

Société

DERRIÈRE LE RETOUR DE CÉLINE DION : LES GAFAM DU LIVE

Fabrice Février

07/04/2026

Derrière l'emballement suscité par l'annonce du retour de Céline Dion pour une série de concerts parisiens à l'automne prochain, on trouve une architecture en termes de production de concerts, de salles et de billetterie reposant sur deux groupes américains qui se partagent l'essentiel de l'économie mondiale du *live*. Un dispositif redoutable que décortique Fabrice Février, dans sa nouvelle note de la série de l'Observatoire des médias de la Fondation intitulée « Le chiffre de la semaine », montrant à quel point ce manque de pluralisme économique peut peser sur le pluralisme culturel demain.

9 millions C'est le nombre de personnes qui se sont préinscrites pour assister aux concerts de Céline Dion à Paris. Derrière cet emballement, une architecture invisible aux yeux du grand public : AEG Presents produit les concerts et assure la billetterie via sa plateforme AXS. La salle, elle, vient d'être rachetée par Live Nation pour près de 600 millions d'euros (opération soumise à l'Autorité de la concurrence) et sa filiale Ticketmaster complète le dispositif. Ces deux groupes américains se partagent l'essentiel de l'économie mondiale du live (38,6 milliards de dollars en 2025) avec la même logique d'intégration verticale, les mêmes effets de réseau et les mêmes procès antitrust que les géants du numérique.

Le soir du 30 mars 2026, jour de ses 58 ans, Céline Dion convoquait à nouveau la tour Eiffel, quelque dix-huit mois après avoir chanté depuis son premier étage devant quatre milliards de téléspectateurs. Dix concerts à Paris La Défense Arena du 12 septembre au 14 octobre 2026 : la mise en scène de l'annonce est spectaculaire et l'architecture de l'événement l'est tout autant.

Un événement qui a cessé d'être un concert

Tout avait commencé le 23 mars 2026 : 250 panneaux publicitaires apparaissaient simultanément

dans les rues de Paris, sans nom, sans image, sans date, seulement des titres de chansons en noir sur fond blanc. Reconnaisables en une seconde par des milliers de fans, intrigants pour les autres. Le dispositif était signé JCDecaux, en collaboration avec Jackie Lombard, l'agence de Céline Dion en France depuis 2016, et AEG Presents. Dans la nuit du 29 au 30 mars, une caméra de vidéosurveillance captait des images de la tour Eiffel illuminée, aussitôt retransmises sur une chaîne d'info en continu. Le lendemain soir, France 2 retardait sa série policière pour diffuser l'annonce en direct : 4 millions de téléspectateurs, 19,8 % de part d'audience, un niveau rarement atteint par la chaîne à cette heure-là¹. Le mardi matin, *Le Parisien* en faisait sa une et son fait du jour, quand Marc-Olivier Fogiel sur RTL explorait en exclusivité les coulisses de l'événement. France Télévisions, *Le Parisien* et RTL sont les partenaires médias officiels des concerts. Sur le plan commercial, Visa offrait une prévente exclusive à ses porteurs de carte, Marriott Bonvoy accompagnait l'événement comme hôtelier officiel. Dès le 31 mars, la campagne se déployait sur des centaines d'écrans dans les grandes métropoles mondiales : New York, Londres, Madrid, Berlin, Rome, Los Angeles, Bruxelles².

Deux jours, trois médias nationaux, une carte bancaire, une chaîne hôtelière mondiale, des écrans aux quatre coins de la planète, et pas encore un billet vendu. Voilà un événement qui a cessé d'être un concert pour devenir une infrastructure médiatique internationale. Résultat : 9 millions de préinscriptions pour environ 330 000 places en configuration assise³, soit moins d'une chance sur vingt-cinq. Hôtels, restaurants, billetterie : les retombées économiques pour l'économie française sont projetées à un milliard d'euros⁴.

Paris La Défense Arena est l'œuvre de Jacky Lorenzetti, président d'Ovalto, sa *holding* familiale, et du club de rugby Racing 92. Dès 2011, il en avait confié l'architecture à Christian de Portzamparc. La première pierre fut posée en 2014, l'inauguration en octobre 2017 avec les Rolling Stones. Selon sa vision d'origine : « c'est une salle de spectacle, pas une salle de sport. Cette salle hybride veut se positionner comme la nouvelle place forte en Europe⁵ ». Jacky Lorenzetti ne construisait pas un stade, il projetait une plateforme de production de contenus et d'audience. Le bilan l'a confirmé, avec une affluence moyenne autour de 10 000 spectateurs pour le rugby et de 45 000 pour les concerts. « Le succès phénoménal des spectacles a englouti les espérances du rugby⁶ ».

Le 4 août 2024, la salle a produit l'un des moments télévisuels les plus puissants des Jeux de Paris. Léon Marchand y a décroché son incroyable doublé en or, devant une salle en transe, **près de 15 millions de téléspectateurs** sur France 2 et des centaines de millions dans le monde. Les images de cette salle de concert transformée en bassin olympique ont fait le tour des écrans de la planète. Sur NBC, Michael Phelps lui-même commentait les exploits de Léon Marchand. La plateforme imaginée il y a quinze ans par Jacky Lorenzetti venait, sous les anneaux olympiques, de démontrer

toute l'étendue de sa promesse. C'est cette salle qu'il a cédée à Live Nation en janvier 2026, accord soumis à l'Autorité de la concurrence.

Qui tient la salle tient le marché

AEG Presents, fondée en 1994 par Philip Anschutz – 19,4 milliards de dollars de fortune personnelle, selon *Forbes* –, produit des tournées de Taylor Swift, d'Ed Sheeran, de Paul McCartney, d'Elton John et des Rolling Stones. Le groupe possède ou opère directement une trentaine de grandes arènes à travers le monde.

De son côté, Live Nation a enregistré en 2025 un chiffre d'affaires de 25,2 milliards de dollars, soit les deux tiers du marché mondial⁷, et 159 millions de spectateurs, pour la première fois une majorité hors des États-Unis. Sa filiale Ticketmaster affiche une marge opérationnelle de 37% contre environ 3% pour le segment concerts⁸.

On ne comprend pas Live Nation sans comprendre John Malone. Ce milliardaire américain, surnommé le « cable cowboy », incarne mieux que quiconque la logique de concentration qui a reconfiguré les médias américains depuis quarante ans : racheter les tuyaux d'abord (le câble, les télécoms), puis les contenus, puis les événements, jusqu'à tenir simultanément les infrastructures et les audiences. À la tête de Liberty Media, il a soutenu Ted Turner à CNN, Rupert Murdoch à Fox, avant d'orchestrer en 2022 la fusion entre Warner Bros et Discovery. Live Nation s'inscrit dans cette même logique : non pas un actif parmi d'autres, mais un maillon de plus dans une chaîne où le spectacle vivant devient, lui aussi, une infrastructure. Il a été encore plus loin : en 2017, Liberty Media a racheté la Formule 1 pour 8 milliards de dollars⁹. Le sport était absent du numérique, invisible aux États-Unis. Malone y a vu ce qu'il a toujours su repérer : un écosystème sous-exploité. « Drive to Survive » sur Netflix, de nouveaux Grands Prix à Miami et Las Vegas, une valorisation qui dépasse depuis les 20 milliards... la méthode est la même que dans le *live* : acheter le tuyau, raconter l'histoire, multiplier les points de contact. À 84 ans, John Malone vient de quitter la présidence de Liberty Media. L'homme se retire, la méthode, elle, demeure.

En face de John Malone se tient un personnage d'une tout autre nature : Philip Anschutz. Là où le premier a bâti son empire par la finance et les participations croisées, le second l'a construit à l'ancienne (pétrole, chemins de fer, puis divertissement) sans jamais entrer en Bourse. Il n'a pas commencé par le concert mais, en 1995, il rachetait les Los Angeles Kings, une équipe de hockey en faillite. Il lui fallait une salle digne de ce nom : le Staples Center a ouvert en 1999. Mais une salle vide les soirs sans match, c'est un gouffre financier. Il faut la remplir. C'est le concert qui s'impose alors comme solution, avec un changement de nom à la clé dans le cadre d'un contrat de *naming* avec la

plateforme de cryptomonnaies Crypto.com. Et la solution est devenue **empire**. AEG Presents est née de cette logique : occuper les infrastructures, maximiser les jours d'exploitation, étendre le modèle à d'autres villes, d'autres continents : l'O2 Arena à Londres, la Mercedes-Benz Arena à Berlin, l'Accor Arena à Paris. Associée à Matthieu Pigasse, AEG Presents coproduit Rock en Seine et We Love Green. Partout la même mécanique : posséder la salle, contrôler la programmation, capter la billetterie.

Philip Anschutz a bien tenté de se développer dans les médias, *via* son groupe Clarity Media : le *Washington Examiner*, le *San Francisco Examiner*, le *Colorado Springs Gazette*, le magazine conservateur *Weekly Standard*. Des titres déficitaires, des fermetures, des repositionnements. Le *live* a prospéré là où la presse a échoué. Ce qui dit peut-être quelque chose sur l'état des deux secteurs. Ce que Philip Anschutz a compris avant tout le monde, c'est qu'une salle n'est pas un lieu de spectacle. C'est une infrastructure. Et celui qui tient l'infrastructure tient le marché.

John Malone et Philip Anschutz, deux hommes, deux trajectoires, un même territoire : celui du spectacle vivant comme industrie de masse, concentrée entre quelques mains à l'échelle mondiale. Ça vous rappelle quelque chose ?

Les « GAFAM » du live

La comparaison n'est pas rhétorique. Ticketmaster affiche une marge de 37%, modèle identique à l'AppStore qui prélève sa commission. Live Nation possède aujourd'hui **150 salles** aux États-Unis, même logique que Google dans la recherche : contrôler le point de passage obligé. Comme Amazon, il possède simultanément l'infrastructure et la place de marché. Le volant d'inertie produit les mêmes effets de réseau : plus de salles attirent plus d'artistes, qui vendent plus de billets, qui financent plus de salles. Le Département de justice américain a attaqué Live Nation en 2024 pour pratiques anticoncurrentielles. L'audience s'est ouverte le 2 mars 2026 à New York, avant que l'administration Trump n'intervienne pour forcer un règlement à l'amiable¹⁰. Toute ressemblance avec d'autres faits existants n'est vraiment pas fortuite.

Néanmoins, il y a une différence que les GAFAM ne combleront jamais : ils vendent du reproductible à l'infini, quand Live Nation et AEG Presents vendent ce qui ne peut pas l'être : une présence, un soir, dans une salle. 9 millions de préinscrits pour 330 000 places : c'est le prix de l'irremplaçable.

Le marché mondial des tournées a progressé de 673% en vingt-cinq ans¹¹. En France, les recettes de billetterie ont atteint 1,6 milliard d'euros en 2024, un record¹². Pour comprendre pourquoi le concert est devenu le cœur économique de la musique, il suffit de regarder les chiffres. Selon

Pollstar, l'Eras Tour de Taylor Swift a généré 2,2 milliards de dollars de recettes brutes entre 2023 et 2024, soit près du double de la deuxième tournée la plus lucrative de l'histoire¹³. Un chiffre que la chanteuse la plus streamée au monde ne pourrait pas approcher *via* les plateformes, même sur une décennie. Le *streaming* fait découvrir, le concert fait vivre. Cette asymétrie explique tout : pourquoi les artistes tournent davantage, pourquoi les billets coûtent plus cher, et pourquoi le contrôle des salles est devenu l'enjeu stratégique central de l'industrie musicale mondiale.

Ce fossé économique entre *streaming* et concert est d'autant plus préoccupant que le *streaming* lui-même est désormais menacé de l'intérieur. Selon [Deezer](#), 34% des titres livrés quotidiennement sur la plateforme (soit près de 40 000 morceaux par jour) sont désormais entièrement générés par intelligence artificielle. Ces contenus synthétiques ne font pas qu'encombrer le catalogue : ils diluent la base de rémunération des artistes humains. Jusqu'au quart des revenus des créateurs de musique pourrait être menacé d'ici 2028, soit une perte cumulée estimée à 10 milliards d'euros sur cinq ans¹⁴. Le concert, lui, reste par définition hors de portée de l'IA générative. Ce qui était hier un complément économique devient demain le cœur du *business model* des stars mondiales.

La revanche du collectif

La télévision linéaire s'effrite, mais elle tient sur un terrain : le sport en direct et les grands événements d'actualité. Ces moments où des millions de personnes se retrouvent devant le même écran au même instant parce qu'il se passe quelque chose que personne ne peut différer. Le concert de grande ampleur obéit à la même logique, avec quelque chose en plus : la présence physique, le corps dans la foule, 33 000 personnes devant la même scène au même moment. On n'y scrolle pas, on n'y skipe pas. On est là, ensemble. C'est l'isolement de la fragmentation numérique que l'*hyper-entertainment* est venu combler. Une expérience totale et irremplaçable que l'on traverse collectivement. Live Nation et AEG Presents ne vendent pas de la musique. Ils font vivre l'un des derniers espaces communs. Le *live* remassifie les audiences des médias que les plateformes ont émiettes, en devenant lui-même média. Cette logique est aussi celle de l'*hyper-tourisme* que décrit Rémy Knafou dans [son dernier ouvrage](#) : une demande globale, une offre locale et limitée, un conflit d'usage entre publics du monde entier. 9 millions de préinscrits pour 330 000 places à Paris. Quelques noms captent l'essentiel des revenus et de l'attention, pendant que les petites salles souffrent, que les festivals intermédiaires sont déficitaires et que les artistes émergents peinent à tourner. L'*hyper-entertainment* n'élargit pas le marché : il l'aspire.

C'est ce que le numérique a appris aux régulateurs, souvent trop tard : la concentration des tuyaux finit toujours par peser sur la diversité de ce qui les traverse. Moins de pluralisme économique dans le *live*, c'est le risque de moins de pluralisme culturel demain. La question n'est pas de savoir si

Céline Dion remplira la Paris La Défense Arena à l'automne prochain. La question est de savoir ce qu'il faudra changer dans l'économie du *live*. Pour que tu m'aimes encore. Encore un soir.

1. « Audiences TV : le retour de Céline Dion à Paris enchante 4 millions de téléspectateurs sur France 2 », *Le Parisien*, 31 mars 2026.
2. « Avec Jackie Lombard et AEG Presents, JCDecaux fait rayonner en France et à l'international le retour sur scène de Céline Dion », *WebDisclosure*, 30 mars 2026.
3. « Concerts de Céline Dion : 9 millions d'inscriptions pour tenter d'avoir des places, un record absolu ! », *Le Parisien*, 2 avril 2026.
4. « Hôtels, restaurants, billetterie... Vers des retombées économiques records pour les concerts de Céline Dion ? », *Le Figaro*, 2 avril 2026.
5. « Lorenzetti, au sujet de la U Arena : « C'est une salle de spectacle, pas un stade » », *Rugbyrama*, 15 octobre 2017.
6. « Hospitalisé, Jacky Lorenzetti a signé la vente de l'Arena depuis l'hôpital : « J'ai hésité jusqu'au dernier moment » », *Minutes Sport Rugby*, 7 janvier 2026.
7. *Live Nation bat un nouveau record, avec 25 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2025*, *Billboard*, 23 février 2026.
8. *Live Nation Posts Record 2025 Results With Ticketmaster Still Driving Profitability*, *TicketNews*, février 2026.
9. « Les actionnaires de Liberty Media enclenchent le rachat de la formule 1 », *Le Monde* avec AFP, 18 janvier 2017.
10. Isabelle Chaperon, « Live Nation : « Un concert de mécontentements » après l'accord conclu avec le ministère de la justice américain », *Le Monde*, 11 mars 2026.
11. « Coldplay, U2, Ed Sheeran, Dave Matthews Band, Taylor Swift Top Pollstar's 25 Most Popular Touring Artists Of The Millennium », *Pollstar*, 18 août 2025.
12. *Le Centre national de la musique dévoile les chiffres 2024 de la diffusion de spectacles de musique et de variétés*, *Centre national de la musique*, 9 février 2026.
13. « La tournée Eras de Taylor Swift s'achève en battant son propre record », *Le Devoir*, 9 décembre 2024.
14. *Étude PMP Strategy/CISAC sur l'impact économique de l'IA sur les industries musicale et audiovisuelle*, *CISAC*, décembre 2024.