

■ LES AMIS DE ■

l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

Arcelor

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses d'Épargne

et de Prévoyance

CEA

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

IBM

IDRH

IdVectoR¹

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

SAP France¹

Schneider Electric Industrie

THALES

Total

Unilog

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2005)

CHEFS DE VILLAGE ET SORCIERS DANS LES MAISONS DE DISQUES

par

Pascal NÈGRE

Président d'Universal Music France

Séance du 8 février 2005

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

La production d'artistes locaux est une composante importante du métier des majors de l'industrie musicale, comme Universal, qui doit sa position de leader sur le marché français à une tradition historique de développement local. Alors que le système est organisé autour de la mise en avant quasi exclusive de l'artiste, le producteur joue un vrai rôle dans le processus créatif, en participant voire en initiant les choix artistiques lors de la conception des albums. Gérer les artistes est son autre rôle : cela consiste, au sein de petites structures artisanales, à lui apprendre à accepter l'échec et à lui donner ce dont il a le plus besoin, de l'amour.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Pascal NÈGRE

Universal Music est une *major company*¹, c'est-à-dire une société présente dans un certain nombre de territoires – cinquante-trois pays pour nous –, qui produit des artistes locaux dans chaque pays et fait circuler une partie de ces productions dans le monde. Certains artistes circulent mieux que d'autres, comme les artistes anglo-saxons, mais nous tenons à développer une création locale. C'est une particularité de l'industrie de la musique : dans le cinéma, par exemple, les majors ne produisent qu'à Hollywood pour ensuite exporter leurs films dans tous les pays. Historiquement, les majors du disque ont toujours investi sur la production locale.

Universal est la première maison de disques dans le monde, et la première en France où nous représentons plus d'un tiers du marché. Cette part de marché spectaculaire s'explique d'abord par notre position de leaders dans la signature d'artistes locaux, et notre tradition historique de développement local, depuis les années 1950. Elle s'explique aussi par une série de rachats de labels dont Barclay est le plus célèbre, avec un catalogue extrêmement riche comportant notamment Brel, Ferrat, Ferré, Ferrer...

En France, Universal compte sept cent vingt employés et réalise un chiffre d'affaires d'environ cinq cents millions d'euros.

Le producteur, partie prenante de la création

Une signature est un contrat à durée déterminée dans lequel un artiste s'engage à enregistrer un certain nombre d'albums, entre trois et cinq en général, sur une période donnée. Ce contrat s'inscrit dans le cadre de la loi Lang de 1985 qui reconnaît des droits de propriété intellectuelle aux interprètes, et aux producteurs. Cela paraît évident pour les interprètes dont il ne fait de doute à personne qu'ils participent à la création. Eh bien, le producteur aussi ! L'image du producteur qui ne serait qu'un banquier est fautive. Certes, il finance, mais c'est avant tout celui qui va faire que les disques existent. Le chanteur est un interprète formidable, mais notre travail est de lui trouver des auteurs, des compositeurs, d'écouter des centaines de chansons pour en choisir quelques-unes qui nous semblent lui correspondre, lui trouver des musiciens, définir le son que l'on souhaite lui donner – un son plutôt soixante-dix ou plutôt vintage... –, choisir des arrangeurs, trouver un réalisateur – Untel qui a mixé tel groupe, ou celui-ci qui travaille avec tel chanteur... Puis il faut lui construire une image : d'abord définir quelle photo faire figurer sur la pochette, choisir un photographe, prévoir un vidéo-clip... Finalement, sur un disque, le producteur aura rassemblé plusieurs dizaines de créateurs différents : de l'auteur au violoniste, en passant par le réalisateur du vidéo-clip. Si bien que tel producteur ou tel autre ne donneront pas du tout le même disque : ce ne sera pas les mêmes chansons, et elles ne seront pas chantées de la même manière. Et ce, que l'artiste soit un Johnny Hallyday, ou un artiste en train de monter qui ne soit pas encore une star. Qu'il compose et écrive lui-même ses chansons ou non. Les plus grands auteurs-compositeurs-interprètes attendent de nous un regard critique, et même les plus connus ont dû passer par des dizaines de *mix* différents pour un titre.

Je suis obligé d'insister sur ce point parce que notre système fonctionne autour de la mise en avant de l'artiste, et d'une quasi-dissimulation des autres intervenants du processus de création. Aux yeux du public, l'artiste est celui qui a eu les idées, qui a eu du nez...

Un village où règne l'irrationnel

Historiquement, la musique est l'un des premiers secteurs à avoir compris qu'il fallait être peu nombreux pour gérer les talents. Dans les grandes maisons de disques se sont donc créées de petites entités qui ont développé des catalogues : les labels. Un label est une

¹ Les autres sont EMI, Warner Music, et Sony et BMG, qui viennent de fusionner.

structure qui regroupe, autour d'un directeur et de directeurs artistiques, des marketeurs, des attachés de presse, un *business affair* et un contrôleur de gestion. C'est une structure d'artisanat : chez nous, les labels comportent entre cinq et trente personnes pour les plus gros. Chacun a sa vie, son histoire et sa ligne éditoriale : Barclay fait de la *world music*, du rock et du hip-hop, Mercury de la grande variété française – Florent Pagny, Johnny, Zazie, Calogero –, Polydor de la variété plus chic – Maxime Le Forestier, Eddy Mitchell...

Un label fonctionne comme un village primitif. Il y a un chef de village, le patron du label : il détient le *final cut*, c'est-à-dire la décision finale sur le disque, il est responsable d'un compte d'exploitation, et il est la référence pour l'artiste, car c'est avec le label que l'artiste signe, et non avec Universal. Et il y a les sorciers, les directeurs artistiques, qui sont des gens étranges qui croient ou ne croient pas en des titres, en des artistes, sans que l'on sache pourquoi. Entre chefs de village et sorciers s'établit une relation originale, faite de respect et de peur. Il peut arriver que les chefs de village soient aussi sorciers. Cela peut donner des résultats formidables, ou catastrophiques : de très grands directeurs artistiques devenus patrons ont conduit des labels à la faillite.

C'est un village où règne l'irrationnel ! Chaque année, on fait des budgets et on prévoit des sorties. Mais la moitié du temps, l'artiste qui devait sortir son album le sort l'année d'après. Et des albums se mettent à exploser de façon imprévisible... Et puis, pourquoi, tout à coup, décide-t-on de prendre tel artiste ? Parce qu'il y a une chanson, une voix, un truc..., mais c'est totalement irrationnel. Ce métier est une école de modestie, car on passe son temps à se planter : sur dix artistes qu'on signe, neuf ne connaîtront jamais le succès.

D'amour et d'argent : une relation complexe

La relation entre les créateurs et ceux qui les gèrent est complexe. Un artiste a besoin d'amour, avant toute autre chose. Car il fait un métier de fou, un métier où les gens payent pour le voir pendant une heure et demie ! Et il joue sa vie en permanence : chaque album peut lancer ou détruire sa carrière ; une tournée ou une émission de télé peuvent lui faire tout perdre. Les plus grands artistes connaissent tous une traversée du désert. Maxime Le Forestier, après deux premiers albums au succès considérable, a essuyé cinq échecs commerciaux. Le suivant a marché et sa carrière est repartie. Mais dans ces passages à vide, l'artiste se pose des questions : ai-je vraiment du talent ? suis-je encore dans le coup ? faut-il que je me retire ?

L'artiste a donc avant tout besoin d'être rassuré. C'est notre rôle de le faire, non pas en lui mentant, mais en l'aidant à accepter l'échec, en lui expliquant qu'il apprend et progresse même sur un album qui n'a pas marché... Alain Bashung enchaîne systématiquement un album à succès et un flop commercial, mais qui est souvent très intéressant sur le plan artistique.

Accepter l'échec fait donc partie du métier de producteur ; c'est aussi accepter de perdre de l'argent : le dernier album de Bashung, considéré comme l'un des meilleurs disques des deux dernières décennies, est une perte sur notre compte d'exploitation.

L'artiste, c'est le renard du Petit Prince : il faut du temps pour l'appivoiser, et pour gagner sa confiance. Ensuite, il faut entretenir cette confiance, pour pouvoir lui dire, en toute subjectivité, que l'on croit en tel titre plutôt qu'en tel autre. Si cette confiance est établie, il vous écoutera. Mais il vérifiera après coup si vous aviez raison. Et vous y gagnerez en crédit... ou en discrédit.

L'argent est l'autre dimension importante de la relation avec l'artiste. Elle porte sur le pourcentage du chiffre d'affaires qu'il touchera – en général, entre 7 % et 20 %, éventuellement 30 % –, mais aussi sur le budget qui sera investi pour médiatiser l'album. Ce mélange entre, d'un côté, un affectif fort, et de l'autre, des triviales questions d'argent, fait toute la complexité de la relation avec l'artiste.

Gérer le temps

Gérer le talent, c'est aussi gérer le temps. Car pour un artiste, le plus difficile est de durer. Mais pour l'artiste qui dure, le temps est un allié, qui va le faire se bonifier.

Comme producteur, j'ai eu la chance d'avoir toujours pour moi-même des contrats longs – six, neuf ans... – qui me permettent de m'inscrire dans le moyen terme. Car mon métier consiste à développer le catalogue de la maison de disques : un jour, signer un artiste qui va sortir une série d'albums... Quand vous avez un contrat de neuf ans, et qu'un jeune talent sur lequel vous avez investi commence à marcher, vous savez que vous serez encore là quand sortira son *best of*. Cela change votre perception du risque et de l'investissement, et vous évite de courir après le chiffre d'affaires. Car chiffre d'affaires et création de valeur ne sont pas obligatoirement équivalents à court terme, alors qu'ils le sont à moyen terme.

Néanmoins, cela ne nous empêche pas de travailler aussi dans l'air du temps et, de temps en temps, de faire signer un artiste qui durera l'espace d'un été. Dans ces cas-là, on signe d'ailleurs plutôt pour une chanson.

DÉBAT

Un intervenant : *Dans quelle mesure le local – développer une production nationale – est-il important pour une maison de disques, par rapport au global – la circulation des artistes étrangers ?*

Pascal Nègre : Cela dépend des pays. Par exemple, la plupart des artistes allemands chantent en anglais, de sorte qu'en Allemagne, la production nationale a une part de marché très faible. En France, une loi votée il y a une dizaine d'années a imposé des quotas de diffusion des chansons françaises à la radio. À l'époque, le marché des ventes se composait pour moitié de disques français et pour moitié de disques internationaux. L'an dernier, les disques français ont réalisé deux tiers des ventes. C'est le résultat du travail entrepris depuis une dizaine d'années par les majors et les indépendants, qui nous a permis de rentrer dans un cercle vertueux : on signe, on produit, on fait des succès, cela nous donne des moyens pour produire, etc. Depuis dix ans, tous les genres musicaux ont connu un dynamisme et un renouvellement de la création.

Int. : *Quelles sont vos relations avec la SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique) ?*

P. N. : Il y a deux volets dans le métier de la musique : d'un côté, signer l'interprète ; de l'autre, l'auteur-compositeur. Le premier relève de la maison de disques, l'autre celui de l'éditeur : historiquement, il éditait les partitions de l'auteur-compositeur. La plupart du temps, les producteurs sont aussi éditeurs : c'est une façon de récupérer une partie de la manne et de réduire le risque. C'est cette manne – les droits payés à l'éditeur chaque fois que la chanson est jouée –, qui nous est reversée par la SACEM.

Nos relations avec la SACEM sont bonnes, même s'il nous arrive de nous disputer. Notamment, j'avais plaidé pour que les sociétés de gestion collective des droits soient soumises à un vrai contrôle, dans la mesure où elles sont en situation de monopole sur le territoire national. Aujourd'hui, nous ne sommes pas d'accord sur les taux à imposer sur les téléchargements : pourquoi l'auteur aurait un taux plus important que ce qu'il touche sur un disque ? Mais cela concerne des sommes infimes : Universal Music France verse à la SACEM quarante millions d'euros par an, elle touche de la SACEM, au titre des droits des éditeurs, quelques millions d'euros et la discussion sur les téléchargements porte sur cinq à dix mille euros.

Int. : *En matière de création, de choix des chansons, quelle est la ligne de partage entre les droits des créateurs et ceux des producteurs ?*

P. N. : Il n'y a pas à proprement parler de ligne de partage : il n'est pas question de droits, mais de proposition, de conviction. Cette réalité – que nous ne mettons pas en avant aux yeux du public – est donc très différente de la vision romantique, dans laquelle l'artiste décide de tout. Il n'y a pas de grande carrière sans producteur. Mais il ne s'agit pas non plus de formatage : le producteur n'impose pas des choix à l'artiste en fonction des tendances qui marchent. Il y a un vrai échange artistique entre l'artiste et le producteur. C'est presque une relation de couple qui s'instaure : on discute, on décide ensemble, l'un porte la culotte une fois, et la fois suivante, ce sera l'autre.

Int. : *Dans les contrats, il y a un partage des droits entre producteurs et artistes-interprètes, mais les choix dans les processus de création sont toujours nécessairement consensuels, parce qu'on ne peut pas forcer un artiste à chanter ce qu'il ne veut pas chanter.*

Détection et gestion des talents

Int. : *Si la clé de la création repose sur la relation entre l'artiste et son producteur, comment trouver les personnes qui sauront avoir cette relation avec les artistes ?*

P. N. : Effectivement, dans notre métier, gérer les talents est un talent particulier, de même que savoir les découvrir. Mon métier consiste à développer et gérer des talents parmi les artistes, mais aussi de développer et gérer, dans mes équipes, des gens qui soient capables de travailler avec eux. Ces métiers s'apprennent avant tout sur le terrain. Une grande partie de nos cadres les plus importants ont démarré stagiaires. Pour ma part, j'ai démarré au SMIC à apporter des disques en boîtes de nuit.

Int. : *Et ceux qui savent découvrir les talents ?*

P. N. : Les bons sont de véritables chiens truffiers, qui sont vitaux à la maison de disques. Eux aussi démarrent stagiaires, et un jour, ils nous rapportent quelque chose d'intéressant, qui est peut-être une truffe. Leur gestion relève aussi de l'irrationnel. Maintenant, si un directeur artistique ne ramène aucune truffe pendant quatre ans, c'est certainement qu'il n'est pas bon.

Int. : *Comment les chiens truffiers cherchent-ils les talents ?*

P. N. : Ils les cherchent partout. Nous recevons des enregistrements, dix mille par an, que nous ne pouvons d'ailleurs pas tous écouter. Nous les trouvons beaucoup sur scène, ou encore dans les castings, de comédies musicales ou même d'émissions de télé-réalité. Les éditeurs, qui signent les auteurs-compositeurs, nous en ramènent. Et nous sommes attentifs à ce qui se passe en France – tel groupe qui commence à marcher à Rennes – ou à l'étranger : on va s'intéresser à tel artiste qui cartonne au Liban... Plus généralement, beaucoup nous arrivent par ce que nous appelons des *pluggers* : des réseaux informels par lesquels X a entendu de la bouche de Y, qui savait que Z... Les directeurs artistiques ont de vrais réseaux.

Le bon vieux temps et le beaujolais nouveau

Int. : *N'y avait-il pas autrefois une relation entre le succès sur scène et le succès des disques qui ne semble plus exister, parce que les artistes seraient plus « fabriqués » ?*

P. N. : Ma mère passe son temps à me dire « *Qu'est-ce que ces chansons sont tartes ! De mon temps, c'était formidable.* » Je crois qu'on a une formidable capacité d'oubli, ou de mythification. Ré-écoutez donc les gros succès des années 1960, et vous relativiserez. Une

des plus grandes stars de l'époque s'appelaient Sheila : elle a attendu 1980 pour monter sur scène. L'idée qu'aujourd'hui, il n'y aurait que du préfabriqué est fautive. Tous les artistes qui connaissent un peu de succès soit viennent de la scène, soit vont sur scène : la tournée de la Star Academy a été le deuxième spectacle en termes d'entrées l'an dernier. Il n'y a pas de vraie carrière d'artiste sans un passage par la scène.

Cela étant, il faut faire attention aux concepts d'artistes préfabriqués et de produits formatés jetables. Au milieu des années 1980, quand une gamine de seize ans chantait *Joe le taxi*, tout le monde disait qu'elle ne passerait pas l'été. Elle s'appelle Vanessa Paradis !

Il est toujours difficile de dire ce qui durera et ce qui ne durera pas. Il est vrai qu'il y a des créateurs qui ne durent que le temps d'un été. Dans le vin, il y a aussi du beaujolais nouveau : il faut simplement s'assurer de ne pas produire que du beaujolais nouveau.

Enfin, il faut se méfier de la vision qu'on peut avoir de notre industrie, car elle est biaisée par la médiatisation. On produit en France cinq mille disques différents par an, dans tous les genres, dans tous les styles, mais très peu sont médiatisés. La télé est le média-roi ; il n'y a plus aujourd'hui d'émission de variété dans laquelle un artiste puisse chanter ses chansons. Le problème d'exposition à la télé de la musique, de toutes les musiques, est un vrai problème. La télé-réalité ne représente que 2 % du marché, et, chez nous, que quatre disques sur une année, sur mille cinq cents. Mais on ne parle que de ceux-là.

La radio est le deuxième grand média. L'an dernier, soixante-quatre mille titres ont été diffusés sur l'ensemble des radios, dont 1 % ont représenté 50 % du temps d'antenne. Certains titres peuvent ainsi passer sur une même radio jusqu'à cent vingt fois par semaine. Donc soit vous n'êtes pas médiatisés, soit vous êtes sur-médiatisés, et dans le second cas, les gens n'iront pas plus acheter le disque. La question de la médiatisation est un problème crucial pour l'industrie du disque, qui mène aujourd'hui ces deux combats.

La diversité culturelle existe, y compris au sein même d'Universal. Nous avons la machine Pagny mais nous avons aussi Noir Désir, et nous distribuons des labels comme ECM (label jazz, Keith Jarrett) où nous sommes parfois très contents quand nous vendons mille exemplaires d'un disque. Nous avons de la variété, mais aussi du rap, du jazz...

Int. : *Comment gérez-vous la diversité culturelle ?*

P. N. : Les décisions de signatures sont totalement décentralisées : c'est essentiel car la diversité culturelle est d'abord la diversité des individus, qui ont chacun sa culture, ses goûts musicaux, sa sensibilité... Ensuite, c'est la diversité des labels qui ont chacun sa propre histoire. Des artistes viennent parfois dans un label pour son histoire : Lavilliers a signé chez Barclay parce qu'il était fou de Léo Ferré qui était chez Barclay ; Bruce Springsteen est allé signer chez le directeur artistique de Bob Dylan.

La piraterie

Int. : *Quid de la piraterie ?*

P. N. : Tous les jours, j'essaie de prendre du recul par rapport à cette affaire, car je me suis retrouvé embarqué dans une drôle d'aventure. Quand on a commencé à avoir des problèmes de piraterie, je suis monté au créneau. Cela fait vingt ans que je travaille dans le disque – j'ai quarante-trois ans – et je suis à la fois un des plus jeunes acteurs de ce métier en âge, et l'un des plus vieux en exercice. À chaque fois qu'il fallait monter au créneau, mes collègues m'ont poussé devant car j'avais beaucoup plus d'expérience qu'eux. Sur ce, les médias, voyant que c'est moi qui m'exprimais sur le sujet, faisaient appel à moi dès lors qu'il leur fallait un point de vue de l'industrie sur la piraterie. C'est comme cela que je suis devenu le héraut de la lutte anti-piraterie et le bourreau des petites têtes blondes innocentes qui téléchargeaient par amour de la musique et de la culture.

Dépassionnons le débat, en rappelant quelques évidences ! D'abord, le concept de gratuité n'existe pas : quand on achète une baguette chez le boulanger, on la paye. Cette évidence, de manière surprenante, est une partie essentielle du débat. Il y a quelques années, on a vécu une période folle où les plus grands cerveaux de la planète croyaient au modèle qui allait donner la bulle internet : tout devait être gratuit sur internet, et payé par la publicité.

Malgré l'effondrement de la bulle, ce mythe de la gratuité a été récupéré par les politiques : l'internet devait devenir un extraordinaire créateur d'emplois et de croissance et la France a donc plongé tête en avant dans le développement de cet outil pour rattraper notre retard. Aujourd'hui, les politiques reviennent petit à petit à la raison, car on attend toujours la croissance et les emplois. Mais entre-temps, on a expliqué aux gens que l'internet, c'était un monde où l'on pouvait tout s'échanger gratuitement : la musique a été sacrifiée sur l'autel du haut-débit.

Pour ma part, je ne crois pas qu'un modèle économique puisse perdurer sur le concept de vol. Je suis convaincu que la propriété intellectuelle et industrielle sera le débat de société majeur du XXI^e siècle. Chez nous comme dans tous les secteurs tertiaires où les brevets deviennent la vraie richesse des entreprises occidentales, pourquoi continuerait-on à investir des centaines de millions d'euros en recherche, quand d'autres entreprises pourront irriguer les marchés en s'appuyant sur ses découvertes ?

Int. : *Votre industrie est-elle en danger ?*

P. N. : En tout cas, on est en train d'assassiner la création française. Un tiers de chiffre d'affaires en moins, en deux ans, c'est cela de moins sur l'investissement et le développement de la création locale. Donc aujourd'hui, il y a le feu. En Allemagne et aux Pays-Bas, le marché a perdu jusqu'à 60 %.

Je suis vice-président d'Universal Music International, en charge de la France... et du Moyen Orient, pour avoir lancé le raï en France au début des années 1990. La piraterie y est une tradition : quand vous achetez une cassette dans le souk, elle est piratée. Eh bien, je suis stupéfait par la pauvreté de la création au Moyen Orient, qui compte pourtant un milliard d'habitants. La plus grosse maison de disques est la danseuse d'un prince... La grande vague orientale qui a déferlé sur la France était le fait d'artistes d'Afrique du Nord qui sont venus en France se faire produire parce qu'il y avait des moyens et qu'ils pouvaient être médiatisés. La création locale, qui fait quand même l'essence de notre métier, risque de souffrir à terme d'une dramatique absence de moyens. Et il ne faut pas croire que si les majors désinvestissent, les indépendants prendront le relais, parce qu'ils n'ont pas les moyens.

C'est là le vrai danger aujourd'hui : l'hémorragie en cours est en train de vider de son sang neuf la création.

La distribution et les médias

Int. : *Si l'internet et le peer-to-peer jouent un rôle dans la crise, je ne pense pas qu'ils en soient la cause première. Il y a deux autres facteurs importants, dont les majors me semblent en partie responsables. Le premier a trait à la distribution des disques. Il y a quelques années, les majors ont cassé le système de distribution traditionnel des disques en commençant à travailler en direct avec les chaînes d'hypermarché. Ce faisant, compte tenu des poids respectifs des deux secteurs, elles se sont inscrites dans un rapport de forces défavorable qui les a forcées à accepter de consentir des prix sur la vente de disques. Cela a eu pour effet d'acculer à la faillite les disquaires, et aujourd'hui, la grande distribution représente, fait unique en Europe, 50 % des ventes de disques.*

La place prise par la publicité et le marketing est le second facteur. Quand elle a été autorisée, les majors se sont engouffrées dans la publicité des disques à la radio. Cela a conduit à une inversion des rapports entre les investissements dans la création et les budgets publicitaires, ce qui a mis un frein à la création des indépendants qui ne pouvaient plus s'aligner sur les budgets publicitaires.

P. N. : D'abord, avouez qu'il est troublant de constater qu'à différents moments à travers le monde, le développement du haut-débit s'est accompagné d'un effondrement des marchés. Difficile de croire au hasard...

Je ne fais pas la même analyse sur la distribution. Ce n'est pas l'hypermarché qui a tué le petit disquaire, mais la Fnac, avec une offre beaucoup plus large et une politique de solde systématique des nouveautés – pratique sans équivalent dans le monde économique ! La

grande distribution casse les prix mais propose une offre beaucoup plus restreinte : on n'y vient pas chercher la même chose que chez les disquaires. La Fnac a pris possession de l'espace des disquaires.

Le cas anglais est en train de prouver que les hypermarchés peuvent développer le marché. Depuis deux ou trois ans, c'est le seul marché en Europe qui ne s'effondre pas. Car les hypermarchés ont utilisé le disque comme produit d'appel et cela a entraîné une baisse du prix public : toutes les nouveautés sont aujourd'hui à 9,99 £. L'hypermarché a permis de vendre de la musique à des gens qui n'en achetaient pas.

La publicité, notamment à la télévision, est aussi une réponse à la problématique des hypermarchés, à savoir la nécessité de faire de la rotation et du volume.

Int. : *Compte tenu de l'importance des médias, n'allez-vous pas chercher à avoir un plus grand contrôle sur eux ?*

P. N. : Nous sommes aujourd'hui complètement à l'extérieur des médias, dont la problématique diffère fondamentalement de la nôtre. Ils doivent faire de l'audience, alors que nous devons avoir un portefeuille d'artistes dont certains ne sont pas rentables. Parmi ceux que j'ai en contrat aujourd'hui, si certains me font gagner de l'argent, la majorité m'en fait perdre. Mais j'ai l'espoir, sur ceux-là, que certains m'en feront gagner demain. Je ne suis donc pas dans une logique purement financière qui consisterait à arrêter tous les artistes qui perdent de l'argent : cela augmenterait la rentabilité à court terme, et mettrait en péril la société à long terme.

Des émissions comme Star Academy ou Popstars peuvent vous laisser penser que nous pouvons influencer les médias. C'est une erreur, car nous n'en sommes pas à l'origine. Il y a eu un appel d'offres que nous avons remporté, mais tout le monde avait répondu.

Même quand nous sommes dans un même groupe, nous n'avons pas de capacité de contrôle sur les médias. Il y a quelques années, nous avons fusionné avec Canal+ et Vivendi au nom de la convergence ; la semaine qui a suivi, Canal+ a arrêté son émission musicale. Je ne crois donc pas beaucoup à la notion de synergie.

Présentation de l'orateur :

Pascal Nègre a été animateur de radios libres, attaché de presse de BMG puis directeur de la promotion du label Columbia ; il a rejoint le groupe PolyGram en 1990, comme directeur général de Barclay ; il est président d'Universal Music France depuis décembre 1998, date du rachat de PolyGram par Universal ; il est président de la Société civile pour l'exercice des droits des producteurs phonographiques (SCPP) ; depuis 2000, il est vice-président d'Universal Music International en charge de la France, du Moyen Orient et du Maghreb ; il est aussi président de l'Olympia.

Diffusion avril 2005