivant l'importance de leur billetterie

**Structures vendant moins de 5 000 billets par an** : ce sont plutôt des compagnies, festivals ou lieux polyvalents, dotés d'une programmation au spectacle, ne proposant pas de formule de fidélisation de leur public et donnant moins de 50 représentations par an, dans des lieux en gestion propre offrant plus de 100 places. Leur billetterie est majoritairement manuelle. Ils n'ont pas de personnel spécifique de billetterie et vendent essentiellement dans le lieu au moment du spectacle. Ils n'ont pas de partenariat tarifaire avec d'autres lieux de spectacles vivants.

**Structures vendant entre 5 000 et 10 000 billets par an** : elles sont situées plutôt en zone périurbaine. Elles donnent moins de 50 représentations par an, leur jauge est située entre 100 et 500 places (placé et/ou debout), leur billetterie est plutôt manuelle. Elles ne disposent pas de personnel de billetterie spécifique.

**Structures vendant entre 10 000 à 25 000 billets par an** : pour un tiers de l'effectif, ce sont une cinquantaine de théâtres de ville. Ces structures donnent entre 50 et 100 représentations par an et la jauge de leur salle est importante (500-700 places). Leur billetterie est informatisée.

**Structures vendant entre 25 000 et 50 000 billets par an** : elles sont majoritairement urbaines. Parmi elles, figurent une vingtaine de scènes nationales. Elles donnent de 100 à 150 représentations par an. La jauge des salles se situe autour de 500 à 700 places. Elles utilisent la presse nationale ou spécialisée pour communiquer sur leurs spectacles. Elles disposent d'un personnel spécifique pour leur billetterie qui est informatisée.

**Structures vendant de 50 000 à 100 000 billets par an** : elles sont situées en zone urbaine et sont majoritairement des sociétés. Elles donnent entre 100 et 150 représentations par an et leur(s) salle(s) jaugent entre 700 et 1 000 places. Leur billetterie est informatisée. Une sur cinq environ (soit une dizaine d'entre elles) utilise son propre site Internet pour vendre des billets.

**Structures vendant plus de 100 000 billets par an** : elles sont une vingtaine, majoritairement situées en Île-de-France. Ce sont des sociétés (SARL...) et, parmi elles, essentiellement des théâtres et structures privés en lieux fixes donnant plus de 200 représentations par an. Leur billetterie est bien sûr informatisée. Elles utilisent, plus que les autres lieux, les agences spécialisées pour vendre leurs billets mais aussi Internet (sur un autre site que le leur).

### *Comment les places se réservent-elles et comment les billets se vendent-ils ?*

Les lieux ont tous recours à plusieurs canaux pour la réservation des places et la vente de leurs billets. La part des billets vendus dans le lieu – « au guichet » au moment du spectacle ou « au bureau » aux autres moments – demeure de loin la plus importante (plus de 50 %), suivie loin derrière par le recours à des opérateurs spécialisés de billetterie puis par les autres canaux : téléphone, comité d'entreprise, Internet, offices de tourisme/tour-opérateurs... (voir graphique 2). On notera que selon qu'il s'agit de vente ou de réservation,

l'usage des canaux utilisés diffère : la réservation se fait moins dans le lieu ou par opérateur extérieur que la vente de billets mais plus par téléphone ou par Internet.

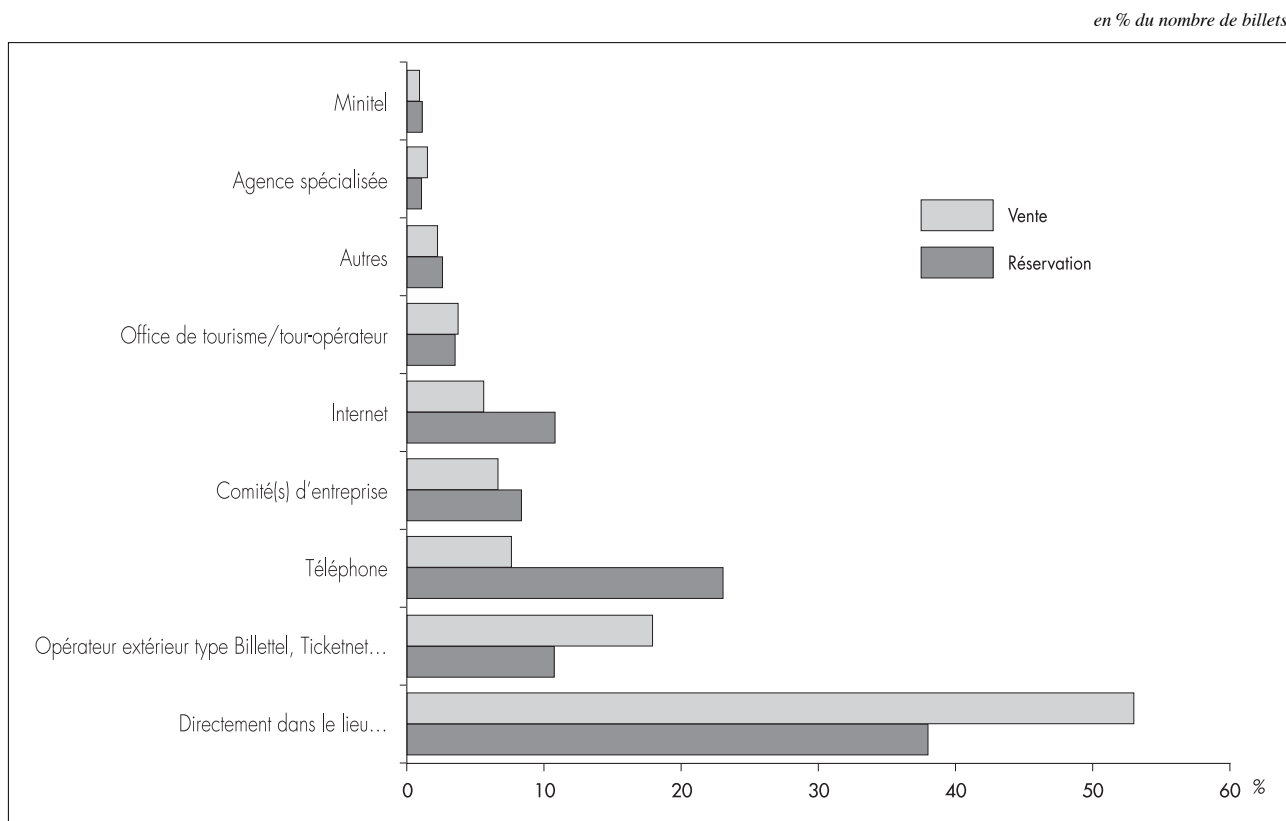
En ce qui concerne le mode de vente des billets, ce sont les lieux privés et les festivals qui externalisent le plus (respectivement 44 % et 43 % des réponses contre 33 % en moyenne). Quant à la part de billetterie confiée à un ou plusieurs opérateurs spécialisés, elle varie peu d'un type de lieu à l'autre puisqu'elle va de 16 % pour les lieux administrés ou aidés par les collectivités territoriales à 20 % pour les lieux privés, festivals et autres lieux. On notera enfin que

les lieux privés utilisent plus que la moyenne les services des agences spécialisées (6 % des réponses contre 1 %) et que les festivals ont relativement plus recours aux offices du tourisme et aux tour-opérateurs (8 % contre 4 %).

### *La billetterie interne : manuelle ou informatisée ?*

Un peu plus de la moitié des lieux (54 %) déclarent utiliser une billetterie informatisée, une proportion très variable suivant le type de lieu : les deux tiers des lieux administrés ou aidés par les collectivités territoriales (67 %), sont informatisés contre 37 % seulement des festivals. Il y a donc près d'un lieu

**Graphique 2 – Répartition de l'ensemble de la réservation et de la vente de billets entre les différents canaux utilisés**



Source : Deps, Ministère de la culture, 2004.

### **Billetterie interne/billetterie externalisée ou confiée**

Il existe deux modes d'exploitation de la billetterie : d'une part la billetterie assurée *en interne* : sur le lieu, par téléphone ou par Internet sur le site du lieu ; d'autre part la billetterie *confiée ou externalisée*.

Ce second mode concerne principalement les canaux de vente et de réservation suivants : opérateur spécialisé, agence spécialisée, Internet sur un autre site que celui du lieu ou du producteur, office de tourisme, tour-opérateur, comité d'entreprise... Lorsque les professionnels (lieux, producteurs...) évoquent ce mode, ils parlent le plus souvent de « billetterie confiée ».

sur deux qui ne dispose encore que d'une billetterie manuelle : le développement de l'informatisation ne rime donc pas avec sa généralisation.

Très logiquement, plus le nombre de représentations et de billets vendus est grand, plus les lieux ont tendance à disposer d'une billetterie informatisée. Toutefois, les différences de profil entre ceux qui ont une billetterie manuelle et ceux qui ont une billetterie informatisée ne se limitent pas au nombre de représentations et de billets. Ainsi, les lieux possédant une billetterie manuelle vendent moins de 5 000 billets par an et donnent moins de cinquante représentations, sont aussi plutôt de type associatif et situés dans des espaces à dominante rurale. On trouve des billetteries manuelles dans de nombreux types de structure : compagnies, festivals, lieux polyvalents, SMAC, théâtres et structures privés en lieu fixe... Les variétés, chansons, jazz et musiques actuelles sont un genre dominant parmi ces structures, ce qui

s'explique par la taille des salles qui ont majoritairement une jauge de moins de 100 places ; debout la jauge est plus importante (100 à 500 places). Ils n'ont pas de personnel spécifique de billetterie et parmi les canaux qu'ils utilisent pour réserver des places figurent souvent leur propre site Internet et les offices du tourisme et tour-opérateurs. Ils vendent essentiellement dans le lieu au moment du spectacle. En cas d'externalisation de leur billetterie, ils confient une part importante plutôt à plusieurs opérateurs qu'à un seul en invoquant le manque de moyens humains. Parmi les autres canaux de vente, figurent, plus que pour les autres lieux, les disquaires ou magasins spécialisés.

Parmi les lieux disposant d'une billetterie informatisée figurent la majorité des centres dramatiques, scènes nationales, théâtres de ville... ainsi que la majorité des lieux de musique classique et lyrique, et des lieux de danse. Beaucoup de ces lieux ont un(e) responsable billetterie et du per-

sonnel d'accueil au guichet. Leur programmation est majoritairement à la saison et ils proposent des formules d'abonnement. Les réservations se font souvent dans le lieu hors moment du spectacle et par le biais des comités d'entreprise. Ils vendent beaucoup dans le lieu hors moment du spectacle, par les agences spécialisées, par téléphone et souhaitent développer la vente par téléphone et la vente par Internet sur leur propre site.

La billetterie manuelle a donc encore cours dans de nombreuses petites et moyennes structures qui vendent peu de billets. Si certaines s'en contentent et n'envisagent pas l'informatisation, d'autres soulignent les limites et la lourdeur de la gestion d'une billetterie manuelle et souhaitent donc l'informatiser en raison des services offerts, de la simplicité et de la rapidité de la gestion. Deux obstacles sont cependant indiqués : son coût élevé qui en fait un investissement trop important pour de nombreux lieux et le fait qu'aucun des logiciels de billetterie sur le marché ne donnerait entière satisfaction.

#### ***Quels canaux de vente de billets les lieux souhaitent-ils développer ou réduire ?***

Selon les déclarations faites par les lieux interrogés lors de l'enquête, ils n'ont pas l'intention d'externaliser davantage leur billetterie (voir tableau 1, p. 6) ; par contre, pour leur billetterie en interne, ils souhaitent développer la vente par Internet sur leur propre site avec pour conséquence la réduction de la vente sur le lieu ; pour la billet-

**Tableau 1 – Les canaux de vente  
que les lieux souhaitent développer ou réduire**

*Base 589 – en %*

Pour 100 lieux interrogés, souhaitent...	Développer	Réduire
<b>Billetterie interne</b>		
Vente dans le lieu hors moment spectacle	16	26
Vente dans le lieu au moment du spectacle	12	18
Vente par téléphone	10	8
Vente par minitel	1	7
Vente par Internet sur le site du lieu	27	3
<b>Billetterie externalisée</b>		
Billetterie confiée à un opérateur extérieur	7	16
Vente par agence spécialisée	1	9
Vente par Internet sur un autre site	6	5
Vente par office de tourisme, tour-opérateur	5	7
Vente par comité(s) d'entreprise	13	2

Source : Deps, Ministère de la culture, 2004.

terie confiée, leur projet est de développer les ventes par les comités d'entreprise au détriment des ventes par opérateur extérieur ou agence spécialisée.

## La nouvelle économie de la billetterie

### *Une logistique billetterie qui va devenir de plus en plus complexe*

La mise en vente de billets pose des questions de stratégie commerciale qui influent sur l'économie du spectacle tout entière. Pour les professionnels du spectacle, mise en vente des billets et communication sont liées. Seule, encore une minorité revendique une forte liaison entre leur activité de billetterie et la définition d'une véritable politique de marketing. Mais dans le contexte d'une offre de spectacles de plus en plus importante et concurrentielle, cette

tendance tend à se développer dans les lieux « privés » comme dans les lieux « publics ». Dès lors, les données recueillies grâce à la vente de billets deviennent l'outil d'une meilleure connaissance des publics, et peuvent permettre de mieux gérer les productions artistiques, de renouveler et élargir les publics...

Dans cette perspective, chaque lieu ou producteur de spectacles doit élaborer sa stratégie de billetterie pratiquement au coup par coup, rendant la logistique autour de la billetterie de plus en plus complexe à organiser : la vente de billets repose désormais sur un maillage de canaux et de lieux de distribution de plus en plus compliqué car il n'y a pas de stratégie univoque en matière de choix des canaux de distribution. Cette contrainte nouvelle se substitue à la préoccupation qu'avaient les lieux de continger leurs places par type de publics (abonnés, groupes ou individuels)...

Dans la plupart des cas, aujourd'hui, la stratégie mise en œuvre repose sur une anticipation maximale des ventes de billets avant le jour du spectacle. On comprend donc que de nombreux lieux se tournent vers des opérateurs spécialisés. Si le fait de confier sa billetterie n'est pas un phénomène récent, ce qui l'est par contre, c'est la place prise par ce type d'opérateurs dans l'économie de la billetterie.

### *Confier sa billetterie à un opérateur extérieur : une pratique fréquente mais partielle*

En effet, 67 % des lieux externalisent tout ou partie de leur billetterie pour la réservation et/ou la vente et plus de la moitié des lieux interrogés (54 %) font appel à des opérateurs spécialisés en billetterie spectacle, tels que Réseau France Billet, Ticketnet, Ticketclic... Tous les types de lieux n'ont pas recours de façon égale à ces opérateurs : c'est le fait de 60 % ou plus des lieux privés et des festivals, de près de la moitié des lieux labellisés par le Ministère de la culture, mais de seulement 44 % des lieux administrés ou aidés par les collectivités territoriales.

Pour autant, seule une infime minorité des lieux (2 %) déclarent confier la totalité de leur billetterie à des opérateurs extérieurs, alors qu'une majorité (56 %) en confie moins de 5 %, soit une part minimale, 28 % une part plus importante (entre 5 % et 30 %) et seulement 8 % la moitié ou plus. La part de la billetterie confiée à un opérateur extérieur augmente avec

le nombre de billets vendus et cette pratique se rencontre plus fréquemment dans les lieux qui ne disposent que d'une billetterie manuelle. Parmi les facteurs intervenant dans la décision de confier ou non une part importante de billets à un opérateur extérieur, le type de spectacle est cité par deux lieux sur trois (64 %). D'où un profil spécifique des structures suivant la part de la billetterie confiée à des opérateurs extérieurs (voir encadré ci-contre).

### *Un producteur est toujours responsable de sa billetterie*

Le producteur d'un spectacle peut en être le diffuseur ou le céder à un diffuseur unique ou bien encore faire représenter directement son spectacle en recourant à des diffuseurs multiples ou promoteurs locaux. Il est en tout état de cause le responsable juridique de l'émission et de la distribution de billets. Toutefois, dans le cas où le spectacle a été vendu à un lieu, avec un contrat de cession des droits de représentation, la responsabilité juridique incombe à l'organisateur du spectacle. Néanmoins, dans le cas des contrats de coréalisation et de promotion locale, le producteur demeure seul responsable de l'émission des billets alors que l'organisateur est responsable, lui, de la distribution des billets. Ainsi, en aucun cas, la sous-traitance de l'émission et de la distribution de billets ne s'accompagne d'un transfert de responsabilité. Cette responsabilité juridique implique

### **Le profil des structures suivant la part de leur billetterie confiée à un opérateur extérieur**

- 1) *Les structures qui ne confient pas leur billetterie* sont plutôt des lieux aidés par les collectivités territoriales. Ils sont plutôt de petite taille (100-500 places assises et moins de 10 000 billets vendus). Leurs canaux de réservation principaux sont dans le lieu même (au moment du spectacle ou hors moment du spectacle).
- 2) *Les structures qui confient moins de 5 % de leur billetterie* sont plutôt des lieux aidés par le Ministère (et notamment les scènes nationales), ainsi que par les collectivités territoriales (théâtres de ville notamment). Leur programmation est plutôt établie pour la saison et elles proposent souvent une formule d'abonnement ou toute autre formule de fidélisation.
- 3) À l'opposé, *les structures qui confient une part importante de leur billetterie* (50 % et plus) sont caractérisées par une part de spectacles « variétés, chansons, jazz, musiques actuelles » plus importante que la moyenne. Ils programment plutôt par spectacle, voire par trimestre, ont plus fréquemment une billetterie manuelle et pas de formule de fidélisation. Ils sont situés le plus souvent dans la tranche des petites structures (moins de 50 représentations et moins de 5 000 billets vendus). Ils n'ont pas de personnel spécifiquement affecté à la billetterie et affirment confier leur billetterie à l'extérieur « par manque de moyens en personnel ».

que les relations entre le producteur ou l'organisateur et l'opérateur extérieur reposent sur la confiance, ce qu'exprime fort bien d'ailleurs le qualificatif de billetterie<sup>5</sup> « confiée ».

### *Opérateur de billetterie : un nouveau métier ?*

Pour se positionner en tant qu'opérateur de billetterie de spectacles, il faut d'abord avoir un catalogue

qui présente une offre de spectacles. Il faut également disposer de canaux de vente de billets : un plateau téléphonique, un serveur Internet, des points de vente. Il faut enfin des médias pour communiquer sur l'offre. Au regard de ces conditions, on a vu apparaître quatre types d'opérateurs :

- **des opérateurs classiques** qui s'appuient – directement ou indirectement – sur une activité de billetterie antérieure et disposent d'une offre de spectacles, de

5. Les obligations du Code général des impôts liées à l'émission de billets de spectacle ont des conséquences également sur le développement des nouvelles technologies auxquelles on a recours pour commercialiser les billets : à ce titre, sur le créneau des logiciels de billetterie, on ne trouve que les grands développeurs susceptibles d'apporter des solutions techniques fiables.

canaux de vente de billets déjà en place ainsi que de médias pour communiquer sur l'offre. Parmi eux : le Réseau France Billet (FNAC), Ticketnet, Ticketclik ;

- **des *start up*** pour qui l'activité de billetterie est l'occasion de créer leur propre entreprise et qui ont dû réunir les trois conditions précédentes en même temps : Théâtre Online, Webguichet...
- **des opérateurs *discount*** pour qui l'activité de billetterie de spectacles vient s'ajouter à une offre plus large de loisirs et dont la notoriété s'est fondée sur le *discount* (ou vente au rabais) : Billetreduc, Lastminute, Zepass...
- des opérateurs positionnés sur des stratégies de niche : Chèque Théâtre, Box-Office...

Pour les grands opérateurs français du premier type, ce sont les points de vente physiques – en particulier ceux de la grande distribution – qui sont aujourd'hui le canal le plus important. La vente en ligne ne représente encore à ce jour qu'une petite part de leurs activités (10 % environ). Elle est en forte croissance mais le développement des ventes de billets par Internet est freiné par les contraintes juridiques et fiscales rappelées ci-dessus et par la question du paiement sécurisé ; car, si la plupart des opérateurs sont aujourd'hui en mesure d'accepter des paiements sécurisés, l'émission directe de billets n'est cependant pas encore possible. Toutefois le billet électronique (*e-ticket*), qui se développe aujourd'hui sur d'autres marchés, devrait permettre un nouveau développement à la vente en ligne et contribuer à faire évoluer à la fois la fonction même

de distribution et les pratiques des spectateurs.

### *Le service rendu par les opérateurs de billetterie*

En ce qui concerne les lieux qui confient une partie de leur billetterie à un opérateur spécialisé, dans les deux tiers des cas, ils instaurent avec lui un partenariat qui, au-delà de la seule prestation de vente de billets, concerne essentiellement la communication autour des spectacles. Ces partenariats peuvent aller parfois plus loin mais les accords sur des offres tarifaires conjointes sont plus rares, et la co-organisation de spectacles rarissime. Les opérateurs, quant à eux, tentent de diversifier leurs activités en proposant d'autres types de prestations aux professionnels du spectacle : services informatiques, services personnalisés de billetterie, informations sur les spectacles... Les billetteries de ces opérateurs, du fait des portails qu'ils ont ouverts sur le Net, sont devenues de véritables médias prescripteurs en fournissant un accès à l'offre de spectacles proposée.

### *La rémunération des opérateurs de billetterie*

Ce sont les spectateurs qui rémunèrent les opérateurs de billetterie, le plus souvent par le biais d'une commission qui s'ajoute au billet, parfois par un prélèvement plus indirect comme le coût de l'appel entrant pour la vente en ligne. Le service « gratuit » existe aussi, mais de manière très marginale, dans le cas de sites de vente en ligne se rémunérant sur les revenus du web (publicité, marketing). Les

trois opérateurs les plus importants (Réseau France Billet de la Fnac, Ticketnet, Ticketclik) ont des pratiques analogues en ce qui concerne la commission sur la vente des billets, qui constitue la base de la rémunération de leurs services.

C'est dans leurs relations avec les fournisseurs de billets que la concurrence entre opérateurs est la plus forte d'autant que ces relations sont régies par des principes relativement analogues d'un opérateur à l'autre. Ainsi tous les opérateurs pratiquent la rétrocession aux lieux des places non vendues, et la rétrocession de places entre opérateurs semble, elle aussi, une pratique courante. En revanche, les fichiers clients ne sont pratiquement jamais rétrocédés aux producteurs ou aux lieux.

### *Avantages et inconvénients de la billetterie confiée*

L'expérience des services rendus par les opérateurs extérieurs en modifie sensiblement l'appréciation (voir tableau 2, ci-contre). Ainsi, d'après ce qu'ont déclaré les lieux interrogés, les trois principaux avantages sont d'un meilleur service au public et d'une meilleure diffusion de l'information sur les spectacles (25 % des réponses chacun) suivis de l'augmentation du nombre de billets vendus (21 %). Ces avantages sont évoqués par 60 à 70 % des lieux parmi les trois premiers avantages perçus. De la part des structures pratiquant effectivement l'externalisation à un opérateur spécialisé, les avantages perçus sont quelque peu différents : le meilleur service au public et la meilleure information sur les spectacles restent



parmi les avantages les plus cités mais ils sont rejoints par d'autres avantages beaucoup moins importants pour l'ensemble des lieux : la meilleure gestion du plan de salle (25 %) et l'allègement des coûts liés à la billetterie (21 %) ; de plus, l'augmentation du nombre de billets vendus n'est plus du tout évoquée.

Du côté des inconvénients envisagés par l'ensemble des lieux interrogés et justifiant de ne pas exter-

naliser, viennent en tête l'augmentation induite du prix des places du fait de la commission de l'opérateur (27 %), la perte de contact avec le public (24 %) et la déperdition de données pour alimenter les fichiers clients (20 %). Ce ne sont pas du tout les inconvénients constatés par les structures externalisant effectivement une part de leur billetterie à un opérateur. Ils mettent l'accent d'abord sur l'approche trop marketing de la vente

de billets (28 %), la perte de visibilité de la structure (23 %) et la perte du savoir-faire en matière de billetterie (22 %), inconvénients complètement minimisés par l'ensemble des lieux. L'augmentation du prix des places reste un inconvénient évoqué quoique minimisé – car accepté ? – (11 % des réponses, soit moins de 30 % des lieux) par les structures confiant une part de leur billetterie à un opérateur extérieur.

**Tableau 2 – Avantages et inconvénients de confier sa billetterie à un opérateur extérieur**

*en % du total des réponses apportées à la question des trois premiers avantages/inconvénients au fait de confier sa billetterie à un opérateur extérieur*

Avantages	... pour l'ensemble des structures	... pour celles qui externalisent une part de leur billetterie à un opérateur extérieur	Inconvénients	... pour l'ensemble des structures	... pour celles qui externalisent une part de leur billetterie à un opérateur extérieur
Meilleur service rendu au public	25 %, le plus cité en 1 <sup>er</sup>	24 %	Augmentation du prix des places	27 %, le plus cité en 1 <sup>er</sup>	11 %
Meilleure diffusion d'informations sur les spectacles	25 %, le plus cité en 2 <sup>e</sup>	19 %, le plus cité en 3 <sup>e</sup>	Perte de contact avec le public	24 %, le plus cité en 2 <sup>e</sup>	5 %
Augmentation du nombre de billets vendus	21 %, le plus cité en 3 <sup>e</sup>	0 %	Perte d'information pour la gestion des fichiers clients	20 %, le plus cité en 3 <sup>e</sup>	2 %
Plus grande visibilité de la structure	18 %	0 %	Difficultés de gestion du plan de salle	11 %	2 %
Allègement de la charge de travail de la billetterie	8 %	3 %	Approche trop marketing de la vente de billets	1 %	28 %, le plus cité en 1 <sup>er</sup>
Allègement des coûts liés à la billetterie	3 %	23 %, le plus cité en 1 <sup>er</sup>	Perte de visibilité de la structure	6 %	23 %, le plus cité en 3 <sup>e</sup>
Meilleure gestion du plan de salle	–	25 %, le plus cité en 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>e</sup>	Perte de savoir-faire « billetterie »	2 %	22 %, le plus cité en 2 <sup>e</sup>

## Et demain, quelle économie de la billetterie et du spectacle vivant ?

Pour avoir une idée des évolutions envisageables en matière d'économie de la billetterie dans les années à venir, il convient de tenir compte tout d'abord des mutations que connaîtra l'offre de spectacles et de loisirs mais aussi des spécificités de cette activité de billetterie pour des opérateurs extérieurs à la production et aux lieux. Il faut également s'interroger sur les perspectives de développement de la vente en ligne.

### *Du spectacle à l'événement culturel*

Ces dernières années, l'offre de spectacles vivants s'est, pour partie, déplacée : des lieux de diffusion de spectacles qui offrent une programmation à l'année, elle est allée vers une multiplicité de festivals et d'événements culturels. En termes de billetterie, ce changement implique plus de billets à vendre sur une programmation plus importante mais très localisée et très limitée dans le temps. À ce titre, ces manifestations ne peuvent se passer des prestations des grands opérateurs de billetterie ; c'est déjà le cas aujourd'hui puisque les festivals sont trois sur quatre à avoir recours à leurs services.

Parallèlement, pour la plupart d'entre eux, les lieux comme les opérateurs sont confrontés au problème de la fidélisation de leur public et il semble qu'une course à la fidélisation soit engagée entre eux pour capter ce public nomade. À cet effet, à l'exception des trois

grands opérateurs, les sites de vente en ligne de billets proposent des abonnements : le spectateur, hier abonné à la programmation d'un lieu, devient aujourd'hui abonné à l'offre d'un opérateur de billetterie lorsque celui-ci est spécialisé. Cette mutation est sans doute l'une de celles qui risquent d'avoir le plus fort impact sur la politique même des lieux de diffusion de spectacles : les lieux ont recours aux opérateurs, mais ce sont les opérateurs qui, demain, risquent de structurer l'offre.

### *La billetterie de spectacles : une activité à faible rentabilité économique*

L'activité de billetterie de spectacles est fragile économiquement car c'est une activité difficile à inscrire dans la durée et à faible rentabilité économique : il faut donc que le nombre de billets vendus soit très important pour amortir le coût élevé des investissements techniques nécessaires.

Cette faible rentabilité explique la concentration des entreprises spécialisées dans la vente de billets autour des deux ou trois gros opérateurs « classiques » et la relative stabilisation des parts de marché qui s'en est suivie d'autant que l'époque n'est plus au développement de *start up*.

Cette faible rentabilité explique également que les grands opérateurs aient tenté de développer des logiques d'intégration et de diversification des prestations tant en direction de leurs clients que de leurs fournisseurs, alors que les petits opérateurs privilégient des stratégies de niche sur des créneaux très spécifiques tant par la

nature des spectacles proposés que par la qualité du service offert. Elle peut enfin expliquer la tendance à développer de nouveaux partenariats susceptibles de permettre à des opérateurs de proposer une offre de loisirs plus globale et plus rentable, intégrant les voyages, l'hôtellerie-restauration, les spectacles et les grands événements.

L'actuelle fragilité économique de certains opérateurs nationaux et le développement de la vente en ligne de billets de spectacle pourraient être de nature à attirer des grands opérateurs anglo-saxons (TMCS, Clear Channel...), déjà positionnés sur le marché de la billetterie de spectacles des autres pays européens, à l'exception de l'Allemagne et de la France. Cette perspective suscite également des craintes du côté des producteurs d'autant plus que ces groupes intègrent à l'étranger l'ensemble des fonctions de la chaîne de production du spectacle (agent artistique, promotion, communication, billetterie...). Face au positionnement de ce type d'opérateurs, il semble que la multiplicité et la diversité des lieux de diffusion de spectacles ainsi que des types d'acteurs en France ait jusqu'ici un rôle dissuasif.

### *L'avenir de la vente en ligne de billets de spectacle*

Depuis 2001, le volume du commerce en ligne ne cesse d'augmenter, et le potentiel de la vente en ligne est très prometteur. Ce développement pourrait, dans les années à venir, être en outre facilité par le développement de l'émission de billets électroniques

(*e-ticket*), essentiellement *via* les grands opérateurs de billetterie.

La solution qui consisterait pour les producteurs de spectacles à développer leur propre système de vente en ligne est pourtant écartée par la plupart d'entre eux, avant tout parce qu'elle est technologiquement complexe et onéreuse. Quant aux lieux, l'enquête montre, comme on l'a vu, qu'ils n'ont pas l'intention d'externaliser davantage leur billetterie mais qu'ils sont majoritairement intéressés par

le développement de la vente sur leur propre site Internet, ce qui renforce l'intérêt de l'émission électronique des billets. Cependant, plus peut-être encore que pour les producteurs, le coût des équipements – beaucoup de lieux, comme on l'a vu, ne sont pas encore équipés de billetterie informatisée – ainsi que l'acquisition du savoir-faire en la matière rendent difficilement envisageable ce type de solution pour des lieux qui n'émettent pas un nombre suffisant

de billets pour amortir ces coûts. De plus, un des problèmes des sites de vente en ligne étant d'assurer leur visibilité au milieu d'une offre de plus en plus importante, comme on l'a vu, que deviendrait l'offre de ces petits lieux dans ce contexte ? Dans ces conditions, de nouveaux portails, adossés à un système d'exploitation et permettant aux lieux de développer leur billetterie en ligne, seraient-ils susceptibles de venir concurrencer les opérateurs existants ? ■

### Méthodologie

L'étude sur « L'économie de la billetterie du spectacle vivant » (avril 2004) dont est tiré ce bulletin a été réalisée par le cabinet Ithaque (Claude Vauclore et Marie Pussier) à la demande du Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la culture et de la communication.

Elle s'est déroulée en 3 phases :

- d'abord une enquête par entretiens auprès d'une dizaine de responsables de lieux de diffusion de spectacles vivants, réalisée sur le site de Lille Métropole,
- puis une enquête par courrier adressée à quelque 1 500 lieux repérés à partir des différents fichiers existants : près de 600 lieux fixes ou festivals\* ont répondu, permettant ainsi de préciser à la fois les caractéristiques des lieux, leur activité de diffusion, leurs pratiques tarifaires et surtout leurs pratiques en matière de billetterie ;
- enfin, une série d'entretiens effectués avec des tourneurs et des producteurs de spectacles de chansons, variétés, jazz... et une dizaine d'opérateurs spécialisés dans la billetterie de spectacles.

\* Ce taux de réponse témoigne aussi de l'intérêt des responsables de lieux pour cette question de la billetterie.

à remplir et à adresser à : **La Documentation française**

124, rue Henri Barbusse, F-93308 Aubervilliers cedex – ☎ (33) 01 40 15 68 00

Nom et prénom .....

Organisme .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville ..... Pays .....

<b>Les derniers ouvrages parus dans la collection « Questions de culture »</b>	<i>ISBN</i>	<i>Prix</i> €	<i>Nombre</i> <i>d'exemplaires</i>	<i>Total</i>
<input type="checkbox"/> Les tarifs de la culture	2-11-005275-9	20,00	.....	.....
<input type="checkbox"/> Regards croisés sur les pratiques culturelles	2-11-005276-7	20,00	.....	.....
<input type="checkbox"/> La valorisation économique du patrimoine	2-11-094274-6	25,00	.....	.....
<input type="checkbox"/> Les loisirs culturels des 6-14 ans	2-11-005480-8	25,00	.....	.....
<input type="checkbox"/> Les musiciens interprètes en France. Portrait d'une profession	2-11-094278-9	25,00	.....	.....
<input type="checkbox"/> Chiffres-clés. Statistiques de la culture. Édition 2003-2004	2-11-005688-6	16,50	.....	.....
Participation aux frais de facturation et port <u>par ouvrage</u>		4,95	.....	.....

**Montant total à payer** ..... Chèque bancaire ou postal à l'ordre de M. l'agent comptable de la Documentation française Carte bancaire

N°

Date d'expiration

Signature

à remplir et à adresser à : **Département des études, de la prospective et des statistiques**2, rue Jean-Lantier – F-75001 Paris – ☎ (33) 01 40 15 79 99 (à l'attention de M<sup>me</sup> Bricout)

Nom et prénom .....

Organisme ..... Fonction .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville ..... Pays .....

**Les dernières livraisons de Développement culturel**

- 140 – Les musiciens interprètes
- 141 – La valorisation économique du patrimoine : mesure et outils
- 142 – Les danseurs
- 143 – Transmettre une passion culturelle
- 144 – Les loisirs culturels des 6-14 ans
- 145 – Éléments pour la connaissance de l'emploi dans le spectacle

**Les derniers ouvrages parus dans la collection « Les Travaux du Deps »**

- Les grands groupes des industries culturelles. Fusions, acquisitions, alliances : les stratégies des années 1980-2000
- Les publics des archives départementales et communales. Profil et pratiques
- Les moins de 15 ans et le marché des loisirs culturels. Premiers éléments documentaires (DT 1269)

Les ouvrages de la collection « Les Travaux du Deps » et « Développement culturel »,  
réservés en priorité aux centres de documentation et aux bibliothèques,  
sont téléchargeables dès leur parution sur [www.culture.gouv.fr/dep](http://www.culture.gouv.fr/dep)