



PASCAL NÈGRE
SANS CONTREFAÇON
OU PRÈSQUE...

Fayard Document

Pascal NÈGRE

SANS CONTREFAÇON



FAYARD

© Librairie Arthème Fayard, 2010.
978-2-213-66367-8
(avec la collaboration de Bertrand Dicale)

Je suis producteur. Quand ils me reconnaissent dans la rue, la plupart des gens voient le type qui remettait le prix au vainqueur de « Star Academy ». D'autres se souviennent de moi à côté de Mylène Farmer posant avec un disque d'or dans les bras, ou d'Alain Bashung, de Zazie, de Florent Pagny. Ou il y a quelques années avec Johnny Hallyday... Pour certains, je suis surtout l'empêcheur de pirater en rond, et l'on écrit même ici ou là sur Internet que l'Hadopi a été inventée pour me faire plaisir – ainsi qu'à mes confrères. Et je sais que d'aucuns me considèrent comme l'incarnation du Mal dans le monde de la musique.

On dit beaucoup de choses sur mon compte, d'ailleurs. Après tout, je suis producteur, et il est facile de dire n'importe quoi sur les producteurs de disques. Comme je suis président d'Universal Music France depuis 1994, c'est souvent moi que les télévisions appellent quand elles veulent entendre l'avis de l'« industrie du disque ». Et, quand on veut se payer les producteurs, c'est souvent à moi aussi que l'on s'en prend.

Il est impossible pour un Français de passer une journée sans entendre une chanson Universal, qu'elle soit publiée par un label discographique d'Universal ou éditée par Universal Music Publishing. Mais cela ne fait pas de notre maison une entreprise du CAC 40. Nous en sommes loin : le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'industrie du disque en France est comparable à celui d'un hypermarché.

Pourtant, que ne raconte-t-on sur nous – nous les majors du disque, nous les producteurs, nous Universal ! Alors, après des centaines d'interviews rapides données au gré de l'actualité, après tant de portraits sommaires parus dans la presse, j'ai voulu prendre la parole. Répondre à toutes les questions sur mon métier, mon parcours, le téléchargement illégal, la « Star Ac' », Johnny, les caprices des stars, la crise du disque, l'argent de la musique, le futur des maisons de disques... On entend si rarement s'exprimer les gens de notre métier que j'ai voulu ne rien éluder, ne rien éviter, ne rien omettre. Ce n'est pas l'autocritique dont rêvent certains, ce ne sont pas les

confessions d'un manager qui s'est trompé : après avoir vécu les pires années de la crise du disque, j'ai le sentiment qu'Universal a préservé l'essentiel et s'est bien armé pour le futur. Alors je parle simplement, franchement. Sans faux semblants. Sans contrefaçon.

Malgré Julio...

Je suis adolescent sous Giscard. Comme tout le monde, j'écoute de la musique. Je ne suis pas plus passionné qu'un autre, mais j'appartiens à la première génération pour laquelle la musique va de soi : nous n'avons pas à batailler avec nos parents pour acheter les disques qui nous plaisent ou avoir un électrophone dans notre chambre. Je n'ai pas une grosse discothèque, mais j'aime compiler sur des cassettes mes chansons préférées. Nous ne sommes plus dans les années 1960, quand les jeunes avaient des goûts arrêtés qui s'excluaient les uns des autres. Nous sommes tous très éclectiques. J'ai quinze ans en 1976, une époque d'une incroyable richesse musicale : dans la chanson française prospèrent Bernard Lavilliers, Jacques Higelin, Barbara, Yves Simon, Alain Souchon, Laurent Voulzy, Renaud, sans que la variété que l'on juge kitsch ne perde du terrain – Dalida, Michel Sardou, Johnny Hallyday, Sylvie Vartan, Sheila. Pour être franc, je me sens plus proche des premiers, même si, quand je n'ai pas cours l'après-midi, j'écoute souvent sur RTL les choix de Monique Le Marcis – la programmatrice historique qui a lancé Joe Dassin, Daniel Balavoine et tant d'autres.

Dans le même temps, le reggae explose, le disco est partout, mais on aime aussi les Rolling Stones, Stevie Wonder, Deep Purple, Aerosmith, Genesis, Marianne Faithfull, David Bowie, Pink Floyd... Je me rappelle parfaitement – j'ai alors dix-huit ans – le samedi où je vais acheter avec deux copines l'album *The Wall* qui vient de sortir. Nous passons l'après-midi à l'écouter, c'est notre hystérie du moment. J'adore The Dogs, groupe punk de Rouen, et les Stranglers, Neil Young, Frank Zappa, Simon & Garfunkel. Je me souviens aussi d'avoir suivi l'arrivée de la new wave, du choc ressenti avec The Cure...

J'assiste à mon premier concert à douze ans : Michel Fugain et le Big Bazar. Quand je suis au lycée, je vais avec mes copains à la Fête de l'Huma, dont l'entrée est très bon marché pour une affiche imposante et variée. Je vais voir Genesis, Téléphone, Patti Smith... Pourtant, si je rêve d'un métier, c'est d'archéologie.

Je m'habille comme la plupart des ados. Baba cool, les chemises grand-père en lin qui passent par-dessus le jean, les Clarks, le foulard Bénarès. Je suis exubérant, chaleureux, social et solitaire à la fois. Le genre à être élu chef de classe. Les soixante-huitards nous appelleront « génération X », mais nous sommes très concernés – comme on dit à l'époque. Nous passons des heures à parler de philosophie et de politique, à analyser les attitudes et les comportements des gens que nous côtoyons. J'observe les autres, leur manière de se vêtir, de bouger, de vivre.

Je vais peut-être vous surprendre, mais je ne fais pas de musique, même si quelques-uns de mes copains jouent dans des groupes. Si la musique m'intéresse, c'est déjà du point de vue des coulisses : à dix-neuf ou vingt ans, j'investis l'argent que j'ai gagné en donnant des cours de maths dans Quo Vadis, un petit groupe de rock californien genre Steely Dan. Je signe avec eux un contrat de production, je finance l'enregistrement de deux titres en studio, ce qui à l'époque est le départ de toute carrière d'artiste – un investissement assez lourd, d'ailleurs. Mais l'aventure n'ira pas plus loin qu'une discrète audience dans notre banlieue ouest.

Ce n'est pas la banlieue la plus déshéritée. Je suis né à Saint-Germain-en-Laye, j'ai grandi au Vésinet et à Croissy-sur-Seine. Banlieue bourgeoise, vie bourgeoise, mais je ne viens pas de la bourgeoisie.

L'histoire de ma famille est typique des Trente Glorieuses. Mes grands-parents possédaient quelques centaines de pieds de vigne dans un petit village à côté de Béziers, Magalas. Leur production ne rapportant pas assez pour en vivre, ils étaient aussi ouvriers agricoles. Mes parents, venus tous deux de ce village, se sont connus à Paris. Ils étaient entrés dans les PTT, mon père avec le bac, ma mère avec le brevet. Ils avaient la

sécurité de l'emploi, mais mon père a suivi les cours du soir du CNAM pour devenir ingénieur.

Quand j'étais petit, je couchais dans le salon, et je m'endormais chaque soir en voyant mon père apprendre ses cours, tout seul à sa table. Le week-end, afin qu'il soit tranquille à la maison, ma mère nous emmenait pour de longues promenades, ma sœur aînée, mon petit frère et moi. J'ai constaté le résultat de ces efforts, j'ai vraiment connu l'ascension sociale. C'est difficile à expliquer à un jeune d'aujourd'hui – la société est tellement bloquée –, mais j'ai commencé ma vie dans un appartement exigu, avec un père employé des PTT, et révisé mon bac dans la belle maison avec jardin d'un ingénieur de chez Bull, la grande société française d'informatique – dans les années 1970, c'était un secteur d'avant-garde.

En sixième, notre professeur d'anglais nous avait demandé de faire le plan de notre habitation en indiquant le nom des pièces en anglais. Elle m'a dit : « Nègre, *you have forgotten the bathroom* ». Quelques années plus tard, quand mes parents auront acheté une maison à Croissy-sur-Seine, nous ne nous laverons plus dans la cuisine.

Logiquement, après un tel parcours, mes parents visaient les grandes écoles pour leurs enfants. Ils voulaient que l'ascension se poursuive. Ma mère m'a appris à lire et à écrire afin que je saute une classe. J'ai commencé par être un très bon élève, puis j'ai perdu cette année d'avance et j'ai même passé le bac avec un an de retard.

Aujourd'hui, cela n'a plus d'importance. Je n'ai pas suivi la voie imaginée par mes parents, mais à trente-trois ans, j'étais patron de la plus grosse maison de disques française. De même que l'ascension de mes parents est typique des Trente Glorieuses, je n'aurais pas pu accomplir mon parcours à une autre époque que dans les années 1980.

En 1981, je vote évidemment pour Mitterrand. J'ai vingt ans et, comme toute ma génération, j'ai toujours vu les mêmes hommes au pouvoir. Alors je vote pour le changement. En 1995, je reconnaitrai ma joie du 10 Mai en voyant ces gamins fêter dans la rue l'élection de Chirac à la présidence de la

République : ils n'avaient connu que Mitterrand.

Dès 1981, le changement est effectivement sensible en beaucoup de choses, notamment celles qui intéressent les jeunes gens de banlieue, avec en particulier l'explosion des radios libres. On tourne le bouton sur la bande FM et on tombe sur dix, vingt, cinquante stations qui diffusent nos musiques préférées. On ne doit plus guetter telle émission spécialisée, tel jour, à telle heure. On entend toujours une chanson qui nous plaît.

Dans ma banlieue, la folie de la radio libre a une conséquence paradoxale : des élus de droite s'imaginent que leur camp va être privé d'accès aux médias puisque les communistes sont entrés au gouvernement ! Alors les maires du Vésinet, de Chatou, de Croissy et du Pecq créent Radio Boucle pour l'information locale, mais aussi « parce qu'on ne sait jamais ». Un peu par hasard, j'y débute comme animateur avec une petite tranche le dimanche après-midi, puis bien vite le samedi. On ne tarde pas à me proposer de m'occuper de la discothèque de la radio. Le job est simple : acheter des disques et obtenir les nouveautés. Les maisons de disques mesurant vite l'impact de la FM sur les jeunes, je suis bombardé de disques et invité à tous les concerts.

C'est à cette époque que je construis ma culture musicale. J'écoute tout ce qui sort, mais aussi l'intégrale de Brel, l'intégrale d'Aznavour, l'intégrale de Brassens... Comme je gère librement le confortable budget d'achats de la radio, je peux me permettre d'être curieux ! Je regarde au dos des pochettes qui produit les disques, quels musiciens jouent derrière la vedette, quel est le studio d'enregistrement, qui est l'ingénieur du son. Aujourd'hui, on me dit parfois que mes goûts sont incohérents, puisque j'aime tout à la fois des artistes « pointus », de la variété très populaire, de la chanson à texte, de la dance... L'explication est à chercher du côté de ces années à la radio : je me suis bâti une culture musicale non pas contre quelque chose, mais pour quelque chose. Quand je croise dans l'industrie du disque – et même chez Universal – des professionnels aux préjugés artistiques et esthétiques très forts, j'aime dire que je n'aurais aucune honte à avoir signé *La Danse des canards* (mais

je ne suis pour rien dans ce contrat – ni aucune major, d'ailleurs, puisque c'est un producteur indépendant qui l'a sortie en 1981).

Donc, dans ma radio, j'essaie autant de comprendre comment se fabrique le son d'un disque que de faire fonctionner mes oreilles de manière utile et intelligente. J'ai alors le sentiment de tout devoir connaître, mais aussi de prévoir ce qui va marcher et ce qui ne va pas marcher. Ce jeu m'amuse d'autant plus que j'ai rapidement l'impression d'avoir de bonnes intuitions. Il me semble alors que je sens bien ce qui est susceptible de toucher le public.

Manifestement, ça se remarque : en 1983, je deviens le patron de la programmation musicale de Radio Boucle, qui fusionne avec la radio locale de Saint-Germain-en-Laye et devient Ouest FM. J'en prends bientôt la direction générale, tout en conservant une émission chaque après-midi, pendant laquelle je reçois des chanteurs. Il n'est pas très difficile de les faire venir dans le studio : les maisons de disques envoient leurs nouveaux artistes se débourrer dans les radios libres avant d'assurer leur promotion sur les grandes stations. Ainsi, Marc Lavoine n'a jamais donné d'interview de sa vie. Il vient de sortir son premier single. À l'antenne, pendant une heure, il répond par oui ou par non à toutes mes questions, ce qui nous amusera rétrospectivement quand je deviendrai son « patron » chez Universal, des années plus tard. Je rencontre aussi William Sheller. Ou Juliette Gréco. Son interview demeure un souvenir extraordinaire. Je n'ai pas plus de vingt-deux ans et cette dame légendaire qui approche la soixantaine dit au micro : « Tirer un coup, c'est comme se laver les dents ; c'est hygiénique. » Je suis sidéré, je rougis...

Après le bac, je fais math sup. Mais, au lieu de poursuivre par math spé et les concours des grandes écoles, je vais traîner en fac de maths à Jussieu. La pression, la carrière d'ingénieur, très peu pour moi. Je consacre l'essentiel de mes journées à la radio, où je suis payé à mi-temps. Pour arrondir mes fins de mois, je donne des cours particuliers à des lycéens – je ne devais pas être mauvais pédagogue puisque aucun de mes élèves n'a eu moins de 12 en maths au bac.

Je profite des avantages de la carte d'étudiant, notamment des abonnements à prix réduit dans les théâtres publics. Je suis un fidèle de Chaillot, alors sous le règne d'Antoine Vitez, des Amandiers de Nanterre dirigés par Patrice Chéreau... Je m'y rends une ou deux fois par semaine et, pour tout dire, je vois plus de pièces contemporaines que de concerts. J'éprouve un choc devant *Tombeau pour cinq cent mille soldats* de Pierre Guyotat – la scène centrale plongée dans la pénombre, la violence, les corps nus... C'est la saison particulièrement intense au cours de laquelle Vitez a installé une vraie forêt sur la scène de Chaillot. Chez moi, le théâtre parle à l'intelligence, mais aussi au cœur, à l'émotion. J'ai la passion du mot, mais aussi celle de l'instant, de la sensation.

Les concerts me touchent de la même manière. J'ai envie d'innovations, de jamais vu. Elton John et Ray Cooper me transportent pendant leur concert au théâtre des Champs-Élysées : le percussionniste joue couché sur le piano, se glisse dessous, invente des choses extraordinaires au côté d'un chanteur au charisme fascinant. J'ai l'impression de voir cent cinquante personnes sur scène ! En 1982 ou 1983, Touré Kunda me permet de découvrir, au théâtre des Halles, d'autres rythmes, une autre culture, une communion joyeuse avec le public, mais aussi une terrible mélancolie. La petite salle est pleine. J'ai l'impression, comme au théâtre, d'être au cœur de la nouveauté. Je n'ai pas encore le recul nécessaire pour percevoir clairement ce bouleversement esthétique : la world music arrive, la new wave impose ses synthétiseurs, l'électro se dégage de la disco...

Ma vie, ma vraie vie, c'est la radio. Non seulement j'y enrichis ma culture musicale, mais j'y apprend aussi le management. À Ouest FM, il y a cinq ou six permanents à mi-temps comme moi et une centaine de bénévoles. Il n'est pas facile de diriger des gens dont l'argent n'est pas la motivation principale, dont la passion est le vrai moteur. Cette expérience me servira toujours : aujourd'hui dans une maison de disques, le plaisir au travail est aussi nécessaire que dans ces radios locales de l'époque.

En 1984, la FM évolue. Je comprends que les stations

indépendantes de la région parisienne vont disparaître, que les grands réseaux comme NRJ domineront bientôt le marché. Ce que l'on appelle la « manif NRJ », le 8 décembre 1984, a été lancée par toutes les radios de la bande FM ou presque. Je défile pour la liberté d'accès à la publicité et pour la liberté de puissance des émetteurs, même si je sais que la radio où je travaille ne va pas s'en remettre, justement à cause de la publicité et de la puissance des émetteurs ! D'ailleurs, elle ne survivra pas plus de six mois.

À ce moment-là, un attaché de presse indépendant me propose une embauche. Jacky Gaillard est spécialisé dans les clubs et la FM – c'est ainsi qu'il m'a remarqué. Il souhaiterait que je m'occupe plus particulièrement de la promo club : envoyer les maxi-45-tours aux DJ, puis les relancer au téléphone, faire passer les disques dans les boîtes de nuit et obtenir que les titres soient classés dans le hit des clubs envoyé à Europe 1, RTL et RMC. Je serai payé au smic. Mais c'est la musique et ça m'éclate. J'y vais.

L'enchaînement est naturel de la radio au disque : la matière première est toujours le son. Aujourd'hui encore, si je ne dirigeais plus une maison de disques et qu'on me proposait de diriger une radio, je serais l'homme le plus heureux de la terre. Mais je ne sais pas si, en 1984, j'aurais sauté le pas aussi facilement pour partir à la télévision, même si celle-ci vivait une révolution avec Canal +, les projets de nouvelles chaînes hertziennes, comme TV6 et La Cinq, qui allaient démarrer en 1986...

Quand je débute comme attaché de presse chez Gaillard, c'est la fin des radios libres et la vraie naissance de ce que l'on appelle aujourd'hui la FM. Je croise souvent Nagui, Arthur et Jean-Luc Delarue, animateurs débutants, et Laurent Bounneau, qui vient de prendre des responsabilités à la Voix du Léopard, futur Skyrock... Nous avons le même âge et nous sommes emportés par la même spirale ascendante, tout comme cette génération d'artistes qui éclot grâce à la FM. Si aujourd'hui on se souvient surtout du « Top 50 » de Canal + et de l'explosion du vidéoclip, c'est grâce à la radio que Jeanne Mas, Mylène Farmer ou Axel Bauer rencontrent le succès. Les FM se

thématisent : la musique à danser sur NRJ, le rock californien sur RFM...

La filière musicale est en crise. Des labels ferment, beaucoup d'entreprises vivent des incertitudes terribles. Le métier est en pleine mutation avec, à la fois, un nouveau support, le CD ; un nouveau moyen de promotion, la publicité à la télé ; un nouvel outil marketing, la FM. Un certain nombre de professionnels n'y survivent pas. Par exemple, une génération d'attachés de presse est décimée. Ils ne comprennent pas le paysage qui se dessine, n'ont pas de contacts avec la génération montante des médias et se lamentent : « Ah, mon pauvre Pascal, tu arrives cinq ans trop tard, tu n'as pas connu les fêtes d'Eddie Barclay, tu n'as pas vécu l'ambiance du métier dans les années 1970... » À peu de choses près, c'est ce qu'on entend aujourd'hui.

Notre génération a de nouveaux outils, de nouvelles méthodes, une nouvelle mentalité, mais cela ne signifie pas que tout changement est parfait. Bientôt débarqueront dans le disque des spécialistes du marketing soutenant que l'on peut tout vendre grâce à la pub télé, qui sera autorisée en 1988. Pendant un moment, ça fonctionnera. Pendant un moment seulement.

Quoi qu'on en dise, nos fêtes ne sont pas moins belles que celles des années 1970. Je suis en boîte toutes les nuits. J'y entends les sons, j'y vois les looks et j'y repère les tendances à venir. Le jeudi, le vendredi et le samedi soir, je suis au bureau jusqu'à trois heures du matin pour téléphoner aux DJ, puisque c'est le seul moment où ils sont joignables. Ensuite, je vais faire la fête jusqu'à l'aube.

Mon premier succès en club, début 1985, c'est un maxi-45-tours de Talk Talk confié par EMI à Jacky Gaillard. En face A, une bonne chanson, *It's My Life*, et en face B ce que je pense être un titre bien meilleur. J'appelle les DJ et leur répète : « Fais-moi confiance, il faut que tu écoutes d'abord la face B. » Et ils commencent à matraquer *Such A Shame*. J'appelle Jean-François Cécillon, le patron du marketing d'EMI, et je lui dis : « Tel qu'il est parti, *Such A Shame* va être premier au hit des clubs, mais comme il n'est pas en face A, il ne sera pas classé au Top 50. » Ils ressortent donc le single avec *Such A Shame* en

face A : Talk Talk monte à la 7^e place du Top et il s'en vend des centaines de milliers.

L'attaché de presse qui s'occupe des radios étant tombé malade, Jacky Gaillard me confie la promotion FM du single *Noir et blanc* de Bernard Lavilliers. Pour la première fois, je travaille pour un artiste important, en direct avec un label prestigieux, Barclay. La maison est dirigée par Philippe Constantin, un découvreur de talents inégalable dont, après sa mort, le nom a été donné au prix qui récompense le meilleur nouveau talent français chaque année depuis 2002. Les bureaux de Barclay sont dans le XIII^e arrondissement. L'ambiance y est extraordinaire. La première fois que j'y pénètre, j'ai l'impression que tout le monde est allumé, défoncé, bourré, mais avec une vision artistique enthousiasmante.

Chez Barclay, on m'explique que Lavilliers a besoin d'un coup de main pour toucher le public des adolescents, qu'il connaît un passage difficile après le demi-échec de son album *Le Bal...* Je lui fais faire le tour des FM et le présente à des dizaines de jeunes animateurs et journalistes. De son côté, il me fait découvrir des lieux de fête inouïs. Je côtoie pour la première fois un grand artiste, avec ses hauts et ses bas, ses exigences, ses accès de blues, sa générosité. J'ai l'impression de faire quelque chose de neuf – des perspectives s'ouvrent à moi, une carrière peut-être... Je case partout *Noir et blanc*, qui devient un tube et monte en 10^e position au Top 50 alors que Bernard va faire son grand retour durant six semaines à la Halle de La Villette.

Je suis plongé dans cette effervescence professionnelle quand je suis appelé au service militaire en février 1987. Quelques années plus tôt, j'avais signé pour dix-huit mois de coopération, mais je ne veux plus partir à l'étranger. Il est question de m'envoyer à Trêves. J'avoue qu'après Talk Talk et Bernard Lavilliers l'idée de m'exiler en Allemagne ne me tente guère. Je prends rendez-vous avec un psychiatre qui me rédige une lettre en vue d'obtenir ma réforme. La veille de ma convocation, je reçois un coup de fil de Laurence Leny, la nouvelle directrice de la promotion de BMG, qui vient de naître de la fusion de RCA et d'Ariola. Elle veut me proposer un job. « Ah, ça tombe très mal, je pars en vacances. – Combien de

temps ? – Quinze jours. – Pas de problème, je peux attendre. Appelez-moi à votre retour. »

En dix jours, je suis réformé. Je téléphone à Laurence et lui avoue la vérité sur mes « vacances ». « Je vous appelle du service psychiatrique d'un hôpital militaire en Allemagne. Je viens d'être réformé P4 parce que je ne peux pas parler aux gens que je ne connais pas. Si vous voulez toujours de moi comme attaché de presse, j'arrive. » Elle éclate de rire : « Quand serez-vous à Paris ? – Demain. – Venez directement à mon bureau. »

Le lendemain – un vendredi –, je me présente dans son bureau, la boule à zéro. Elle me conduit chez Bernard Carbonez, patron de BMG, qui me pose trois questions avant de me lancer : « C'est bon, tu commences lundi. » Je rencontre Philippe Desindes, le responsable de l'international, qui me fait écouter le premier single que je dois proposer aux radios. Ma carrière de salarié d'une major commence avec *With or Without You* de U2. Pour la première fois, le groupe va être classé au Top, en 10^e place pour le single comme pour l'album, *The Joshua Tree*.

Me voici responsable de la promo FM et de la promo club de BMG. Comme j'obtiens de bons résultats, on me confie aussi la promo télé. Je travaille avec certaines des stars les plus hautes en couleur de cette époque : Whitney Houston ne se déplace pas sans une amie qui porte un manteau de fourrure sublime traînant sur le sol. Je passe aussi des moments délicieux avec Samantha Fox, une Anglaise blonde aux seins énormes dont le monde entier est fou pendant un an ou deux. À la sortie d'une émission, elle va gentiment à la rencontre de ses fans. Tandis qu'elle signe des autographes, je la vois se dandiner en poussant des petits « ouh ! ouh ! ouh ! ». Quand elle monte avec moi dans la limousine, elle m'explique : « Pascal, ils me pincent les seins. » Le bruit court en effet que ceux-ci sont faux, et des gens viennent lui demander des autographes uniquement pour les « tester ».

À l'époque, il y a chaque semaine des dizaines d'émissions de télévision susceptibles d'accueillir nos artistes. Nous sommes presque tous les jours sur les plateaux jusqu'à minuit (notamment aux studios de la SFP, rue des Alouettes), avant

d'aller dîner avec les artistes et de faire la fête en boîte.

Tout le public s'équipe en CD et le secteur du disque est en pleine expansion. Mais il est aussi en pleine professionnalisation, or on manque de gens qualifiés à tous les postes de responsabilité. On essaie régulièrement de me débaucher. Paul-René Albertini, qui m'a connu alors qu'il était directeur du marketing chez Barclay, passe chez Mercury (qui s'appelle encore Phonogram) et me propose de rencontrer le patron du groupe PolyGram, Alain Lévy. Je suis flatté, bien sûr, mais je leur réponds : « Le jour où je m'ennuierai chez BMG, je vous appellerai. » Lévy me répond : « Vous verrez, vous travaillerez un jour pour PolyGram. »

Je reste un an et demi chez BMG, que je ne quitte pas pour PolyGram mais pour CBS (qui deviendra Sony Music en 1991). Le nouveau patron, Henri de Bodinat, m'a appelé et je me rends à son bureau avec une chemise à fleurs, puisque je ne porte alors que ça, hiver comme été. Je l'amuse, il m'amuse. « Vous êtes jeune, Pascal, réveillez ce métier, changez-le... »

Nommé patron de la promo radio et club de CBS le week-end de la Pentecôte 1988, je prends aussitôt un Boeing privé, réservé par la maison pour assister à la première européenne de la tournée *Bad* de Michael Jackson à Rome. Mon travail change d'échelle en deux heures de vol. Pendant ce voyage, je commence à tisser des liens avec les programmeurs les plus importants du moment : Monique Le Marcis de RTL, Yvonne Lebrun d'Europe 1, Max Guazzini de NRJ... Je les connaissais déjà tous, mais je ne suis plus un attaché de presse parmi d'autres. Cette fois, je représente la puissance invitante sur un événement planétaire.

Peu après mon arrivée, Bodinat décide de ressusciter des labels au sein de CBS, Columbia et Epic. Je deviens le directeur de promotion de Columbia et j'ai en charge des artistes de premier plan. En France, ce sont Francis Cabrel, Jean-Jacques Goldman et des gros vendeurs de l'époque comme Art Mengo, Jil Caplan, Début de Soirée... Et, à l'étranger, Michael Jackson, Kylie Minogue, Bruce Springsteen, Sade, George Michael. Je m'occupe aussi du premier album de Mariah Carey. Tout le monde est au garde-à-vous, non seulement parce qu'elle

remporte un gros succès, mais aussi parce qu'elle est la petite amie de Tommy Mottola, patron de CBS aux États-Unis et bientôt patron de Sony Music pour le monde entier. Mariah est une gentille gamine un peu intimidée, mais extraordinairement douée. Je me souviens d'une « Sacrée Soirée » pour laquelle on lui annonce : « Mariah, ce sera en playback. » Elle répond : « Je ne sais pas faire de playback. Je ne chante qu'en direct. » Alors on branche un micro et, dès la répétition, elle « envoie » et tout le monde est ébahi.

Je vais vivre aussi la folie *Lambada*. On n'imagine pas une telle furie aujourd'hui. D'abord, le deal avec TF1 et Orangina est démentiel : le clip sera diffusé 250 fois entre juillet et août 1989 ! Sans compter les passages sur Canal + au Top 50, ni les diffusions radio... On en vient à commander à l'usine 500 000 singles en urgence pour la semaine suivante. Il se vendra jusqu'à 100 000 disques par jour et 2,7 millions s'écouleront au total. On l'a oublié, mais le Mur de Berlin est tombé avec des gens qui dansaient la *Lambada* tout autour... À Noël, je pars me reposer à Cuba, où j'entends partout la *Lambada*. Quand on travaille sur une telle chanson, avec une telle réussite, on est forcément transporté.

De manière générale, ce sont des années très stimulantes pour un attaché de presse télé. J'apprends d'autant plus vite que le poids des médias audiovisuels est faramineux à cette époque. Un artiste, s'il en est d'accord, peut chanter la même chanson dans cinquante émissions différentes. Au-delà de ces passages d'un plateau à l'autre, j'essaie de réfléchir aux problèmes d'image avec certains artistes. En tant que patron de la promo chez Columbia, je dois organiser la sortie de l'album *Fredericks Goldman Jones*. Goldman est un énorme vendeur et il me demande mon avis sur les émissions dans lesquelles il devrait apparaître. Je lui conseille de n'en accepter aucune, convaincu qu'il n'en a pas besoin, excepté les journaux de 20 heures. Il se dispense donc de toutes les émissions auxquelles participaient les autres chanteurs, et la tournée qui suit est un triomphe. Présent de manière obsessionnelle par le clip et par la radio, il a créé une frustration inattendue en ne se montrant pas tous les jours à la télé. Le succès de sa tournée prouve que le public se

lasse d'avoir tous les soirs les mêmes artistes dans son potage.

Pendant cette période, je tisse des liens inattendus avec certains artistes. Après un premier album chez PolyGram, Patricia Kaas est passée chez CBS. À une remise de disque de platine, je remarque qu'elle porte un joli pin's représentant le symbole stylisé du Saint, le héros du feuilleton télévisé. Je lui avoue que c'est la première fois que j'en vois un. Le lendemain, elle part pour un mois et demi de concerts en Allemagne et en Russie. À son retour, elle vient me voir au bureau : « Tiens, Pascal, je t'ai rapporté le pin's. Je suis désolée, il est un peu plus petit que le mien. » Elle a vingt et un ou vingt-deux ans et, malgré les six semaines de folie qu'elle a vécues, elle a pensé à acheter pour son directeur de promo un pin's du Saint dans la mercerie de son village en Lorraine !

Ma rencontre avec Julio Iglesias aurait pu changer ma vie. Chaque fois qu'il vient à Paris, il invite toute l'équipe dans un excellent restaurant, il y commande lui-même le vin – de grands crus, toujours – et règle l'addition, ce qui est rare chez les artistes. Sa générosité est à l'aune de son extraordinaire professionnalisme, de son impressionnant sens du détail et de sa mémoire ahurissante. Après cinq ans d'absence à Paris, il peut s'arrêter dans le hall d'accueil de RTL et demander à l'hôtesse : « Alors ça va, Monique ? Et votre fils, il a finalement réussi son bac ? » Il garde les adresses de tous les gens qu'il rencontre, journalistes, animateurs de radio, artistes, et leur envoie une carte de vœux chaque nouvel an...

Julio et moi nous entendons très bien, à la fois humainement et dans le travail. Un samedi, alors qu'il est à Paris pour un « Dimanche Martin », il me demande d'entrer dans son équipe de management. Mais, dix jours plus tôt, j'ai signé mon nouveau contrat et je dois annoncer le lundi suivant mon départ de CBS. J'ignore si j'aurais accepté sa proposition. J'aurais sans doute mené une vie bien différente. J'aurais fait quelques tours du monde chaque année et je vivrais peut-être à Miami.

Le vilain petit canard

Le 15 décembre 1990, Paul-René Albertini me rappelle, comme il l'avait prédit. Il vient de quitter la tête du label Phonogram pour prendre celle de l'ensemble PolyGram, la maison de disques du groupe Philips, et me propose de devenir le patron du label Barclay. Alors que quatre ans plus tôt j'étais attaché de presse indépendant, on m'offre la possibilité de diriger un label dans une major.

Même si le pari n'est pas gagné d'avance et si je n'y avais jamais précisément songé, devenir responsable d'un label est pour moi un aboutissement logique. À la direction de la promotion de Columbia, j'avais certes voix au chapitre quand il s'agissait de choisir un single, on me demandait mon avis sur beaucoup de sujets, mais je ne donnais pas l'arbitrage final. Chez Barclay, je n'aurai pas à défendre le prochain Jean-Jacques Goldman ni le prochain Mariah Carey, mais je serai le décideur.

J'avertis Paul-René Albertini que, si je me sens prêt à aborder le domaine artistique, je n'ai jamais vu un contrat de ma vie – mes compétences comptables se limitent aux budgets promo. Je me souviens de sa réponse : « Justement, je t'ai apporté un contrat type pour un artiste, un contrat type pour une licence et les comptes d'exploitation des deux dernières années de Barclay. Tu regardes et, après, tu t'y mets. »

Je m'y mets. Je n'ai qu'un deug de maths. J'ai acquis ma seule expérience de chef d'entreprise en animant les équipes d'une radio au Vésinet. Mais je n'ai pas peur des chiffres. Assez rapidement, je saurai non seulement lire les comptes d'exploitation, mais comprendre ce qu'ils signifient dans le détail sur la santé du label et sur les points où faire porter mon effort. Aujourd'hui, je n'ai pas besoin de poser beaucoup de

questions sur une filiale ou un label d'Universal quand je lis son compte d'exploitation ; je vois très vite ce qui va et ce qui ne va pas, comme un médecin établit son diagnostic en regardant une radiographie.

Être directeur de label exige d'avoir les pieds sur terre, ce qui, on en conviendra, est un paradoxe dans un domaine aussi irrationnel que la musique. Les pieds sur terre, oui, mais sans être pesant : on parle avec l'artiste pour avoir une vision de son image en adéquation avec ce qu'il souhaite, on s'adresse aux médias quand l'attaché de presse ou le directeur de promo ne parvient pas à les convaincre, on fixe les budgets, on gère des équipes au quotidien... C'est un métier dans lequel on se laisse guider par ses émotions tout en étant sans cesse confronté à des réalités très concrètes.

Arrivé chez Barclay, je pose beaucoup de questions. Je bosse sans relâche, même si ce sont encore des années de fête et de plaisir : dans notre rez-de-chaussée un peu pouilleux de la rue des Reculettes, dans le XIII^e arrondissement, on ne s'ennuie pas. Au cours de ces années, je fais une découverte : non seulement je suis capable de lire un compte d'exploitation, mais de comprendre les angoisses d'un artiste et de juger des qualités d'une chanson. Ce métier exige aussi de rester toujours connecté à la rue, d'observer et d'interpréter le monde autour de soi, d'être à l'affût de ce qui est nouveau. Un travail intense qu'il faut concilier avec une vie de patachon : je vais voir tous les artistes du label en concert, je les accompagne souvent dans leurs virées en boîte, je suis invité à toutes les soirées parisiennes. Ajoutez à cela des réunions matinales, des voyages, des points financiers auxquels je ne peux pas arriver l'esprit embrumé. Je sais déjà que l'alcool et les drogues dures font des dégâts dans la profession. Heureusement, je suis un fêtard plutôt raisonnable. J'ai la chance, aussi, de pouvoir récupérer en faisant de temps en temps une nuit de quinze heures.

De manière empirique, je me construis une hygiène de vie en m'aérant l'esprit. Je cours les expositions, j'écoute autre chose que les productions de mon label, je rencontre des gens hors de mon milieu... Aujourd'hui, je passe trois quarts d'heure chaque jour sur Facebook à échanger sur tout sauf sur la musique.

De même, je serais incapable de n'écouter que du rock, du rap ou de la musique classique : je refuse de n'avoir qu'une seule source de plaisir. Par exemple, je ne me suis jamais contenté de lire *Libé* et *Le Nouvel Obs* ou *Le Figaro* et *Le Point* : il faut que je lise tous les quotidiens et tous les hebdomadaires. C'est un peu pareil en politique : aux dernières municipales à Paris, j'ai soutenu Bertrand Delanoë, mais je ne vous dirai pas que j'ai toujours voté à gauche. Je n'aime pas les chapelles et les sens uniques, je me refuse à proclamer mon bon goût. Pour un directeur de label, cet éclectisme est une force.

Fin 1990, Barclay est le label branché de PolyGram, à peu près l'équivalent de ce que sera Virgin. Philippe Constantin doit partir chez Island créer Mango, un label de world music. Je pense que, secrètement, la direction de PolyGram se donne alors un an pour me tester : dans l'intervalle, soit je remonte Barclay et le label continue ; soit j'échoue et Phonogram absorbe Barclay.

En fait, la situation financière de Barclay n'est pas brillante. Fin décembre, une réunion est prévue avec Alain Lévy (dans notre langage maison, on appelle ça un « flash financier »). Comme il devient patron de la division pop de PolyGram pour le monde entier à partir du 1^{er} janvier 1991, c'est son dernier point sur Barclay. L'ambiance est tendue : malgré un chiffre d'affaires de 100 millions de francs, le label perd de l'argent. Artistiquement, il traverse en outre depuis deux ans un passage à vide et ne fait plus guère de marketing ni de promotion. Pendant longtemps, Barclay avait sorti des tubes en se proclamant à la pointe de la branchitude. En 1990, le label est toujours aussi snob, mais n'a plus de succès. Malgré cela, l'équipe n'a pas changé d'attitude : nous sommes Barclay et si vous n'aimez pas, tant pis, c'est que vous êtes un ringard !

Les branchés affirment que le type qui a lancé la *Lambada* va tuer Barclay et la blague qui circule en interne à mon propos consiste à reprendre le slogan des publicités pour le matériel audio-vidéo de Sony : « J'en ai rêvé, Sony l'a fait. » Je ne viens pas seulement d'une major qui a une autre culture, mais du camp ennemi. L'équipe de Barclay est déstabilisée par mon arrivée et se persuade que je viens mettre à bas sa culture et sa

manière de travailler. Il en découle des malentendus considérables. Un jour, mon assistante me dit : « Pascal, j'ai au téléphone un con qui veut te parler et qui se fait passer pour Julio Iglesias. – Ce n'est pas un con, c'est Julio Iglesias. » Chez Barclay, où on ne lit à l'époque que *Les Inrockuptibles* et *Libération*, personne n' imagine que Julio appelle le patron. D'ailleurs, ce n'est pas très bien vu...

Pour redresser le label au plus vite, je rationalise le fonctionnement et renforce l'équipe grâce à quelques personnes qui ont déjà travaillé avec moi. Surtout, je suis convaincu qu'il faut se recentrer sur les artistes, respecter l'âme et la ligne de Barclay, tout en relançant la promo et la publicité. Je veux préserver l'esprit tout en gagnant en efficacité. Néanmoins, je n'essaie pas d'en faire un label à la Columbia. Barclay a toujours été un joyeux bordel et doit le rester. Même attitude qu'avec les bénévoles d'Ouest FM : nous sommes tous là pour le plaisir, mais nous sommes aussi là pour vendre des disques. Et si nous n'en vendons pas, nous ne nous amuserons plus très longtemps...

Heureusement, dès les premiers mois, j'ai un coup de chance. Stephan Eicher vient d'enregistrer *Engelberg*. Jusqu'à présent, malgré sa bonne image, il n'a pas encore dépassé les 60 ou 70 000 disques en France, soit à peine plus que ses ventes en Suisse. Parmi les artistes du label, il me semble qu'il est celui que le départ de Philippe Constantin a le plus affecté (en 2002, il sera, d'ailleurs, le premier président du jury du prix Constantin). Il n'aime pas beaucoup l'idée, non plus, que le patron de son label soit plus jeune que lui. Il n'est pas vraiment hostile, mais la situation n'est pas des plus simples. Or *Engelberg* est un album énorme. Dès la première écoute, deux singles s'imposent : *Pas d'ami (comme toi)* et *Déjeuner en paix*. De plus, la pochette est magnifique, illustrée par une photo de Stephan, les cheveux mi-longs, semblant un Bonaparte dans les Alpes. J'ai peu vu d'albums sur lesquels le travail fût aussi évident. Dans une interview à *Libération*, Stephan lance qu'il aimerait que son label ose sortir en single le titre de son album chanté en suisse allemand. Je l'appelle aussitôt et lui dis OK : *Hemmige*, avec son clip tourné dans une grange pleine de bottes

de paille, de poules et de vaches, sera la seule chanson dans cette langue jamais classée au Top 50 français.

Quelques mois plus tôt, nous avions un artiste suisse allemand avec un drôle d'accent ; soudain apparaît une star française qui vend un million d'albums.

Alain Bashung a lui aussi un album en chantier. C'est un artiste classe, branché, revenu à l'underground après les succès de *Gaby* et *Vertige de l'amour*, et qui, désormais, passe presque pour un loser dans le métier : son potentiel en est à 20 000 exemplaires en moyenne par album. J'écoute le disque presque fini : une chanson sort du lot – c'est *Osez Joséphine*. Je dégage un budget de 800 000 francs pour le clip. Celui-ci est tourné par Jean-Baptiste Mondino qui réalise aussi la pochette : il imagine de placer Bashung, guitare en main, au centre d'une piste de cirque, dos à dos avec une fille sublime, tandis qu'un cheval blanc tourne autour d'eux – cette image à elle seule ferait vendre des disques. Réussite artistique éblouissante, l'album rencontre un énorme succès commercial. Mais entre-temps j'ai dû faire face à des réunions financières assez pénibles : 800 000 francs pour le clip d'un artiste qui vend 20 000 albums, ça ne passe pas facilement ! *Osez Joséphine* se vendra finalement à plus de 400 000 exemplaires.

Je ne redresse pas Barclay à coups de baguette magique. Tout ce que je propose et entreprends ne réussit pas. J'apprends mon métier. Pour tout dire, j'ai même oublié le nom du premier groupe que j'ai signé. C'étaient deux Yougoslaves, un Serbe et un Croate, en qui je croyais beaucoup. Il me semble qu'on n'a pas vendu plus de 1000 disques. La guerre en Yougoslavie va les séparer.

En revanche, ma deuxième signature est Cheb Khaled. Je sens qu'il peut se passer quelque chose avec lui à condition de trouver le bon son. Pour certaines chansons, nous envoyons Khaled à Los Angeles où il travaille avec le producteur Don Was, à qui on fait reprendre trente fois le mix de *Didi* afin que les cuivres sonnent à la fois funk et oriental. Mais je commets encore des erreurs. L'album sort avec une pub – rétrospectivement ! – crétine : la reproduction du fameux tableau de Magritte, sur lequel est peinte une pipe légendée par

« Ceci n'est pas une pipe », figure à côté de la pochette de l'album de Khaled, légendée quant à elle par « Ceci n'est pas un disque arabe ». Les droits pour l'utilisation publicitaire du tableau coûtent une fortune et l'on se fait en outre massacrer par la presse spécialisée. Les journalistes de world music crient à la trahison – « Khaled a vendu son âme au Diable ! » Heureusement, M6 matraque le clip, et Skyrock et quelques boîtes de nuit diffusent *Didi* (celles qui ne nous ont pas dit : « On ne va passer le disque d'un type que nos videurs ne laisseraient pas entrer »). Le 12 mai, Khaled passe à l'Olympia. Après le concert, on organise une grosse fête à l'Institut du monde arabe. Le ban et l'arrière-ban de la musique et des médias sont là et, tout à coup, je ne suis plus le vilain petit canard de *Lambada* et de Julio Iglesias, mais la personne la plus respectable du showbiz branché. La vue sur Paris depuis le toit de l'IMA est magnifique, c'est une des premières nuits de l'été, tout le monde me congratule et, en sortant du bâtiment, je vois le sol jonché de centaines de gobelets en plastique tombés de la terrasse. C'est une soirée réussie. C'est la première nuit de joie.

Le lendemain, je déjeune avec Albertini, mon patron. Il me dit : « Bravo, ta fête était formidable, tu as vendu 30 000 albums, c'est un beau succès d'estime. » Je lui réponds : « On ne s'est pas compris. Je ne veux pas un succès d'estime. Je veux vendre ce disque. » Mais M6 ne suffit pas à faire décoller les ventes et Skyrock est à l'époque un petit réseau. Khaled ne touche pas encore le grand public. NRJ doit diffuser impérativement *Didi*. Or, ses responsables m'opposent une fin de non-recevoir : NRJ n'est pas Radio Orient ni Beur FM ! Nous décidons d'acheter des pubs d'une minute. Six fois par jour, une chanson en arabe démarre au milieu de la programmation de NRJ et on n'entend plus qu'elle. Une minute de *Didi* six fois par jour sur NRJ et tout s'emballe. Khaled fait ses premières vraies télés, *Didi* monte à la 9^e place du Top 50 et il se vendra 250 000 albums en France et plus de 600 000 à l'export. C'est le premier succès d'un artiste que j'ai signé personnellement.

Malgré cela, je connaîtrai bientôt d'autres échecs. Rachel des Bois est une chanteuse que j'adore, avec une vraie écriture. On

vend à peine 6 000 albums. On tente un deuxième album, on en vend 6 000. Que faire ? Elle n'est pas assez branchée pour les branchés, pas assez pop pour la pop, un entre-deux difficile à percevoir et à expliquer, mais qui amène inévitablement à lui rendre son contrat, même si elle a gagné une Victoire de la musique. Je regrette aussi l'insuccès des Valentins, formidable duo qui n'a jamais dépassé les 15 000 exemplaires. À l'époque, ils ne réussissent pas à convaincre, mais, par la suite, Édith Fambuena et Jean-Louis Piérot sont devenus des références et ont arrangé et produit albums et concerts pour beaucoup d'artistes français, tels Alain Bashung, Étienne Daho, Jane Birkin, Renan Luce, Miossec, la Grande Sophie, Jean Guidoni, les Françaises...

J'éprouve cette réalité au quotidien : dans une maison de disques, on passe plus de temps à travailler sur des projets qui ne marchent pas que sur des projets à succès. Lorsque l'on signe huit artistes, on est content si un seul touche le public. Mais j'ai vu des directeurs de label signer vingt artistes dont aucun n'a décollé.

Dans mon aventure à la tête de Barclay, plusieurs facteurs vont m'aider à atteindre mon objectif. D'abord, je viens d'un média nouveau, la FM. C'était un atout comme directeur promo chez Columbia, ça l'est *a fortiori* comme label-manager. Je suis le premier dans les majors à avoir ce pedigree, ce qui me permet d'être plus en phase que les autres avec le public jeune et les logiques commerciales novatrices. Ensuite, et je ne suis pas le seul à en profiter, le marché est dans une période d'euphorie. L'industrie avait failli mourir au début des années 1980 avec la baisse des ventes d'albums vinyle. Avec l'arrivée du CD, elle s'est remise en route et, au début des années 1990, elle tourne à plein régime : le public achète des nouveautés promotionnées par la FM et la télé comme jamais on ne l'aurait rêvé, et en plus il rachète massivement tout ce qu'il avait en 33-tours et en 45-tours, ainsi que les disques négligés à leur sortie.

Or Barclay a un *back catalog* phénoménal, à commencer par Jacques Brel. Celui-ci avait déjà financé toute la période Constantin de Barclay : la compilation *Vingt ans d'amour* a dû se vendre à deux ou trois millions d'exemplaires, ce qui a dégagé

un sacré profit ! Mais nous pouvons aussi compter sur Léo Ferré, Dalida, Daniel Balavoine. Chez CBS, d'où je viens, il n'y avait pas de réelle politique de *back catalog*. Les compilations de Bob Dylan, Leonard Cohen ou Santana étaient décidées et conçues aux États-Unis. Et le catalogue français comprenait Annie Cordy, Line Renaud, Gérard Lenorman, quelques Léo Ferré des années 1950, mais rien qui permettait, au début des années 1990, d'avoir une vraie dynamique de réédition.

Chez Barclay, je pressens que faire vivre un catalogue aussi vaste peut être une source énorme de revenus. Nous décidons de sortir des intégrales, des coffrets, des compilations, des rééditions de Léo Ferré, d'Hugues Aufray, de Jean Ferrat, de Nicoletta, de Nino Ferrer, avec, à l'appui, de belles campagnes de publicité télévisées.

Le chiffre d'affaires de Barclay augmentera principalement grâce aux nouveautés, mais l'apport de ce catalogue sera loin d'être négligeable. En trois ans, je l'amène à 400 millions de francs, dont 100 millions de profit. Le montant du chiffre d'affaires que j'ai trouvé en arrivant est devenu celui du profit. Il est vrai qu'alors nous enchaînons les succès : *Tostaky* de Noir Désir, *Carcassonne* de Stephan Eicher, *Ace of Base*, Björk, Portishead...

Les affaires florissantes du label décident la direction de PolyGram à intégrer dans Barclay un autre label, Island. D'abord label indépendant distribué en France par BMG, Island a été racheté en 1989 par notre groupe, mais avait conservé une certaine autonomie. Albertini me propose d'en prendre la direction. C'est encore un défi différent : aucune signature française, que de l'international et du travail de marketing. Nous lançons pour l'été 1993 une gigantesque opération sur U2, pour lequel j'avais eu de bons résultats à mes débuts chez BMG. Nous faisons des pubs en télé pour chacun des albums de la discographie du groupe et nous obtenons ce miracle qui ne se reproduira plus jamais : les neuf albums se classent dans les vingt premières ventes, alors que le groupe vient en France pour la tournée *Zooropa*, un des plus extraordinaires spectacles de l'histoire du rock.

De plus, quand je suis allé à Londres voir Chris Blackwell, le

fondateur d'Island, celui-ci m'a présenté un coffret de quatre CD de Bob Marley, *Songs of Freedom*, avec un single extraordinaire, *Iron Lion Zion*. La chanson montera à la 3^e place du Top et on vendra en France presque 400 000 exemplaires du coffret. Island produit aussi The Cranberries, groupe efficace à gros tubes (comme *Zombie*), et nous signons un premier groupe français fusionnant rap et rock, No One Is Innocent, qui marche très bien.

Le rapprochement entre Barclay et Island ayant fonctionné, Paul-René Albertini me dit : « Phonogram va mal et on n'a pas la formule pour relancer le label. Est-ce que tu veux le prendre aussi ? » Plusieurs solutions ont déjà été essayées, le label a changé de nom pour devenir Mercury, mais cela n'a pas suffi à lui redonner de l'essor. Mercury est le label *mainstream* et variétés de PolyGram, avec Johnny Hallyday en tête d'affiche. Je m'attaque au chantier en tan dem avec Yves Bigot, un ancien journaliste qui a dirigé Fnac Music Production, le label de disques créé par les magasins.

En reprenant Mercury au début de 1994, je retrouve Florent Pagny, avec qui j'avais sympathisé sur une promo FM en province à mes débuts chez Jacky Gaillard. Chez BMG, j'avais assisté à sa première télé : Jacques Martin l'avait présenté aux téléspectateurs en disant : « Il a énormément de talent et, sous vos applaudissements, Laurent Fanny. » Pendant des années, je l'ai surnommé Laurent Fanny... Donc je le retrouve dans le creux de la vague. Il est donné pour mort par le métier et lui-même commence à douter. Un jour, il me présente Azucena, sa nouvelle compagne, avec laquelle il rêve de partir vivre en Argentine. Il me dit sans détour : « Il faut que je vende des disques. »

Il sort en mars l'album *Rester vrai*, avec deux chansons de Jean-Jacques Goldman (*Est-ce que tu me suis ?* et *Si tu veux m'essayer*) et *Jamais* en duo avec Johnny Hallyday. Il obtient un disque d'or, ce qui prouve que « la marque » n'est pas finie, comme disent les gens du marketing. Or je sais que Florent a fait plusieurs tubes en 45-tours qui ne sont jamais sortis en album. Si on leur ajoute des succès tirés de ses albums, il y a la matière d'un *best of*. Mais il me dit : « Les compils, c'est pour

les chanteurs morts. » J'insiste et il accepte à la condition d'inclure des inédits.

L'album *Bienvenue chez moi* sort en septembre 1995, avec notamment *Caruso*, sa reprise de Lucio Dalla, et une reprise d'*Oh Happy Day* enregistrée pour les Enfoirés avec Carole Fredericks et les Chérubins de Sarcelles. La pub télé et le succès de *Caruso* nous amènent à deux millions d'exemplaires, et Florent entre dans une phase de succès qui dure toujours, avec plus de dix millions d'albums vendus en dix ans.

Et puis, il y a Zazie. Je l'avais déjà rencontrée chez Barclay. À l'époque, PolyGram avait monté l'opération « Génération musique » : dans sept ou huit villes de France, une douzaine d'artistes présentaient chacun trois chansons à un public de disquaires, de journalistes, de programmeurs et de VIP locaux. On finissait tous les soirs à une heure impossible, mais cela créait des liens. Quoiqu'elle ait déjà gagné une Victoire de la musique avec son album *Je, tu, il*, Zazie participait à cette opération promo. Je ne la connaissais pas puisqu'elle n'était pas de mon label. Un soir, je l'aborde en lui disant : « C'est bien ton truc, j'aime bien. T'es une espèce de Vanessa Paradis en grand. » Elle n'a pas apprécié. On a sympathisé malgré tout et, chez Mercury, on a réalisé *Zen* ensemble. À la remise du disque d'or qui suit de près la sortie de l'album, je fais un discours. Je me souviens avoir dit : « Sachez que, pour moi, Zazie est une plume, Zazie est une écriture. Zazie est une future Barbara. » À l'époque, qui pense vraiment qu'elle est partie pour des années de carrière au sommet ?

Je ne suis à la tête de Mercury que depuis quelques mois et déjà sont annoncés des changements à la direction de PolyGram. Paul-René Albertini, qui brigait une promotion, n'obtient pas le poste espéré. En revanche, on lui propose la direction de Sony France en remplacement d'Henri de Bodinat. Il accepte. Son départ n'est pas encore divulgué à l'extérieur qu'Alain Lévy me met la pression : il voudrait que je remplace Albertini et devienne président de PolyGram Disc. Ma réponse est simple : non, non et non. Il vient à Paris, me convoque dans sa suite à l'hôtel George-V et me dit : « Pascal, prenez la présidence, je vous le demande comme un service personnel. »

Que répondre à une telle requête ? J'explique que c'est un mauvais choix, que je suis trop jeune, que je n'ai pas envie d'être banquier, que je préférerais faire des disques plutôt que du reporting international. « Pascal, la fonction fait l'homme, mais c'est d'abord l'homme qui fait la fonction. » Alors j'accepte et, début novembre 1994, avant que le départ de Paul-René chez Sony soit officiel, je suis nommé président de PolyGram Disc à l'âge de trente-trois ans. C'était il y a seize ans et j'en suis toujours président.

Président (première leçon)

Barclay et Island se portent bien. Mais, fin 1994, le résultat annuel du groupe PolyGram s'annonce mal. On peut avoir les meilleurs artistes, les meilleures équipes et le meilleur catalogue, il n'y aura jamais de résultats satisfaisants sans gros succès. À ce moment-là, nous ne sommes pas aux bonnes places dans les classements des ventes et il est clair que novembre et décembre ne permettront pas de remonter la pente. Dans le disque, on plombe inévitablement son année si on rate la période des cadeaux. À mon arrivée comme président, la direction européenne du groupe me dit : « Octobre n'a pas été bon, faites-nous une prévision sur le résultat de l'exercice. » Je ne peux qu'alerter Londres : on sera 40 à 50 millions de francs au-dessous des prévisions. Sauf miracle.

Au cours de mon passage chez Mercury, j'ai été agacé par un des paradoxes des gros contrats internationaux dans lesquels la plus simple logique est parfois malmenée, comme on va le voir ici. À cette période, nous savons déjà que le dessin animé *Le Roi Lion*, dont la sortie est prévue début novembre, va remporter la mise en salles. Nous nous apprêtons à sortir de notre côté le single de la chanson du film, interprétée par Elton John, puisqu'il est en contrat chez nous. La chanson a tout pour être un tube, d'autant que le dernier succès d'Elton remonte à quelques années. Mais l'album de la bande originale du film est distribué par Sony, comme pour tous les dessins animés de Walt Disney. La situation est absurde : nous avons *Can You Feel The Love Tonight ?*, mais l'album *Le Roi Lion*, qui générera vraiment du chiffre d'affaires, est chez une autre major.

Parlant sur *Can You Feel The Love Tonight ?*, sur la notoriété du chanteur dont on ne manquera de reparler à cette occasion, et faute d'un album pour accompagner l'exposition de

son single, je suggère de ressortir le *Very Best Of Elton John* en double CD. L'équipe du marketing propose alors une idée très maligne. Nous faisons une pub télé d'une minute divisée en deux parties : un spot de trente secondes avec la pochette de la compilation et une liste de titres et, immédiatement derrière, une seconde pub de trente secondes, introduite par « et il y a aussi », avec une autre liste de tubes. Bien sûr, la chanson du *Roi Lion* n'est pas dans la compilation, mais elle est tellement exposée en radio qu'elle va inciter à réécouter les grands succès d'Elton John – et donc notre compilation.

La mise en place est raisonnable, autour de 50 000 doubles CD. Je prends la présidence de PolyGram le 4 novembre et, le jour même, transmets à Londres les mauvais chiffres que je prévois pour notre résultat annuel. L'exploitation du *Roi Lion* débute le week-end du vendredi 11. Les magasins de disques restent donc ouverts pendant deux jours de congés et, le lundi suivant, 80 000 commandes supplémentaires nous sont passées. En cette saison, c'est la panique pour fabriquer des disques en urgence. Finalement, nous vendrons 750 000 doubles albums et dépasserons les prévisions de chiffre d'affaires de l'année 1994 grâce au *Very Best Of Elton John*, une opération qui n'était mentionnée sur aucun programme. Accessoirement, Elton John jubile parce qu'il est à la fois n° 1 des ventes de singles, n° 1 des ventes d'albums avec *Le Roi Lion* et n° 1 des ventes de compilations.

Ma présidence s'ouvre sur une satisfaction qui ne dissipe pourtant pas mon sentiment de n'être pas tout à fait mûr pour le poste. Outre mon jeune âge, je n'ai été directeur de label que quatre ans. PolyGram est de surcroît une maison de disques active dans tous les genres et dans tous les styles, et je ne connais pas grand-chose au marché du jazz et de la musique classique. Je ne maîtrise pas encore tous les métiers de l'entreprise que je dirige. Par ailleurs, je nomme des juniors à des postes importants, notamment chez Mercury et Barclay, et je passe une partie de mon temps à les aider. Enfin, je veux suivre de très près le travail entrepris chez Mercury. La première année, je passe par conséquent 60 % de mon temps dans les labels.

L'expérience acquise en tant que directeur de label de Barclay puis de Mercury nourrit mes convictions de président de PolyGram. Je suis persuadé qu'il faut préserver de petites structures pour s'occuper des artistes. Nous faisons un métier d'artisan : chercher des chansons, écouter des maquettes, sélectionner un réalisateur, trouver des musiciens, choisir un visuel, tout cela n'exige pas cinquante personnes. Il ne faut surtout pas envisager une grosse structure, car l'artiste doit disposer d'un nid où être en confiance. Il se donne complètement dans sa création et doit le faire dans des conditions rassurantes d'écoute, de complicité, de liberté. Voilà pourquoi j'essaie de préserver la diversité culturelle au sein de PolyGram. Ce qui n'est pas indispensable pour un label indépendant se révèle vital pour une major : nous devons afficher des couleurs et des univers assez différents pour attirer toute une palette d'artistes aux sensibilités variées et les conduire au succès. Mes premières nominations vont dans ce sens : je choisis des patrons de label qui ne se ressemblent pas, qui n'ont pas les mêmes goûts ni les mêmes parcours, et qui signent avec des artistes de tous horizons.

En quelques années, je constituerai une sorte de *dream team* de directeurs de label qui comptent parmi les hommes sur lesquels je m'appuie encore chez Universal. Par ordre d'entrée en scène, il y a Olivier Caillart, tout frais émoulu de l'université de Dauphine lorsque nous débutons ensemble chez BMG. Un peu plus tard, je l'appellerai chez Barclay pour prendre la direction marketing du catalogue international, puis l'ensemble du marketing. Il est, à ce jour encore, le directeur du label. Il incarne l'intégrité artistique absolue et veille féroce sur l'image du label Barclay. Il déteste être médiatisé, et je me souviens combien il a dû faire d'efforts sur lui-même pour monter sur scène et rendre hommage à Alain Bashung lors de la cérémonie des Victoires de la musique 2010. C'est un fou de rock, de world, de rap. À regarder sa discothèque privée, on comprend vite qu'il y a des pans entiers de la musique populaire qui n'existent pas à ses yeux. Mais il ne pose pas au directeur de label underground : il sait gérer le succès, comme il y a quelques années avec Noir Désir, puis avec Bob Sinclar, Renan Luce,

Mika ou Cœur de Pirate. Dans ces moments-là, il prend scrupuleusement soin que l'exposition ne nuise pas à l'image de ses artistes.

Quant aux goûts et aux signatures, je dirais que son exact inverse est Valéry Zeitoun, qui produit des artistes aussi dissemblables que Chimène Badi, Grand Corps Malade, Peps ou Tom Frager. On prétend parfois qu'il n'y a pas de cohérence artistique flagrante dans ce que produit Valéry, mais il signe uniquement ce qu'il aime, et il aime autant d'artistes branchés que d'artistes populaires. Je l'ai connu à la promotion chez Sony. Il arrivait de Cannes où il était professeur de tennis et il a commencé par la promo des vidéoclips en télé. Je l'ai fait entrer à la promo télé chez Barclay, puis il sera directeur promo et marketing chez Mercury et enfin chez Polydor, avant que l'on ne crée pour lui le label AZ en 2002. Contre la crise, il faut un homme tel que lui : il incarne l'éternel du show business avec son côté extraverti et « champagne pour tout le monde », toujours à l'affût de la nouveauté, comme il l'a démontré avec l'opération « Je veux signer chez AZ » lancée sur Internet au printemps 2010.

Puisque j'anticipe en évoquant les personnalités majeures d'Universal aujourd'hui, il me faut citer Jean-Philippe Allard, qui, lui aussi, peut paraître aux antipodes de Valéry Zeitoun, lequel a pourtant été son directeur du marketing avant de créer AZ. Jean-Philippe a débuté comme représentant : il allait vanter les nouvelles sorties aux disquaires. Très vite, il est devenu le patron d'Universal Jazz, avant que je lui donne aussi la responsabilité du classique. En 1998, je lui ai confié Polydor, où, avec sa sensibilité tournée vers le studio et les artistes, il a développé Olivia Ruiz, Ayo ou Feist, tout en signant Juliette Gréco ou en travaillant avec Lara Fabian, Maurane et bien sûr Mylène Farmer. Avec son esthétique jazzy-afro-chanson française, il est aussi un personnage à part, qui a pris en main en 2007 les éditions Universal Music Publishing, une fois encore un nouveau métier pour lui : il ne vend plus des disques, il vend de la musique.

Olivier Nusse, aujourd'hui patron des labels Mercury et ULM, a débuté comme stagiaire au marketing. À l'origine, il

était rugbyman, mais il a vite compris qu'il ne serait jamais dans l'équipe première du Stade Français. Il a enregistré un album, *The Droppers*, destiné à apporter des fonds à son club. Parmi les directeurs de label, c'est le seul à avoir eu une activité artistique : il a chanté sur l'album et s'est produit sur des plateaux télé, dont celui de Jacques Martin, avec des pom-pom girls autour de lui. Chez Universal, ses premières responsabilités ont concerné le secteur des compilations et de la dance. Puis il a créé le label ULM, développé Vitaa sur la marque Motown avec Diam's comme directrice artistique. C'est lui qui a lancé Thomas Dutronc, Jena Lee, Stromae, Ben l'Oncle Soul... Il a la capacité de faire aussi bien de la pop pour adolescents que du développement d'artiste à très long terme. Il innove dans le domaine du marketing et du buzz Internet, mais il a aussi une vraie sensibilité artistique, un profil indispensable pour Universal aujourd'hui.

Ces quatre personnalités sont aussi emblématiques de notre métier l'une que l'autre : formées à Dauphine ou autodidactes, la diversité de leurs parcours est une force pour notre entreprise. J'ai la conviction qu'il est important pour Universal d'avoir à la tête de ses labels des gens qui ne viennent pas du même milieu social, n'ont pas fait les mêmes études, ont suivi des parcours opposés et sont entrés dans le monde du disque par des portes différentes. Puisque nous avons des labels distincts, il faut que leur esprit le soit aussi, même si un désir plus profond fédère tout le monde, que l'on soit directeur artistique chez Barclay ou chez Mercury. Plus les sensibilités à l'œuvre pour la recherche de talents seront variées, plus nous aurons de chances de percevoir les nouvelles tendances en amont et d'avoir des succès dans chacune des couleurs musicales. Tout cela en respectant une règle d'or : dès qu'un label d'Universal prend contact avec un artiste ou son management, les autres lui laissent la priorité sur le contrat. C'est seulement si un label décide de ne pas conclure qu'un autre peut, le cas échéant, entamer une discussion avec l'artiste. Ainsi, il n'y a pas de frontières quant aux genres ou aux styles pour distinguer les labels, pas plus qu'il n'y a de risque de concurrence délétaire.

Quant à moi, lorsque je deviens président d'Universal Music France, je cesse rapidement de signer des artistes et de négocier avec eux leurs contrats. Je laisse faire les patrons des labels, même s'il y a quelques artistes avec lesquels je traite directement. Aujourd'hui encore Bernard Lavilliers signe avec moi, car nous nous connaissons depuis plus de vingt ans. Quand j'étais chez BMG ou chez CBS, il venait me voir pour parler de ses disques, de sa carrière, de ses choix artistiques, et il a évidemment compté dans ma décision de prendre la direction de Barclay. Je n'ai pas signé Zazie chez Mercury, mais c'est ensemble que nous avons vendu ses disques. Aujourd'hui, bien qu'elle n'examine pas le moindre détail avec moi, elle sait que je suis là pour toute question importante. Il y a entre nous de la confiance et du respect.

J'essaie simplement de ne pas imposer de distance intimidante avec les artistes Universal. Je ne vouvoie que trois de mes artistes, Mylène Farmer, Juliette Gréco et Nana Mouskouri. Pour ces deux dernières, c'est évidemment une question de respect dû à leur longue carrière. J'ai été heureux que Juliette Gréco revienne chez Universal en 2003 après qu'elle en eut été une artiste historique pendant vingt ans. Elle m'avait tellement séduit par sa liberté de ton quand je l'avais rencontrée à mes débuts d'animateur FM...

En ce qui concerne Mylène, le vouvoiement de nos premières rencontres s'est définitivement installé entre nous comme un jeu. C'est un vouvoiement de complicité et de tendresse. Nous rions beaucoup, notre relation est légère. Parfois, nos conversations prennent un tour plus intime.

Alors qu'elle prépare les concerts au Stade de France pour septembre 2009, elle m'avoue qu'elle dort mal, qu'elle fait souvent le même rêve angoissant : elle est sur scène dans un stade complètement vide. Quelques jours après ces propos, les billets pour le premier concert s'écoulaient en moins de deux heures – un record de vitesse qui n'aurait pas manqué d'être plus spectaculaire encore sans une panne de tous les sites de vente sur internet. Elle est très émue : « Tout les billets en deux heures, c'est magnifique. Mon public est vraiment incroyable. » Je lui dis : « Alors, Mylène, vous êtes rassurée ? Vous ne faites

plus de cauchemar ? – Non, cette fois, j’ai rêvé que le Stade était plein, que je chantais sur scène mais que les gens n’en avaient rien à faire et parlaient entre eux. » J’admire cette artiste qui ne cesse de douter jusqu’à la dernière minute. Pourtant, comble d’ironie, le jour de son premier concert au Stade de France, je dois participer à un débat à la radio sur le thème : « Mylène Farmer est-elle un produit marketing ? »...

Au quotidien, mon bureau est ouvert, c’est essentiel. C’est un aspect important de mes liens avec les artistes. Nous travaillons dur, et si la crise a durablement tendu la situation, le plaisir n’en reste pas moins une part fondamentale de notre métier. Le jour où l’on signe un contrat, on sable le champagne et on fait la fête. C’est un peu comme le baccalauréat : c’est un aboutissement, et pourtant les affaires sérieuses ne font que commencer.

Mon second principe est de ne jamais mentir aux artistes. Ils peuvent me proposer des idées, me demander mon avis – je m’efforce toujours de leur répondre franchement. Si je leur mentais, ils seraient perdus. Ils savent aussi que j’ai parfois des intuitions utiles. Je ne vois pas Marc Lavoine toutes les semaines, mais nous n’avons pas perdu l’habitude de discuter de ses choix artistiques. Un jour, je lui ai dit qu’une de ses chansons me plaisait beaucoup et devrait être le single de son album. Il fut surpris : il avait failli ne pas la mixer ni même l’inclure dans le disque. Il a pensé que j’étais fou, mais m’a fait confiance. *J’ai tout oublié*, en duo avec Cristina Marocco, a fait exploser l’album *Marc Lavoine* en 2001, et on en a vendu 800 000 exemplaires.

Toutefois, de manière générale, je tiens à ce que chacun remplisse son rôle : le chef de produit a pour fonction de vendre la chanson ; le patron de label est là pour vendre le disque ; le président d’Universal doit réfléchir sur trois ou cinq ans à propos d’un artiste. Je suis là pour vérifier que la direction choisie est la bonne : faut-il investir à tel moment plutôt qu’à tel autre, faut-il revoir une trajectoire, tout a-t-il été fait pour atteindre l’objectif artistique que l’on s’était fixé ? Je discute avec l’artiste des choix de singles, de son image, de ses auteurs. Je le provoque parfois, aussi, pour le pousser à aller plus loin. Je me souviens d’avoir dit à Magyd Cherfi qu’il manquait à Zebda

une chanson, un truc que je puisse chanter, même moi qui chante faux. Plus tard, quand je suis allé le voir à Toulouse, il m'a dit : « Alors, tu l'as, ta chanson ! » Évidemment, c'était *Tomber la chemise*.

En tant que président, je suis un incubateur d'idées, mais aussi un garde-fou : je rappelle souvent que les ventes de disques ne doivent pas tuer l'artiste, que le respect de son univers est plus important que les 50 000 derniers exemplaires écoulés.

Je ne signe plus directement d'artistes, mais j'alerte mes patrons de label chaque fois qu'il me vient une idée. En 2000, je lis dans *Libération* que Scalen, un distributeur indépendant de Toulouse, dépose son bilan. Parmi les artistes qui restent sur le carreau, il y a Juliette, dont j'entends parler depuis des années par les journalistes spécialistes de chanson. J'appelle Jean-Philippe Allard qui dirige Polydor en lui conseillant : « Regarde s'il y a quelque chose à faire avec Juliette. » Il a conclu la négociation, Juliette a obtenu le premier disque d'or de sa carrière en arrivant chez nous et je ne crois pas qu'elle ait envie de nous quitter, même si elle ne fait pas des ventes gigantesques. Elle est intervenue dans des projets collectifs comme un disque d'hommage à Brassens, elle a écrit pour Olivia Ruiz, son label l'accompagne dans ses aventures artistiques, si inattendues soient-elles : elle est bien chez Universal et Universal est fier de la produire.

Parfois, il m'arrive de ne pas parvenir à convaincre mes patrons de label, comme par exemple à propos de Calogero. À l'occasion de leur rupture avec leur première maison de disques, je rachète le catalogue des Charts, groupe aux belles mélodies et au charme particulier. Bruno Gerentes, qui dirige alors Polydor, les signe et ils sortent l'album *Changer* en 1997. Alors qu'ils ont connu quelques succès jusqu'à présent, cette fois, c'est une catastrophe : à peine 15 000 exemplaires vendus. Je dis à Gerentes qu'il faudrait faire travailler le chanteur seul, lui couper les cheveux, le faire produire par Obispo – le sortir de l'esthétique du groupe et le remettre dans l'époque, en quelque sorte. Mais Polydor n'est pas convaincu, pas plus que Mercury. À ce moment, le producteur indépendant Pierre-Alain Simon

vient me voir pour une négociation sur un autre artiste. Je lui demande : « Tu connais Calogero, le chanteur des Charts ? Il est bassiste, il a un truc, tu devrais le voir... – Tu me le donnes ? – Personne ne veut rien en faire ici. De toute façon, il sera en licence chez Universal. » Simon se lance et *Au milieu des autres* sort en 1999 avec des titres d'Obispo et de Zazie et on en vend 30 000. Le chanteur commence à vraiment faire son trou en 2002 avec l'album *Calogero* et c'est maintenant un artiste majeur, avec Pierre-Alain Simon comme producteur indépendant et un contrat de licence chez Mercury, qui a travaillé efficacement à son succès.

Plus récemment, j'ai essayé de convaincre mes directeurs de label de s'intéresser à Benjamin Biolay qui avait quitté EMI. Aucun d'entre eux n'avait envie de le signer et il a sorti *La Superbe* chez Naïve, qui lui a apporté deux Victoires de la musique. Car, dans ce travail, la chance joue aussi son rôle. Quand *Notre-Dame de Paris* a explosé, Gérard Louvin est venu me proposer *Roméo et Juliette, de la haine à l'amour*, alors qu'au même moment on m'apportait *Les Mille et Une Vies d'Ali Baba* et *Les Dix Commandements*. Nous avons travaillé sur ces trois comédies musicales, qui ont été des succès, et dont on a vendu énormément de disques et de DVD. Or, au même moment, d'autres producteurs et d'autres maisons de disques ont rencontré de sévères déboires en pariant aussi sur l'engouement du public pour les comédies musicales.

Mon travail ressemble en somme à celui d'un entraîneur sportif : je ne tape pas dans le ballon, mais je dois faire en sorte que les buts soient marqués. C'est pourquoi aucun succès n'est personnel dans ce métier, ni pour un président de maison de disques, ni pour un directeur de label, ni pour un artiste. Un succès comme un échec est collectif. Le talent de l'artiste, ce qu'il a créé et donné, ne va pas sans l'équipe qui l'entoure : le manager, le directeur artistique, l'équipe Internet, le producteur de spectacles, les chefs de projet, les attachés de presse, les commerciaux... Si un artiste l'oublie, c'est qu'il commence à ne plus connaître le succès.

C'est déjà visible quand on dirige un label, ça l'est plus encore quand on préside une major : on ne doit pas dépendre

d'un seul succès, fût-il énorme. Pour vivre sainement, une maison de disques doit cumuler les grosses ventes, ou tout au moins les réussites. Dans les années 1990, on a pu attribuer une partie du prestige de Sony auprès de la presse au fait que cette maison sortait systématiquement le disque le plus vendu de l'année en France – Céline Dion, Francis Cabrel, Jean-Jacques Goldman ou les Fugees... En vérité, la domination d'une maison ne se joue pas sur le disque le plus vendu de l'année, mais sur la part de marché. C'est bon d'avoir sorti le n° 1, mais ce n'est pas le cœur du challenge.

Historiquement, on distingue deux sortes de culture d'entreprise chez les majors : pour Sony (ex-CBS) et Warner, l'enjeu est de signer des disques qui se vendront énormément ; pour EMI et Philips, puis PolyGram, puis Universal, il faut signer les disques qui se vendront longtemps. Quand j'étais chez Sony, le plus gros client de l'entreprise était Carrefour ; quand je suis arrivé chez PolyGram, notre plus gros client était la FNAC. EMI (qui a absorbé Virgin, c'est un signe) comme les entreprises qui ont constitué Universal sont des maisons de disques qui touchent des publics plus passionnés de musique et moins directement sensibles à la publicité. Si on veut encore schématiser, ce qui est injuste et de plus en plus faux ces dernières années, on peut dire que certaines majors font des scores gigantesques sans toujours construire des carrières, tandis que d'autres construisent des carrières qui finissent par faire des scores gigantesques.

Pourquoi ? En première année dans une école de commerce, on apprendra qu'il vaut mieux vendre un million d'exemplaires d'un seul disque que 333 333 exemplaires de trois albums – si le chiffre d'affaires est le même, les investissements sont beaucoup plus lourds. Mais il me semble que c'est un calcul contestable à terme : l'entreprise est moins dépendante de chaque succès si ces derniers sont plus nombreux, le catalogue sera plus attractif, les relations avec les artistes seront plus simples. Il n'est pas aisé de maintenir un artiste à un million d'exemplaires par album ; en revanche, plusieurs artistes ayant vendu une, deux ou dix fois 333 333 albums peuvent atteindre un million d'albums grâce à un tube historique. C'est pourquoi, chez

Universal et chez EMI, les politiques artistiques consistent plutôt, et ce depuis très longtemps, à réfléchir en termes de carrière. Ce qui ne nous empêche pas d'avoir des succès spectaculaires dans les bacs des hypermarchés comme avec certaines comédies musicales, les disques de la « Star Ac' » ou Era. Nous sommes aussi équipés pour cela : prendre un projet totalement hors normes et l'amener à un succès mondial – Era a vendu huit millions d'exemplaires de ses trois albums, dont cinq millions à l'étranger.

Cependant, il y a souvent dans les maisons de disques des divisions du travail assez surréalistes. Quand je prends la direction de PolyGram en 1994, je dirige l'ensemble des labels, sans avoir encore la haute main sur le commercial ni sur la force de vente, si surprenant que cela puisse paraître. Je ne prendrai ce secteur en charge qu'un an plus tard. Malgré cette segmentation entre commercial et artistique, l'équipe sortante avait bien fait son job : au début des années 1990, PolyGram était à 26 ou 27 % de part de marché, à peine un ou deux points devant Sony ; mais, en 1995, nous en sommes à 29 ou 30 %, quand Sony est toujours à 24-25 %, ce qui apparaît alors comme un maximum historique. Alain Lévy ne me cache d'ailleurs pas qu'il pense que nous ne pourrions plus que redescendre. Pourtant, au cours de ma deuxième année de présidence, en 1996, quand le commercial est enfin sous mon contrôle, nous atteignons 33 % – un tiers des disques vendus en France ! Il faut réaliser ce que cela signifie : dans un pays développé où chacun a le droit de s'exprimer (et donc d'enregistrer de la musique) et le droit d'entreprendre (et donc de faire commerce des disques qu'il a produits), une seule entreprise approche le tiers des ventes des produits culturels dans son domaine. Cette situation est impensable dans les secteurs du livre et du cinéma, et, à l'époque, elle est neuve pour le disque et la musique.

Or, depuis, nous ne sommes plus jamais descendus, contre toutes les prédictions. En 2007, nous avons atteint les 40 %. En 2009, nous sommes arrivés à une part de marché qu'aucune maison de disques n'a jamais atteinte dans aucun pays occidental : nous avons vendu 42 % de la musique enregistrée achetée en France.

Ce score ne s'obtient pas en occupant les cinq premières places du classement. Il correspond à une pertinence commerciale sur à peu près tous les segments du marché. Observez le Top 100 des ventes d'albums, n'importe quelle semaine de l'année : parmi les vingt premiers, il y a environ une moitié d'artistes Universal ; de la vingt et unième à la quarantième place, il y a environ une moitié d'artistes Universal ; de la quarante et unième à la soixantième place, il y a environ une moitié d'artistes Universal, et ainsi de suite. Notre puissance ne vient pas uniquement des tubes, mais aussi des disques qui ne sont disponibles que dans les FNAC, chez les derniers disquaires spécialisés ou en vente par Internet. Et nous sommes aussi bien classés pour les ventes de nouveautés que pour le *back catalog* et les compilations, le classique, le jazz, la world... Cela tient à notre logique éditoriale et à notre culture profonde, fondamentalement artistique.

Œuvrer pour la maison qui a compté parmi ses chercheurs de talents Jacques Canetti, Eddie Barclay, Boris Vian et Philippe Constantin, ce n'est pas anodin. Quand je suis arrivé à la présidence de PolyGram, je savais que j'héritais d'un catalogue extraordinaire et qu'il fallait qu'à mon départ j'y aie ajouté une page. Je ne suis pas encore parti de cette entreprise, mais, si je fais un premier bilan, je ne pense pas avoir échoué.

On me demande parfois comment l'actionnaire accepte cette logique. Par définition, notre discussion porte sur les résultats de l'entreprise, et donc sur la manière d'y parvenir. Mais j'ai la chance de ne jamais avoir eu d'actionnaires insensibles aux spécificités de notre activité. J'ai même la conviction qu'ils ont beaucoup mieux compris que ceux d'autres majors la particularité de notre métier : même si globalement nous ne vendons qu'un seul produit – la musique –, nous sommes contraints de raisonner selon des cycles, des genres et des logiques commerciales multiples. Nous dépendons autant d'une masse d'enregistrements classiques produits depuis soixante ans que d'un single génial qui sera l'unique succès de la carrière d'un DJ, de l'album très médiatisé d'une gloire de la chanson française que du tube pop d'un inconnu qui passionne soudain les adolescents... La singularité d'Universal est que, en même

temps que nous essayons de faire les meilleures ventes possibles dans l'instant immédiat, nous réfléchissons à la manière dont chaque artiste va enrichir notre catalogue.

Dans le jardin de la maison de campagne que j'ai achetée en Touraine se dresse un pied de vigne qui date d'avant l'invasion du mildiou, vers 1880, et qui continue de produire des raisins. Ça, c'est le catalogue Brel. Au début, personne n'imaginait qu'il serait aussi fertile, mais on en a pris grand soin sans jamais douter de son potentiel.

Qui pouvait prévoir que l'année la plus prospère de Renan Luce serait 2008, alors que son album est paru à la rentrée 2006 ? Qui pouvait imaginer que Micky Green vendrait autant chaque année, de 2007 à 2009 ? Chaque fois, nous avons accompagné ces réussites en nous en donnant les moyens – même si le succès n'était pas attendu dans de telles proportions. Universal ne fait pas du profit selon un métronome réglé sur un cycle de trois ans entre la signature du contrat et l'apparition du chiffre d'affaires correspondant dans les comptes d'exploitation. Au contraire, nous pensons à moyen terme pour répondre aux exigences du court terme. C'est la philosophie de mon propre contrat : j'ignore si nous sommes nombreux dans ce cas à la présidence de majors, mais mon précédent contrat était signé pour neuf ans. Puis j'ai signé en début d'année 2010 une prolongation jusqu'à fin 2015.

Ce contrat signifie que j'ai du temps. Ma priorité n'est pas de produire du cash, mais de créer des actifs, de générer de la valeur. Raisonner en termes de profit vient ensuite et, dans notre domaine, il ne faut surtout pas inverser les priorités. Je ne suis pas suspendu aux résultats trimestriels, contrairement à d'autres présidents de major. Certains patrons de maisons de disques indépendantes me disent que je dirige Universal comme si j'étais moi-même un « indé ». C'est la liberté que me donne mon contrat : je me soucie plus de la construction d'un catalogue que d'occuper la première place du Top singles toutes les semaines.

Les profits que j'apporte à mes actionnaires sont la garantie de ma liberté. Si nous n'arrivions pas, malgré la crise, à faire en sorte qu'Universal soit une entreprise rentable, une bonne

partie de ce fonctionnement serait sans doute remis en cause. Donc mes actionnaires n'ont pas besoin de savoir avec qui je signe : je finance ce que j'ai envie de produire, je peux faire marcher Universal Music France de la manière que je pense la plus pertinente et qui est aussi celle qui me plaît le plus. À condition de faire des bénéfices.

Ça tombe bien : j'ai une âme de jardinier. Je m'intéresse à la récolte de l'année, mais je n'oublie jamais de semer, et c'est peut-être même ce qui m'intéresse le plus. Planter des pommiers en sachant qu'ils donneront pendant des années... Je suis le plus ancien patron de major en France et en Europe. La prospérité de mon entreprise en est la première explication. Mais ce n'est pas la seule. Dès ma prise de fonction, il y a seize ans, j'avais l'intuition que je m'engageais pour un bon moment à la tête d'Universal Music France. J'en ai toujours tenu compte dans ma façon d'orienter et de diriger cette entreprise. Il m'est impossible de multiplier les coups tordus et les calculs à court terme pour rafler la mise. Le milieu du disque est petit et, si on se conduit mal, cela se sait très vite. Alors je m'efforce d'être toujours honnête quand je signe un contrat. Bien sûr, je souhaite que ce contrat soit favorable à mon entreprise. Mais je peux regarder dans les yeux tous les gens qui ont signé avec moi – ceux qui ont vendu des millions d'albums comme ceux qui n'ont pas percé, ceux qui sont toujours chez Universal comme ceux qui en sont partis. C'est ainsi que je noue des liens intenses avec certains artistes sans que nous nous soucions vraiment de chiffres, comme dans ma relation exceptionnelle avec Barbara.

Quand je prends la direction de Mercury, je sais qu'elle compte parmi les artistes du label, mais qu'elle a une vision bien à elle de ses obligations contractuelles. Elle n'a pas fait d'album depuis quinze ans. Quelques années plus tôt, elle a chanté sur scène, mais a refusé qu'on l'enregistre. En février 1996, son assistante m'appelle et m'annonce, contre toute attente : « Barbara est en train de réfléchir à un nouveau disque. » Elle veut me rencontrer. OK, où elle veut, quand elle veut. On me dit : « Chez elle. » Me voilà parti à Précy-sur-Marne. À l'époque, les voitures ne sont pas équipées de GPS et, évidemment, je me

perds. Quand je trouve enfin la maison, je vois une feuille de papier punaisée sur la porte : « Le président est à l'heure : un album. Le président a un quart d'heure de retard : neuf chansons. Le président a une demi-heure de retard : six chansons. Le président a trois quarts d'heure de retard : trois chansons. Le président a plus d'une heure de retard : zéro chanson. » Je sonne et lui dis : « Génial, j'ai six chansons et demie ! » Elle éclate de rire.

Je la vois encore, habillée tout en blanc, alors que je l'imaginais toujours en noir. Elle est dans son rocking-chair (celui-là même que j'ai acheté aux enchères après sa mort), nous parlons et plaisantons. Elle ne sort jamais, mais est au courant de toute l'actualité, de tous les potins du milieu. Au bout d'un moment, je lui demande : « Avez-vous avancé sur les chansons ? – Suivez-moi. » Nous montons quelques marches et, sur une sorte d'estrade, elle se met à un piano électrique équipé d'une boîte à rythmes d'un autre temps et me chante ses nouvelles chansons à fond, comme si elle était en concert.

Il est clair qu'elle a déjà décidé que le disque se ferait. Après que je l'ai félicitée, nous discutons de l'album. « Barbara, vous allez me faire un peu de promo, quand même ? – Ah ! non, non, non ! – Mais enfin, au moins un journal télé ? – Ah ! non, ça, je ne veux pas. Je vois ça trop souvent : 100 000 chômeurs de plus, 2 500 enfants morts de faim en Afrique, Patrick Bruel sort son nouveau disque. Ça, je ne peux pas ! Je ne peux pas ! Tous ces artistes qui reviennent tous les six mois... – Il ne s'agit pas de six mois, ça fait quinze ans que vous n'avez pas fait de disque, quinze ans ! C'est un vrai événement. » Elle a alors un geste extraordinaire : elle lance ses jambes en l'air et les croise très haut, avec une pose de starlette, et me dit : « En plus, ça, on ne peut le faire qu'une seule fois à mon âge. » Je suis estomaqué.

Pourtant, je ne m'avoue pas vaincu. J'argumente longuement et elle finit par me concéder qu'elle est prête à faire une interview télé, mais de dos et avec une lumière très tamisée. « Vous voulez faire une interview dans le noir, c'est ça ? – Oui, c'est ce que je préférerais. – Ça ne s'appelle pas de la télé, ça s'appelle de la radio. – Vous avez raison, je ne ferai pas de télé,

mais je ferai toutes les radios. » En revanche, elle a accepté qu'on la filme en studio pendant l'enregistrement, à la condition que l'on n'utilise les images qu'après sa mort. On ne la voyait plus depuis des années et, bizarrement, elle a quand même voulu des images d'elle, qui sont sorties sur le DVD *Une longue dame brune* en 2004.

Cet enregistrement est une épopée. Je confie la production exécutive du disque à Jean-Yves Billet, qu'elle appelle Bouddha, et qui vit sans doute l'expérience la plus spéciale de sa carrière. Elle lui en fait voir de toutes les couleurs au sens propre : « Là, il faudrait un arrangement bleu ! » Et il trouve un arrangement bleu... À moi, elle envoie par fax des fragments de textes, et par courrier des cassettes avec des petits bouts de musique. Elle m'appelle à six heures du matin, heure à laquelle personne n'aurait l'idée de me téléphoner. Évidemment, en entendant la sonnerie, je pense à une catastrophe, un drame, que sais-je... Je la reconnais à son « allô ! ». Elle a une voix d'ange, une voix de petite fille, et elle parle très vite. « Allô, c'est Barbara, je vous réveille ? – Euh, un peu... – Écoutez, j'ai vu Johnny hier à la télévision. Ce n'est pas possible, ses cheveux. Il faut que vous le lui disiez : "Johnny, ce n'est pas possible." Je vous embrasse. » Et elle raccroche.

Au bout de plusieurs semaines de travail, elle doit être hospitalisée. Elle m'appelle : « Mon petit président, ne vous inquiétez pas. Impossible, impossible que je meure. Je suis à l'Hôpital américain, ça leur ferait une trop mauvaise publicité. Bon, je travaille, hein, je travaille, j'écoute tout, je travaille. Bon, voilà, je vous embrasse. » Et effectivement Jean-Yves Billet lui envoie les mix à l'hôpital et elle écoute tout scrupuleusement.

Le point final de l'album est mis un samedi – un jour d'éclipse de lune. « Elle est un peu fatiguée, mais passe la voir dans l'après-midi, me suggère Jean-Yves Billet, ça lui fera plaisir. » J'arrive au studio et j'entends une voix énorme. C'est Barbara. On me dit : « Elle est en train de refaire toutes ses voix. Ils lui ont fait des piqûres à l'hôpital, elle est en super-forme, elle veut tout réenregistrer. » Elle est fébrile, heureuse, en nage, se comportant dans le studio comme si elle était sur scène. Elle était si heureuse d'avoir retrouvé sa voix qu'elle l'a trop mise en

avant – c'est pourquoi ce dernier album m'a toujours paru mal mixé.

Après ce disque, qui a très bien marché, Barbara ne veut plus refaire de scène, alors que je l'y pousse, ne serait-ce que pour tous ceux qui ne l'ont jamais vue en concert. Elle préfère rédiger ses mémoires. Je lui propose de sortir une compilation, puisqu'il n'y en a pas sur le marché. « Ah oui, mon petit président, très bonne idée. » Elle choisit les chansons et la pochette, on lui montre les spots de pub, les affiches – elle vérifie tout. Elle ne veut pas de photos d'elle : toute la campagne se décline donc autour des symboles visuels mythiques de Barbara – le rocking-chair, le châte noir...

La compil doit sortir un lundi. Je lui parle le vendredi précédent au téléphone. « On me dit que vous avez mis des affiches partout dans les gares, c'est génial. Vous savez, Pascal, j'ai envie de vous rendre visite à votre bureau, je n'y suis jamais venue. Jeudi à 11 heures ? – Bonne idée. L'équipe vous rencontrera, vous signerez des autographes, vous signerez le disque, ça va être super. – Oui, ça me fait plaisir... » Le lundi, je suis à Londres quand on m'avertit : Barbara est à l'hôpital, dans le coma. Un empoisonnement avec des champignons décongelés et recongelés, on ne sait pas bien... Le choc ! Le premier réflexe est de faire supprimer les spots télé qui devaient démarrer le lendemain mardi. Mais, pour la campagne d'affichage, rien à faire : on ne peut pas retirer les affiches, il faut qu'une autre campagne vienne les remplacer. Or, nous avons payé et donc bloqué l'espace pour un certain temps et les affiches resteront dans les gares.

Le lendemain, quand sa mort est annoncée, j'arrive de Londres. Je me souviens d'avoir regardé mon agenda, où j'avais noté le rendez-vous avec elle, le jeudi à 11 heures. Son enterrement a été fixé au jeudi à 11 heures.

Qu'est-ce qu'un producteur ?

Je l'ai souvent dit ici ou là : il est dommage que les maisons de disques ne se définissent pas plutôt comme des maisons de musique ou des maisons d'artistes car, à l'évidence, c'est la musique et le rapport avec les artistes qui nous motivent et sont au cœur de notre vie.

Universal produit de la musique, c'est-à-dire que cette entreprise fait confiance à des artistes pour réaliser des enregistrements dont elle assurera la commercialisation. Que cette musique enregistrée soit diffusée et vendue sous forme de disques physiques ou de fichiers numérisés, l'essentiel du travail est le même.

Je suis producteur de disques. Un métier qui véhicule autant de rumeurs que d'idées reçues. Dans les années 1960-1970, l'image du producteur de disques dans les films populaires, les romans de gare, les bandes dessinées et la presse people était celle d'un type un peu malsain, bedonnant, cigare au bec, qui faisait signer à des filles à peine majeures des contrats abusifs et graissait la patte des directeurs de radio. Dès qu'on sortait du cliché, le seul producteur connu du grand public était Eddie Barclay. Certes, il a travaillé avec Jacques Brel, Léo Ferré, Jean Ferrat, Nino Ferrer, Dalida ou Daniel Balavoine, mais c'est aussi le fêtard de Saint-Tropez qui flambe des millions et se marie régulièrement avec des filles toujours plus jeunes. L'autre modèle était le non moins légendaire Jacques Canetti, l'homme des belles années 1950 de Philips – Brassens, Brel, Gréco, les Frères Jacques, Béart, Gainsbourg, Vian... Là encore, on grossissait le trait du producteur « culturel » ne s'intéressant qu'aux poètes de la chanson. Ce n'est pas parce que Canetti a quitté Philips après la signature du contrat de Johnny Hallyday

qu'il dédaignait la variété des André Claveau, Dario Moreno et Armand Mestral... Pourtant on continue d'entendre çà et là que Canetti signait « autre chose qu'aujourd'hui », oubliant volontiers qu'il a produit des disques tout aussi commerciaux que ses confrères qui n'ont pas la même réputation « littéraire ».

Quand les seules images du producteur sont aussi caricaturales, il est difficile d'expliquer la réalité du métier, comme je l'ai éprouvé pendant les interminables polémiques sur le téléchargement illégal, au cours desquelles j'ai lu tout et n'importe quoi.

Être producteur consiste à faire en sorte qu'une œuvre jaillie de l'imagination d'un ou plusieurs artistes soit proposée au public afin que celui-ci puisse en faire l'acquisition¹. L'artiste touche alors un pourcentage sur le montant des ventes réalisées. Cette part est variable et elle est négociée entre l'artiste et le producteur. On la désigne par un pluriel anglais, les royalties (même si çà ou là on essaye d'instaurer l'usage du mot *royautés*). L'artiste est donc rémunéré en proportion des ventes de son disque, mais touche en général, avant sa sortie, voire avant son enregistrement, une avance sur les royalties à venir. Cette avance n'est pas remboursable par l'artiste. Magalie Vaé, gagnante de la « Star Ac' 5 », a touché le million d'euros d'avance prévu par le règlement du jeu. Or elle a vendu environ 30 000 exemplaires, ce qui aurait dû lui rapporter environ 30 000 euros de royalties. Contractuellement, nous ne pouvions rien lui réclamer et elle a donc touché, dans les faits, plus de 30 euros par exemplaire de son album, vendu au détail autour de 15 euros.

Puisqu'il investit son argent et assume les risques financiers, le producteur devient le propriétaire de l'enregistrement. Je

1 Le mot de producteur est ambigu dans la langue française. L'usage qui en est fait par le monde du cinéma distingue clairement le producteur d'un film, qui apporte les fonds nécessaires, du réalisateur qui dirige les prises de vue et le jeu des comédiens. Dans la musique, le producteur est tantôt celui qui réalise l'investissement financier (comme un producteur de cinéma), tantôt celui qui dirige les séances d'enregistrement (comme un réalisateur de cinéma). Ainsi, on peut dire qu'un disque produit par Universal est produit par Jean Lamoot ; ou provoquer un quiproquo en disant que tel artiste veut se produire lui-même...

résume sciemment en quelques mots une réalité exposée sur des pages et des pages dans les contrats et qui a généré une jurisprudence énorme devant les tribunaux en France comme dans tous les pays du monde. Mais l'essentiel est là : celui qui finance un enregistrement en est propriétaire, même s'il existe dans les faits une myriade de situations intermédiaires, mixtes ou ambiguës.

Ce qui ne signifie pas que le producteur est propriétaire des œuvres, qui appartiennent à leur auteur, à leur compositeur et à leur éditeur². Autrement dit, quand Florent Pagny enregistre *Savoir aimer*, la chanson appartient à son auteur, Pascal Obispo, mais l'enregistrement appartient à Universal, qui le sort en CD, puis le proposera quelques années plus tard au téléchargement légal. Si on veut utiliser cet enregistrement dans un film, une publicité ou une compilation, c'est au producteur qu'on doit s'adresser, c'est-à-dire à Universal. En revanche, si on veut utiliser la musique, le texte ou la globalité de *Savoir aimer* dans un nouvel enregistrement pour un film ou une publicité, c'est à Pascal Obispo et à son éditeur qu'on devra s'adresser, et non à Universal. C'est sur l'enregistrement que la maison de disques a des droits, et non sur la chanson elle-même.

Notre travail est de produire des enregistrements – c'est-à-dire des disques, pour l'instant. Une large part de notre rôle consiste à découvrir des débutants, à les faire enregistrer, à les installer dans l'esprit du public et à poser les bases d'une carrière longue et florissante. Par ailleurs, puisque Universal n'est pas la seule maison de disques en France et que nous n'avons pas le monopole de la découverte, nous signons aussi des contrats avec des artistes qui ont déjà une carrière, commencée dans une ou plusieurs autres maisons.

Pour être efficace et prospère, une maison de disques doit être capable de détecter le plus grand nombre possible de

² Si l'artiste et ses enregistrements ont un producteur, l'auteur, le compositeur et la chanson ont un éditeur. L'éditeur de musique défend et exploite commercialement des œuvres. La plupart des maisons de disques ont également une activité d'édition de musique, distincte de la production de musique. En l'occurrence, Universal est le producteur de Barbara, mais n'est pas son éditeur.

talents « disponibles », qu'ils soient neufs ou en rupture de contrat. J'y reviendrai : nous avons chez Universal beaucoup d'oreilles qui explorent tous les genres de musique, qui reçoivent des milliers de « démos » envoyées par des artistes ou par leur entourage, qui explorent Myspace, qui écument les festivals et les petites scènes à la recherche d'une pépite que nous pourrions intégrer à l'un de nos catalogues.

Une fois que l'artiste est repéré et que le patron de label a la conviction qu'il doit lui faire enregistrer un disque, ils négocient ensemble une première base d'accord formalisée par un « deal mémo » : on y établit quelle sera l'avance versée à l'artiste, son pourcentage de royalties, ainsi que diverses clauses plus ou moins particulières à chaque contrat – le nombre de vidéoclips, des demandes concernant la promotion, la part touchée par l'apporteur d'affaire, etc. Je reçois tous les deals mémos négociés par les labels d'Universal. Ils sont la base des contrats et il leur est joint un compte d'exploitation prévisionnel. J'accepte ou je refuse. Parfois nous renégocions tel ou tel point, et plusieurs deals mémos peuvent se succéder pour le même artiste.

La discussion ne porte pas uniquement sur le taux de royalties, mais celui-ci est primordial et varie selon les artistes. S'il est en général plus bas pour un débutant que pour un artiste confirmé, c'est parce que les investissements sont plus lourds et plus risqués pour installer la « marque » de l'artiste débutant. Mais ce taux fait partie d'une négociation qui intègre un grand nombre de variables et de paramètres.

Le taux de royalties moyen varie aussi de pays à pays, selon l'esprit qui préside aux relations entre artistes et producteurs. En France, un artiste touche des royalties dès le premier exemplaire vendu ; dans les pays anglo-saxons, il commence à gagner de l'argent en même temps que le producteur. Cela explique que, aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, les taux soient supérieurs à ce qu'ils sont en France. Mais là-bas un artiste est payé lorsque ses ventes ont remboursé les enregistrements, les vidéoclips, la pochette et une partie de la promo, et il arrive que l'artiste ne touche rien avant d'avoir vendu deux ou trois cent mille albums. En France, le taux est

plus bas, mais le compte de l'artiste est crédité dès les premières ventes.

C'est pourquoi, quand on parle des contrats d'artistes de la pop internationale, on atteint parfois des chiffres astronomiques, tant pour les avances que pour les taux de royalties, puisque les dépenses d'enregistrement et une bonne partie des dépenses de promotion sont imputées au compte de l'artiste. Quand l'avance et tous les investissements sont couverts par les ventes, un artiste peut gagner énormément d'argent puisque son pourcentage est imposant, mais c'est rare. Pourtant, si on compare les masses globales de toute la filière, la répartition reste à peu près la même en France et chez les Anglo-Saxons : le profit se partage moitié-moitié entre l'ensemble des artistes et l'ensemble des producteurs.

J'anticipe à propos de la crise du disque, mais cette différence explique aussi pourquoi les artistes anglo-saxons se sont relativement moins mobilisés que les artistes français sur la question du piratage. Ce n'est pas seulement une question de point de vue sur le fond, mais parce que les artistes de ces pays sont moins sensibles aux variations des ventes qu'en France. Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, nombre d'artistes ne vivent pas directement de leurs ventes, mais des avances des maisons de disques. La mécanique est simple : puisque les investissements qui seront imputés au compte de l'artiste sont importants, le niveau des avances consenties est beaucoup plus élevé, et il est très fréquent qu'elles ne soient pas recouvertes – plus souvent qu'en France. De grosses ventes ne permettent d'ailleurs pas toujours de recouvrir les avances et les investissements, mais permettent en revanche de négocier une avance plus importante pour l'album suivant... C'est pourquoi, au début de la crise, une baisse des ventes de disques de 30 % a pu être indolore à court terme pour beaucoup d'artistes anglo-saxons ! Chez nous, un artiste ressent immédiatement la baisse des ventes. Toutefois, le système français lui est très favorable parce qu'il peut gagner de l'argent alors que le producteur en perd – comme on va le voir bientôt.

Quand tout le monde est d'accord sur les termes du deal mémo, le label finalise le contrat avant signature. Ensuite, on

entre dans une phase qui laisse plus de place à l'irrationnel. Dans le cas d'un nouvel artiste, on signe parce que les chansons qu'il propose sont séduisantes. Ensuite, il faut choisir les titres à enregistrer, et avec quel réalisateur, quels musiciens, quels arrangements. Il faut évaluer les coûts, selon que l'on se décide pour le réalisateur américain qui demande une fortune ou pour le petit jeune prometteur qui démarre... On fixe les budgets d'enregistrement, de pochette, de vidéoclip et de marketing en essayant de rester dans les limites du deal mémo. En ce qui me concerne, je dois approuver toutes les dépenses qui dépassent un certain seuil par poste. Et le travail peut commencer.

Je sais combien le fonctionnement d'une maison de disques suscite de fantasmes. Cette mythologie, d'ailleurs, va autant dans un sens que dans l'autre, tantôt avec l'idée qu'il s'agit d'une orgie permanente de musique, tantôt avec celle d'un monde froid géré par des comptables. Or il faut se représenter les choses tout ensemble, l'artistique et l'économique étant intriqués, puisque c'est l'essence de notre métier de producteur que de penser aux deux dimensions à la fois. Si vous connaissez de l'intérieur l'édition, le cinéma, la télévision ou le cirque, vous retrouverez des questions, des solutions et des raisonnements comparables aux nôtres...

Pour être clair, j'ai choisi de vous présenter des exemples. Des exemples réels mais anonymes. Il s'agit de trois albums parus ces dernières années, il y a suffisamment longtemps néanmoins pour que leur exploitation soit considérée comme terminée. Ils sont parus en pleine crise du disque, mais alors que le téléchargement légal n'avait pas encore connu le décollage réellement amorcé lors de la saison 2009-2010, ce qui explique la modicité des revenus tirés du numérique, notamment sur deux de ces albums. Les albums parus en 2010 ont déjà des ressources numériques plus importantes que dans ces trois exemples.

Nous analyserons les comptes d'exploitation de ces trois albums. Ils sont reproduits ici dans une traduction française même si, à l'origine, ils se présentent en anglais, raison pour laquelle nous les désignons, dans nos conversations courantes, sous l'abréviation anglaise de P & L, c'est-à-dire *profit and*

loss – « profits et pertes ». Le chiffre qui importe est l'*ebitda*, ce qui signifie *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, c'est-à-dire « revenus avant intérêts, impôts, provisions sur immobilisations et dotations aux amortissements ». Le chiffre final n'est pas le profit, mais la richesse générée directement par un produit avant toutes les imputations résultant de la législation fiscale et des normes comptables. Autrement dit, si Universal Music France n'est pas soumis aux mêmes impôts qu'Universal en Italie ou en Russie, ni aux mêmes règles et usages en termes d'amortissements et de provisions, nous avons un outil commun à toutes les filiales pour apprécier leurs performances. Si nous travaillons au quotidien avec des normes américaines de présentation des comptes (qui peuvent paraître surprenantes pour les néophytes), tous nos comptes sociaux sont évidemment aux normes comptables françaises.

Donc, l'*ebitda* n'est pas le profit. Il correspond à peu près à ce que l'on désigne en comptabilité française sous le nom d'excédent brut d'exploitation. En France, le profit réel sur un disque représente à peu près la moitié de l'*ebitda* (s'il est positif, évidemment) après les imputations légales, dont les impôts et taxes. Ce compte d'exploitation standardisé permet d'avoir une vision synthétique commune pour toutes nos productions et donc de comprendre au premier coup d'œil ce qui va et ce qui ne va pas sur un projet.

Examinons le compte d'exploitation du premier album de X, nouvel artiste Universal couronné par un gros succès ; d'un album de Y, artiste de la « classe moyenne » qui a obtenu un disque d'or ; et enfin d'un album de Z, artiste très respecté dont la carrière est nettement plus longue et dont l'album, bien que salué par la critique, nous a causé d'importantes pertes.

Avec près de 430 000 exemplaires vendus de son album, X a réussi un beau début de carrière. Notons néanmoins que,

ARTISTE X

<i>Quantités albums physique</i>	429 662
<i>Quantités albums digital</i>	9 000
<i>Quantités singles digital</i>	60 000

	En €	
CA net facturé - physique	4 209 500	
Prix de revient	409 500	9,7 %
Frais de transport	49 222	1,2 %
Provisions (obsolescence / retours / impayés...)	126 481	3,0 %
Royalties	617 200	14,7 %
Marge brute - physique	3 007 097	71,4 %
CA net facturé - digital	99 900	
Coûts de numérisation & mise à disposition	4 995	5,0 %
Royalties	16 983	17,0 %
Marge brute - digital	77 922	78,0 %
Droits d'auteurs	447 900	10,4 %
Marketing & promo	1 046 600	24,3 %
Enregistrements	73 100	1,7 %
Frais initiaux	36 500	0,8 %
Revenus des ventes à l'international & droits voisins	68 300	
Royalties	26 700	39,1 %
Autres revenus net	41 600	1,0 %
Frais de structure	985 435	22,9 %
<i>Dont : personnel artistique/marketing/promo/management, force de vente, loyers immeubles, équipements, etc,</i>		
Résultat avant impôts & amortissements (Ebitda)	537 084,0	12,5 %

dans les années 1990, le même artiste avec le même succès critique et la même exposition dans les médias aurait vendu au moins un million d'albums et se serait installé pour des lustres dans le paysage commercial, sauf incident. Aujourd'hui, un tel album donne moins d'assurances à long terme, même s'il garantit que l'artiste existe pour le public, que l'on peut reconnaître son style et sa voix, que l'on sait dans quel univers il évolue.

En termes de chiffre d'affaires, 430 000 albums vendus représentent 4 200 000 euros net dans les caisses d'Universal, c'est-à-dire environ 9,76 € par exemplaire. Car, sur un disque

vendu entre 12 et 17 €, il faut défalquer la TVA de 19,6 % sur le prix de vente, – c'est l'État qui gagne le plus d'argent sur un album. Ensuite, il faut tenir compte des remises faites au détaillant et de sa marge, avec laquelle il paye son loyer, son personnel, ses charges, etc. Comme le secteur de la distribution ne transige pas sur cette marge, ce que nous rapporte en moyenne un CD a encore diminué depuis la sortie de l'album de X, puisque le prix en caisse a continué à baisser. De plus, le prix d'un album est fluctuant. Aujourd'hui, il est autour de 11 euros pour un jeune artiste, pour favoriser sa découverte, ce qui réduit encore notre chiffre d'affaires par exemplaire. Si l'artiste connaît le succès, le prix augmente, car le public est plus clairement en demande. Mais, pour toucher une cible large et *a priori* moins concernée, nous baissions de nouveau le prix au cours d'opérations commerciales limitées dans le temps.

Le chiffre important est tout en bas du tableau : 537 000 euros d'ebitda. Il faut en déduire les impôts, les amortissements, etc. Et le profit « pur » représentera entre 50 et 60 % de ces 537 000 euros.

Il apparaît au P & L de l'album de X une part de 14,7 % de royalties, ce qui peut sembler imposant pour un nouvel artiste. En fait, son contrat comporte trois paliers de droits, d'abord jusqu'à 250 000 exemplaires vendus, puis de 250 000 à 500 000 exemplaires et enfin à partir de 500 000. C'est le même système que dans le livre : il est normal que l'artiste gagne plus au fil des ventes puisque les coûts fixes sont amortis après un certain nombre d'exemplaires vendus. Ici, au pourcentage personnel de X s'ajoute un taux de royalties complémentaire de quelques points de pourcentage pour le réalisateur de l'album, ce qui fait, sur l'ensemble des ventes, une moyenne de 14,7 % de royalties, donc 617 200 euros. Enfin, nous avons versé 448 000 euros de droits de reproduction à la Sacem, qui en a reversé une bonne part à X, puisqu'il est auteur-compositeur.

Sur cet album qui a été un gros succès, la part relative de l'artistique pur, c'est-à-dire le budget d'enregistrement, peut paraître particulièrement faible : 1,7 % des coûts. Mais, à 73 000 euros de budget, c'est un enregistrement dans la norme, et

même dans la fourchette haute pour un premier album. Le coût de la pochette est de 36 000 euros (c'est la rubrique « frais initiaux »), encore une fois de manière généreuse pour un premier album, mais couvre aussi le visuel de plusieurs éditions spéciales et packagings successifs du même album.

Les dépenses de marketing et de promotion sont lourdes et se montent finalement à plus d'un million d'euros, mais nous avons lancé une carrière et construit une image. Au moment du deal mémo, le coût du marketing n'était pas évalué à un million d'euros mais à environ 200 000, montant normal pour un premier album un peu ambitieux. Au début, nous investissons dans la publicité, les opérations promotionnelles et le vidéoclip classiques. Puis nous avons accompagné le succès : nous montons des opérations avec des médias qui touchent de plus en plus de public, X fait sa promo télé avec plus de musiciens, on finance un « Taratata » qui le met en valeur, il fait des concerts promotionnels, Universal paye l'affichage publicitaire de sa tournée... Au bout du compte, cela fait un million d'euros, mais il serait faux de dire qu'on lance un nouvel artiste français avec un million d'euros. Jamais un budget promo d'un tel volume ne serait établi avant la sortie d'un premier album. Ce cas de figure se présente une ou deux fois par an. L'artiste touche d'abord un public relativement étroit (en jargon du métier, on dira qu'il atteint « le public *Télérama* », « le public France Inter » ou « le public Ouï FM »), puis passe à un cercle plus large avec lequel il faut refaire tout le travail puisque « le public RTL », « le public NRJ » ou « le public TF1 » n'incluent pas forcément les cercles précédents. Il y a donc des campagnes successives destinées à des cibles successives.

Vers le bas du compte d'exploitation apparaissent les frais de structure – *overhead* en anglais –, qui représentent la part du travail des salariés d'Universal imputable au disque de X. Notons la différence fondamentale entre le cinéma et la musique : un film nécessite 3 salariés et 300 intermittents du spectacle ; un disque Universal sollicite 700 salariés et quelques intermittents du spectacle. Ce que nous offrons à un artiste ne se résume pas à un chèque pour aller en studio et à un autre pour la pub. Je le répète : la richesse et la force d'une maison de

disques, ce sont ses équipes, ses directeurs artistiques qui dialoguent avec l'artiste, ses spécialistes du marketing qui cherchent toujours des idées novatrices, ses attachés de presse qui harcèlent les programmeurs radio et font écouter les albums à des journalistes submergés de nouveautés, ses chefs de projets qui se rendent disponibles quand l'artiste a un doute, sa nouvelle génération de *geeks* qui font le buzz sur Internet... Les moyens mis à la disposition de l'artiste ont un nom : le talent.

Chez Universal, nous imputons à chaque compte d'exploitation la même part de frais de structure que dans notre chiffre d'affaires global de l'année. C'est pourquoi, pour l'artiste X et l'artiste Z, les frais de structure apparaissent à un niveau plus élevé que pour l'artiste Y, dont le disque est plus récent, tout simplement parce qu'entre-temps nous avons beaucoup réduit nos frais de structure. Dans cette présentation, l'artiste participe aux frais de la structure à hauteur de ses ventes. C'est une convention, car dans les faits le travail des équipes n'est pas directement proportionnel aux ventes d'un album. C'est même parfois le contraire : certains projets plaisent aux équipes et peinent à trouver leur public, ce qui amène les attachés de presse, entre autres, à travailler d'autant plus dur. Il est plus compliqué et plus long – et donc plus coûteux – de convaincre les radios de diffuser un jeune artiste français que le premier single d'un album de U2...

Comparant ce qu'a gagné X et l'ebitda dégagé par son album, nous sommes à des hauteurs comparables – presque 600 000 euros pour lui, auxquels il faut ajouter sa part de copyright, et 537 000 de marge brute pour nous. Nous sommes dans un partage à moitié-moitié environ. Si l'effort promotionnel avait été plus ramassé dans le temps ou si nous avions vendu 100 000 albums de plus, notre profit aurait peut-être égalé le sien, mais là n'est pas l'enjeu, de toute manière. Avec X, nous avons dégagé des ressources pour d'autres productions, compensé les pertes d'autres disques et surtout installé une carrière. Cet album continuera à se vendre pendant des années et ses chansons nourriront les compilations à venir. Enfin, sur la base de ce premier album, nous savons que nous pouvons

investir sur le disque suivant avec une certaine confiance.

Dans le cas de Y, les ventes sont moins spectaculaires, mais elles correspondent à la première marche de la gloire : le dis que d'or. Aujourd'hui, cette distinction décernée par le Syndicat national de l'industrie phonographique (SNEP) est attribuée pour la vente de 50 000 exemplaires d'un album. Y a vendu environ 45 000 CD et 10 000 albums par téléchargement, avec en outre 50 000 titres digitaux vendus à l'unité (ce que furent jadis les 45-tours puis les CD singles). Il appartient à cette classe moyenne des artistes français, reconnus par le public, sans atteindre des sommets de popularité. Il remplit l'Olympia sans difficulté, peut même placer une date au Zénith de Paris à la fin de sa tournée, mais ne pourrait pas chanter à Bercy.

Donc, ses 45 000 albums physiques apportent 483 783 euros net à son compte d'exploitation, et ses ventes numériques, 86 569 euros. Tout ici est dans la norme : 107 132 euros pour l'enregistrement, 11 277 euros pour la pochette de l'album, 157 878 euros de marketing. Y touche 39 622 euros en royalties sur le disque physique, ainsi que 10 430 euros de royalties numériques et, puisqu'il signe certaines de ses chansons, une part des 44 024 euros versés à la Sacem. L'ebitda se monte à 39 466 euros, à peu de choses près le montant des royalties physiques versées à l'artiste. Il ne représente que 6,7 % du compte d'exploitation, ce qui n'est pas une performance extraordinaire, mais représente, *grosso modo*, le business ordinaire d'une maison de disques. À 10 000 exemplaires de moins, nous étions dans le rouge, même si Y gagnait encore de l'argent.

D'ailleurs, ses revenus avec cet album couronné d'un disque d'or n'ont rien de mirifique. Avec les versements de la Sacem, cet album lui rapportera environ 50 000 euros. Mais, puisqu'il ne sort pas un album chaque année, cette somme s'étale au moins sur deux ans, ce qui ne lui rapporte pas beaucoup plus de 2000 euros par mois avant impôts. Pourtant, Y a un compartiment à son nom dans les bacs de la FNAC, il

ARTISTE Y

Quantités albums physique	45 000
Quantités albums digital	10 000
Quantités singles digital	50 000

	En €	
CA net facturé - physique	483 783	
Prix de revient	54 668	11,3 %
Frais de transport	5 639	1,2 %
Provisions (avance / obsolescence / retours / impayés...)	32 140	6,6 %
Royalties	39 622	8,2 %
Marge brute - physique	351 714	72,7 %
CA net facturé - digital	104 300	
Coûts de numérisation & mise à disposition	7 301	7,0 %
Royalties	10 430	10,0 %
Marge brute - digital	86 569	83,0 %
Droits d'auteurs	44 024	7,5 %
Marketing & promo	157 878	26,8 %
Enregistrements	107 132	18,2 %
Frais initiaux	11 277	1,9 %
Revenus des ventes à l'international & droits voisins	43 980	
Royalties	11 877	27,0 %
Autres revenus net	32 103	5,5 %
Frais de structure	110 611	18,8 %
<i>Dont : personnel artistique/marketing/promo/management, force de vente, loyers immeubles, équipements, etc,</i>		
Résultat avant impôts & amortissements (Ebitda)	39 464,0	6,7 %

a déjà fait des tubes... Malgré sa renommée, ses revenus sur ce disque ne sont pas supérieurs à ceux d'un cadre moyen. Et quand il se produit en scène, il ne gagne pas beaucoup plus. Économiquement, il appartient à la classe moyenne et vit dans le même appartement qu'un cadre. Mais il ne peut pas sortir dans la rue sans qu'on le reconnaisse.

Le dernier exemple relève presque de la caricature. Aujourd'hui, personne chez Universal n'oserait dire que pareille mésaventure pourrait nous arriver de nouveau. Il faut pourtant admettre que ce fut le cas il y a quelques années. Il s'agit d'un cas limite que je tiens à exposer parce qu'il démontre que même une maison de disques puissante est parfois démunie face à ses artistes.

L'album de Z s'est vendu à 91 000 exemplaires, malgré la célébrité de son interprète et d'une partie de son répertoire. Mais, dans cette aventure, rien ne s'est passé normalement. Pour commencer, le montant de la facture d'enregistrement s'élève à 528 000 euros. La norme concernant ce poste représente environ 8 % du chiffre d'affaires, mais nous en sommes ici à 49,4 %. À ce tarif, on est sûr d'aller dans le mur. C'est ce que l'on peut imaginer de pire de la part d'un artiste : il disjuncte en studio et met un an et demi à faire son disque. Les coûts d'enregistrement dévissent : des mois à chercher des chansons, des semaines de travail avec des musiciens, pour conclure que « ça ne colle pas », des voyages à l'étranger pour enregistrer avec telle ou telle formation au son très particulier... Au bout de six mois, rien d'audible ; au bout d'un an, rien de terminé...

On peut toujours demander à un artiste de nous faire écouter ses maquettes avant qu'il entre en studio, mais ce n'est pas une garantie. Combien de titres anodins en maquette prennent toute leur ampleur en studio, combien de titres excellents se gâchent à l'enregistrement ! J'ai bien fait refaire

ARTISTE Z

<i>Quantités albums physique</i>	91 753
<i>Quantités albums digital</i>	3 688
<i>Quantités singles digital</i>	11 000

	En €	
CA net facturé - physique	1 033 897	
Prix de revient	80 197	7,8 %
Frais de transport	12 106	1,2 %
Provisions (obsolescence / retours / impayés...)	26 099	2,5 %
Royalties	145 867	14,1 %
Marge brute - physique	769 628	74,4 %
CA net facturé - digital	34 350	
Coûts de numérisation & mise à disposition	1 718	5,0 %
Royalties	5 416	15,8 %
Marge brute - digital	27 216	79,2 %
Droits d'auteurs	110 164	10,3 %
Marketing & promo	565 600	52,9 %
Enregistrements	528 100	49,4 %
Frais initiaux	45 300	4,2 %
Revenus des ventes à l'international & droits voisins	23 800	
Royalties	10 700	45,0 %
Autres revenus net	13 100	1,2 %
Frais de structure	248 464	23,3 %
<i>Dont : personnel artistique/marketing/promo/management, force de vente, loyers immeubles, équipements, etc,</i>		
Résultat avant impôts & amortissements (Ebitda)	- 687 684,0	-64,4 %

trente fois à Don Was le mix de *Didi* de Khaled... Alors on n'a pas d'autre choix que la confiance, sachant d'expérience qu'on ne peut complètement s'épargner le temps perdu en studio. Par exemple, la moitié des artistes ne peuvent pas chanter le jour prévu pour commencer l'enregistrement de leur voix. Ils ont

une grippe, une laryngite, une extinction de voix – sacré inconscient ! La location du studio est due, même si le chanteur est aphone. Mais ces journées de studio sont-elles inutiles pour autant ?

Parfois, l'alchimie ne prend pas entre un artiste et le réalisateur ou les musiciens. Tout le monde travaille dur, mais sans résultats valables. Il se peut que nous demandions nous-mêmes à un artiste de refaire telle ou telle chanson, ou d'en chercher encore une ou deux parce qu'il nous manque le titre convaincant pour les radios. Et il arrive même que l'on fasse refaire un album entier. Ces dernières années, nous avons ainsi refusé la première mouture d'un disque qui a finalement amené un jeune artiste à sa première Victoire de la musique.

Un album ne s'évalue pas en heures de studio ni en cachets de musiciens additionnels. Il faut laisser vivre la dynamique de création. Dans ce métier, chacun sait que *Madame rêve* a été écrite en studio. Quand Alain Bashung a commencé à enregistrer l'album *Osez Joséphine*, cette chanson n'existait pas – elle compte pourtant aujourd'hui parmi ses standards. Mais n'est pas Bashung qui veut.

Avec Z, nous nous sommes trouvés face à un artiste qui se mentait à lui-même. Il était sec, il n'avait pas d'inspiration, mais il nous a baladés en nous faisant croire qu'il était en plein processus créatif. Il n'a pas eu l'honnêteté d'avouer qu'il s'enlisait. Nous aurions pu l'aider à chercher des chansons, des compositeurs, des collaborations. Où aurait été le drame ? Après tout, Bashung n'a pas écrit son dernier album. Mais c'était Bashung. Quel recul par rapport à lui-même, quelle intelligence ! De tout temps, des artistes auteurs ou compositeurs ont demandé des chansons à d'autres, de Marcel Amont à Florent Pagny. Certains des plus grands tubes de Christophe ont été écrits par Jean-Michel Jarre ou Didier Barbelivien, et qu'est-ce que ça change à sa réputation branchée auprès des *Inrocks* ?

Bien qu'on se soit fait mener en bateau pendant des mois avec des « ça vient » et des « je sens que ça arrive », il fallait bien vendre le disque. Et pour atteindre 91 000 exemplaires, un partenariat avec une grosse chaîne de télévision était nécessaire,

ainsi qu'un clip particulièrement luxueux pour ne pas déparer parmi les grosses productions internationales, de la publicité dans la presse, quelques opérations promotionnelles de prestige et encore de la publicité au moment de la tournée. Coût total du budget marketing : 565 000 euros, dépense inouïe comparée au million d'euros pour X. Dans le cas de X, le coût du marketing a du sens. Dans celui de Z, il ne s'agit que de sauver les meubles : sans opération télé, nous aurions vendu deux fois moins de disques. Au final, pour X, le marketing représente 24,3 % du chiffre d'affaires ; chez Z, c'est 52,9 %.

Avec des ventes d'environ 100 000 exemplaires, on s'en sortait sans couvrir les frais de structure, mais sans pertes grossières, à condition d'avoir un budget marketing « normal », à environ 20 % des coûts (ce qui représente une somme confortable de 250 000 euros), et un budget d'enregistrement à 100 000 euros.

Compte tenu du budget délirant atteint, Universal a perdu 687 000 euros, sans que personne en dehors de l'entreprise n'ait le sentiment que ce disque avait été un échec. L'artiste a fait la couverture de journaux spécialisés, *Télérama*, *Le Monde* et *Le Figaro* ont jugé l'album excellent. Et Z a gagné 146 000 euros de royalties – un bon million de francs, parce que c'est un artiste qui compte encore en francs. Et Universal a perdu quatre millions de francs. Signant une partie des chansons, il a touché une bonne partie des 110 000 euros de droits d'auteur. La maison de disques s'est ramassée, pas lui.

Passe encore. Considérons que ce sont les risques du métier. Mais il se trouve que cet artiste a un très beau *back catalog*. Après cette expérience, nous lui proposons de réenregistrer ses grands tubes en duo avec des artistes de la jeune génération. Michel Delpech et Adamo, notamment, l'ont fait avec grand succès. Offusqué, Z nous répond qu'il n'en est pas question et exige de faire un album *live* avec toutes les chansons nouvelles de l'album qui vient de se planter. Je refuse. Nos rapports se tendent.

Plus déplaisant est son comportement vis-à-vis de l'équipe Universal qui s'emploie à porter son disque. Elle sait ce qui s'est passé. Mais personne n'en souffle mot à l'extérieur.

Évidemment, je peux me retourner contre le directeur du label. Mais il est encore plus furieux que moi parce que c'est lui que Z a berné. Certes, il existe des artistes très respectés avec lesquels la communication est difficile, mais auxquels nous faisons confiance, notamment en vertu de leur passé. En raison du prestige de Z, nous avons abaissé nos défenses et, quand il nous est apparu qu'il nous mentait, il était trop tard.

En règle générale, chez Universal, nous avons des mécanismes qui nous permettent d'éviter les dérives. D'abord, nous demandons à écouter les chansons avant l'entrée en studio – et pas seulement aux débutants. Ensuite, les budgets sont encadrés. Dire non fait aussi partie de notre métier. Et cela exige un certain courage. C'est tellement plus simple de dire systématiquement « chéri, c'est formidable »... Quand l'album est un échec, on peut prétendre que le public n'y a rien compris, mais les dégâts pour l'artiste et pour la maison de disques restent les mêmes. Notre travail consiste à dire qu'il manque un titre fort dans un album, qu'il faut retravailler le mix, que le potentiel d'une chanson n'a pas été assez développé, que la voix n'est plus la même. Aujourd'hui plus encore qu'autrefois, on ne peut se permettre de sortir un album si l'on n'est pas convaincu qu'il comporte au moins quatre ou cinq tubes potentiels.

Qui intervient ? Ce peut être le directeur artistique s'il bénéficie de la confiance de l'artiste : il peut lui proposer d'écarter une chanson ou lui en proposer une autre, lui suggérer une certaine interprétation, le pousser au meilleur de lui-même. Quand il faut dire non, le directeur du label s'en charge le plus souvent. Parfois c'est moi, parce que j'ai plus de recul et parce que, par ma fonction, je raisonne à long terme. Je suis dans une position d'arbitre ou de recours, pour l'artiste comme pour le label. Quand il faut annoncer à un artiste qu'il doit refaire tout son album, c'est souvent à moi de l'assumer.

Que de la soupe ?

En France, on ne se lasse pas d'opposer l'art et le commerce. Dans les éditoriaux de la presse comme dans les conversations de bistrot, on se plaît à soutenir qu'il y a, d'un côté, des artistes qui ne vivent que du plaisir de faire de la musique et, de l'autre, de méchants producteurs de disques qui les exploitent. Combien de fois lit-on ou entend-on : « Les lois du profit ont écarté Untel de la chanson », alors que l'on pourrait dire : « Untel n'avait pas assez de public pour poursuivre une carrière » ?

Quand on évoque le monde du disque, on oublie volontiers que l'artiste a aussi des objectifs. Premièrement, il veut effectivement rencontrer un public, car c'est le propre de la musique que d'être partagée, et que les gens prêts à l'écouter n'habitent pas forcément dans son pâté de maisons. Deuxièmement, il veut mener une vie d'artiste, et le plus sûr moyen de faire de la musique à temps plein est de dégager suffisamment de revenus pour en vivre et faire vivre sa famille. À partir du moment où un artiste a signé avec un producteur discographique pour devenir professionnel, il faut qu'il vende des disques.

Le producteur quant à lui doit produire des artistes viables économiquement. Je sais combien cette règle est choquante pour certains, mais elle s'applique à la production de musique comme à l'édition de poésie et à la fabrication d'auto mobiles : si on ne vend pas suffisamment par rapport aux dépenses engagées, on mettra la clé sous la porte. Comme dans toute activité commerciale, il faut que les disques produits soient rentables. Quand Jacques Canetti signait Georges Brassens ou Jacques Brel, c'était pour vendre leurs disques, et même le plus

possible. Quand Eddie Barclay signait Léo Ferré ou Dalida, *idem*. Bien sûr, nous voulons faire exister la musique, favoriser l'expression libre des artistes, enchanter le monde et éclairer nos vies. Mais il faut aussi que l'entreprise soit rentable.

En France, le théâtre et la danse vivent sur un autre modèle économique. Les compagnies comme les lieux de diffusion sont largement financés par l'État ou les collectivités locales. Et le cinéma bénéficie, *via* le CNC, d'un système de mutualisation des recettes et des risques qui amortit la dureté des lois de l'économie de marché. Dans le système actuel de financement du cinéma, seule une part des coûts de production est réellement apportée en numéraire par les producteurs, l'essentiel provenant des aides du CNC, des avances sur recettes, des préachats des chaînes de télévision... C'est-à-dire que, globalement, le risque financier ne concerne qu'une partie minoritaire des budgets de production. En revanche, le disque et le livre sont globalement régis selon les lois ordinaires de l'économie : dans ces deux secteurs culturels, les éditeurs vivent de leurs ventes et leurs productions nouvelles sont financées par les marges réalisées sur leurs productions précédentes.

Dans le domaine de la musique classique, du jazz ou des musiques du monde, il existe quelques dispositifs de subventionnement des productions discographiques, mais ils sont si marginaux et éparpillés qu'ils n'ont pas de poids économique significatif. Et disons clairement que, dans la plupart des cas, les majors en sont systématiquement exclues.

Autre idée reçue : les labels indépendants seraient uniquement motivés par l'amour de l'art, tandis que les majors le seraient par l'appât du gain. C'est économiquement absurde, car l'exigence de rentabilité sur chaque production s'applique plus implacablement encore aux indépendants qu'aux grandes maisons de disques. Si une entreprise ne produit qu'un seul artiste, elle dépendra entièrement de ses résultats. Si elle en produit deux, les pertes éventuelles de l'un seront compensées par les bénéfices de l'autre. Si elle en produit dix, cent ou mille, le poids relatif de chacun dans les résultats de l'entreprise tendra à diminuer. C'est ainsi qu'une grande maison de disques peut faire des bénéfices en perdant de l'argent sur la majorité de

ses productions, ce qui a été la situation normale des majors pendant des décennies – nous y reviendrons.

Par ailleurs, les labels indépendants sont plus liés à l'ensemble de l'industrie musicale qu'on veut bien le croire. En 2007, sur un marché français dont le chiffre d'affaires était globalement de 700 millions d'euros, les majors ont versé aux indépendants 135 millions d'euros sous forme de royalties et d'avances.

La plupart du temps, lorsqu'un producteur indépendant signe un artiste, il prépare des démos qu'il présente à plusieurs distributeurs. Celui qui est intéressé verse, à la signature du contrat de licence ou de distribution, une avance sur les ventes à venir qui permettra au producteur de réaliser le disque. En cas d'échec commercial, le risque est assumé par celui qui a payé l'avance, mais, en cas de succès, l'avance est couverte et on procédera alors au transfert régulier de royalties à destination du producteur. Ce flux financier des majors vers les indépendants est donc, pour une part, une rémunération et, pour l'autre part, un système d'avances qui financent la création. D'une certaine manière, on peut dire que les majors sont les banquiers des indépendants ou qu'elles agissent comme le CNC dans le cinéma en préfinançant leurs productions.

Un des effets de la crise du disque a été de réduire la capacité des majors à financer les indépendants en leur accordant de grosses avances. La première capacité d'investissement qui s'est réduite n'est donc pas celle des majors, mais celle des labels indépendants. Les commentateurs qui prétendaient que le téléchargement illégal faisait surtout perdre de l'argent aux majors n'avaient pas tenu compte d'une réalité toute simple : sans l'argent des majors, les labels indépendants français ne peuvent pas représenter efficacement et durablement une certaine diversité musicale.

L'on ne s'attend guère à ce que le président d'Universal défende vigoureusement les indépendants du disque, mais il faut comprendre que le succès de la production musicale en France des vingt dernières années repose sur sa diversité, qui nécessite nombre d'esprits fureteurs qui hantent les salles de concert et se baladent sur MySpace. Chez Universal, il y a une

trentaine de directeurs artistiques, ainsi qu'un certain nombre de directeurs de label et d'« oreilles », mais nous sommes liés par contrat avec une centaine de producteurs indépendants. Au total, environ cent cinquante personnes, chacune avec sa culture, ses goûts et son histoire, écoutent de la musique en permanence et proposent au nom d'Universal un certain nombre d'aventures à des artistes. C'est ainsi que des chanteurs ont un pied dans le monde des labels indépendants et un autre dans une major – Grégoire, Hélène Ségara, Calogero...

Pour ma part, je revendique le fait d'être producteur, et même le premier producteur français. C'est une singularité d'Universal : aux contrats de licence, je préfère les contrats d'artiste, qui représentent les neuf dixièmes de notre *roster* – c'est ainsi que, dans le disque, on appelle la liste des artistes d'une maison. D'autres majors choisissent de signer pour plus de produits finis apportés par des indépendants, mais elles se privent de découvrir et d'accompagner l'artiste. Je me bats depuis quinze ans pour que le cœur du métier d'Universal reste la production, c'est-à-dire le contact direct avec l'artiste, le travail sur ses chansons, sur l'enregistrement et sur l'environnement de ces chansons. Recevoir une bande, la copier sur CD et en assurer la promotion et la distribution m'intéresse infiniment moins.

Voilà pourquoi nous n'avons pas beaucoup de contrats de licence dans la variété française (Maxime Le Forestier, Mylène Farmer, Bernard Lavilliers, Grand Corps Malade, Lara Fabian...), et toujours pour des raisons liées à l'histoire personnelle des artistes. Et, si nous commençons une relation par un contrat de licence, j'essaye toujours, à terme, d'acheter les albums. C'est ce que nous avons fait avec Mylène Farmer, dont nous avons racheté les premiers disques, et avec Bernard Lavilliers.

L'essentiel de notre métier est la création, dopée par la diversité extrême de nos labels. Nos catalogues présentent à la fois des artistes patrimoniaux et des chanteurs dans l'air du temps, de la pop et de la musique classique, du jazz d'avant-garde et de la dance... Chez Universal se côtoient des artistes aux univers radicalement différents, aux idées politiques

opposées, aux esthétiques parfois incompatibles. Je revendique de diriger une maison où se croisent Matthieu Chedid, Jenifer, Roberto Alagna, Michel Sardou, Abd Al Malik, Juliette Gréco, Bernard Lavilliers, Olivia Ruiz, Salif Keita, Florent Pagny...

On me dit parfois que voisinent chez Universal – et chez les majors en général – le meilleur et le pire. Ma réponse est toujours la même : le pire, c'est quoi ? Fondamentalement, qu'est-ce que la mauvaise musique ? Vous rencontrerez des gens à qui vous ne ferez jamais écouter un album de jazz, d'autres qui honnissent l'opéra, ceux qui ne supportent pas la chanson française classique, qui exècrent l'accordéon ou la guitare électrique, ceux qui ne s'éclatent que sur de la house en boîte de nuit, ceux qui n'achèteront jamais une chanson qu'ils entendent au supermarché...

En tant que président d'Universal, je n'ai pas d'a priori esthétique. J'admets – et je revendique même – que, parmi ce que j'aime, cohabitent futilités et grand art, chansons inconnues et classiques. J'apprécie autant de siffler un tube sous ma douche que d'être bouleversé par la poésie d'un texte.

Quand je dis que j'aime les chansons, j'assume volontiers que l'on puisse juger certaines d'entre elles de mauvais goût. Trouvera-t-on chez Universal des disques que j'aie poussé à signer et qui ne me touchent pas ? Non. Mais je ne vais pas prétendre que j'écoute avec la même passion tous les disques publiés par Universal. En musique classique, par exemple, je suis beaucoup plus ému par les voix que par les expériences instrumentales contemporaines, mais je suis très fier que Deutsche Grammophon, un de nos labels, publie Pierre Boulez, et qu'Universal Classic ait sorti les œuvres complètes de Pierre Henry. Et je suis ravi de dîner avec Pascal Dusapin à l'occasion de la renégociation de son contrat d'auteur avec Universal Publishing, et de découvrir alors notre passion commune pour le film *Médée* de Pier Paolo Pasolini avec Maria Callas, dont le jeu a directement inspiré son opéra *Medea*.

Cet éclectisme dépasse la conscience professionnelle et me vaut de pressentir les tubes à venir. Chez Universal, on sait que souvent, l'après-midi, je monte le volume à fond dans mon bureau. Quand j'ai reçu *Satisfaction* de Benny Benassi, j'ai

monté le son et prédit que ce serait un succès énorme, alors que, pour la plupart de mes collaborateurs, il s'agissait d'un titre absolument « spé », c'est-à-dire réservé aux spécialistes du genre. J'aime peut-être davantage le *dance floor* que d'autres salariés d'Universal parce que j'ai commencé ma carrière d'attaché de presse par les clubs, mais j'apprécie énormément la chanson française. Je surprends parfois les artistes, car j'écoute très attentivement les textes. C'est une de mes forces : je suis guidé par mes goûts.

Soyons clair : dans notre métier, le cynisme n'existe pas. Ou tout au moins il ne sert jamais les grands projets. Si la variété populaire remporte un tel succès, c'est notamment parce que ses auteurs et ses interprètes sont sincères. Ils aiment cette musique dite de grande consommation autant que ceux qui l'écoutent. On ne peut pas signer et produire un artiste, on ne peut surtout pas être artiste si l'on est sans scrupules. Quand on est honnête, c'est déjà une aventure difficile, compliquée, coûteuse et exigeante, sans aucune garantie de réussite ; si on devait être cynique, le jeu n'en vaudrait pas la chandelle.

On nous reproche sempiternellement de produire des disques « formatés », mais je ne suis pas sûr que les contours de ce prétendu « formatage » soient si clairs. N'est-ce pas plutôt l'expression d'une grande condescendance vis-à-vis de la chanson dite populaire, condescendance elle-même à géométrie variable ? Prenons l'exemple de Joe Dassin. Pendant des années, les snobs le méprisent. Au cours de sa carrière, il fait régulièrement la couverture de *Télé 7 jours* parce que c'est une des vedettes les plus appréciées en France, mais il n'a jamais un article dans la presse sérieuse, jamais une interview, jamais une bonne critique. Pour *Le Monde*, *Télérama* ou *Le Figaro*, Joe Dassin n'existe pas. Il meurt en 1980 et seule la presse populaire le regrette. Treize ans après, *Les Inrockuptibles* le célèbrent pour la sortie de *L'Équipe à Jojo*, un album d'hommage enregistré par l'aristocratie branchée du rock français (Dominique A, Jean-Louis Murat, Katerine, Daniel Darc...). Et il est diffusé par France Inter et Nova, alors que de son vivant il était vomi par les branchés parce qu'il passait chez les Carpentier et sur RTL !

Prenez la liste des icônes d'aujourd'hui, citées en exemple par les chanteurs de la jeune génération et célébrées dans les journaux branchés : Édith Piaf, Dalida, Michel Delpech... Ils ont tous été jugés vulgaires, commerciaux, creux, tout juste bons à faire pleurer Margot et à faire payer les gogos !

La vision que l'on a de la variété populaire est par nature instable. Avec le temps, des chansons qui exaspéraient peuvent devenir magnifiques de nostalgie. Et cela n'enlève rien à Brassens, Brel ou Barbara de dire qu'*Il venait d'avoir dix-huit ans* par Dalida ou *Voyage voyage* par Desireless font partie du patrimoine. Le patrimoine, c'est aussi de la légèreté, du plaisir, des souvenirs communs à tous.

On peut évidemment opposer la culture et le divertissement, débattre de leur importance respective, de leur légitimité, de leur « utilité ». En tant que producteur de disques, je suis toujours un peu entre les deux, voire entièrement dans les deux à la fois. Quand je sors chez Barclay l'album de Khaled, premier disque en langue arabe à devenir disque d'or en France, est-ce de la culture ou du divertissement ? Quand je produis le dernier album de Barbara, est-ce de la culture ou du divertissement ? Mais quand on assure que tel ou tel artiste fait partie de la sphère « culturelle », comment savoir si on l'écouterà encore dans cinq ans ? Quand on me dit que tel single Universal est uniquement de la variété, est-on certain qu'il est voué à l'oubli ? Ne pourrait-il pas devenir, comme *Les Roses blanches* ou *Alexandrie Alexandra*, un classique qu'on fredonnera toujours dans vingt, cinquante ou soixante-dix ans ?

En 2003, Johnny Hallyday me dit : « Hugues Aufray est un pote. Il habite à côté de chez moi, à Marnes-la-Coquette, sa carrière va mal. Est-ce que tu peux le recevoir ? » Hugues Aufray, c'est mon enfance. Évidemment, je le rencontre, et nous signons alors qu'il n'a plus de vraie maison de disques depuis 1980 ! Chez Mercury, il fait un album consacré aux chansons de Félix Leclerc, qui est un joli succès, puis un album qui marche moins bien et, en 2009, un formidable disque de duos sur ses adaptations de chansons de Bob Dylan. Cet album, *New Yorker*, est triple disque d'or et lui apporte la première Victoire de la musique de sa carrière à plus de quatre-vingts ans ! Pourtant,

quand nous avons conclu notre contrat, quelques conseillers me soutenaient qu'il était fini, has been.

Quel a été notre travail avec Hugues Aufray ? À la signature, Universal lui rachète son catalogue et deux ou trois de ses chansons sont reprises par les gamins de la « Star Ac' ». C'est phénoménal : tout le monde chante sur le plateau, public, techniciens, animateurs... Le lendemain du *prime*, des mêmes de huit ans courent acheter ses compils, bientôt épuisées dans de nombreux magasins. Que doit-on dire ? Avons-nous mis au jour une des strates les plus profondes et les plus consensuelles de la culture musicale des Français, ou nous sommes-nous livrés à l'exploitation éhontée de tubes commerciaux ringards ? Ma conviction est faite : dans cent ans, on chantera et on écouterait des chansons d'Hugues Aufray. Alors, patrimoine ou divertissement, culture ou commerce ?

L'album des chansons de *Mamma mia* compte parmi les plus grosses ventes mondiales de l'année 2008. Bonne nouvelle : la bande originale du film est chez Universal. De plus, nous vendons aussi les versions originales contenues dans les compilations d'Abba. Trente-cinq ans après leur création, les gens ont toujours envie de les acheter pour faire la fête. Ce groupe est aujourd'hui considéré comme un motif de fierté culturelle en Suède. Mais que n'a-t-on entendu sur Abba à l'époque de son succès !

Le 1^{er} décembre 2008, Universal a sorti l'album *The Circus* de Take That. Il s'est vendu un million et demi de disques en un mois en Grande-Bretagne – l'équivalent de deux albums de Francis Cabrel ou encore des cinq meilleures ventes françaises de l'année ! Vu de la France, où on aime bien ironiser sur les boys bands, on peut dire que c'est un affreux disque formaté. Or cette pop constitue une dimension majeure de la culture britannique, et cet album a été un événement en Grande-Bretagne. On trouvera peut-être que je pousse le bouchon un peu loin, mais il y a cent cinquante ans en Italie, cette place était, entre autres, occupée par les opéras de Verdi. Le public d'*Aïda* à sa création en 1871 était-il très différent de celui qui se presse au *Roi-Soleil* en 2005 ? Les émotions sont-elles vraiment très différentes à l'Opéra de Paris et à Bercy ? Quel est notre

premier besoin, quand nous écoutons de la musique ? Monter le son, bouger, chanter ou fredonner. On monte le son pour *L'Aigle Noir*, pour *La Donna e mobile*, pour *Pump Up The Jam*, peu importe. Et si on monte le son, c'est que l'on est touché par la musique, avant toute question de bon goût, de distinction ou de licéité culturelle.

Monter le son n'empêche pas d'être ému par le texte ou de reconnaître une grande composition novatrice culturellement. Quand les gens vont à un concert de Grand Corps Malade, veulent-ils éprouver du plaisir pendant deux heures ou participer aussi à une révolution esthétique ? Ils ont l'impression de mieux comprendre leur époque et sortent avec un sourire réjoui. Il n'y a qu'en France qu'on se demande si c'est de la culture respectable ou du divertissement méprisable.

Les Anglo-Saxons n'ont pas de complexe vis-à-vis de l'*entertainment*. Ils savent que Shakespeare faisait de l'*entertainment* avant d'entrer dans les manuels de littérature. En France, on apprend aux lycéens que le roi protégeait Molière et défendait ses pièces, mais on oublie de préciser que le peuple hurlait de rire, applaudissait bruyamment et – parfois – remplissait les caisses.

Prétendre qu'Universal ne produit que de la variété, c'est méconnaître la dimension culturelle de la chanson française. On la voue aux gémonies précisément parce qu'elle touche tout le monde. Pour une raison que j'ignore, un artiste qui n'a pas de succès sera toujours plus respecté – ou du moins mieux traité – qu'une vedette populaire. Dès qu'un artiste vend des disques, dès qu'il passe à la radio, il est soupçonné de formatage. À la sortie du premier album de Renan Luce, de beaux esprits lui prédisent le pire parce que c'est vieillot, trop Brassens, trop « chanson française de qualité ». Un an plus tard, les mêmes expliquent que Renan Luce est un produit marketing fabriqué par Universal pour gruger les bobos. Pourquoi ? Parce qu'il a vendu plus de 800 000 albums !

Il ne fait pas bon gagner de l'argent quand on est un chanteur français. Il y a toujours une nuance de réprobation lorsque l'on évoque les revenus générés par la chanson. D'ailleurs, il est bien possible que, comme tout le monde, vous

sachiez que Florent Pagny « a eu des problèmes avec le fisc », comme on dit ? Saviez-vous qu'il a été blanchi de toute accusation de fraude ? J'en doute.

L'histoire est pourtant exemplaire du soupçon permanent envers les artistes et leurs producteurs. Florent Pagny est un artiste populaire, donc prospère. Il a décidé d'offrir un hôtel à ses parents. Comme, par ailleurs, il ne veut pas prendre de retard dans le paiement de ses impôts, il sollicite un emprunt auprès de sa maison de disques. Or il se trouve que, peu avant, une affaire de prêts fictifs accordés à des footballeurs par leur club a défrayé la chronique. Un inspecteur du fisc convoque Florent. Il considère que notre prêt est un revenu déguisé et exige qu'il soit inclus dans sa déclaration de revenus. Chacun sait que Florent n'a pas l'échine souple. Il accepte la correction de sa déclaration, mais annonce qu'il ne paiera pas un centime au fisc tant qu'il n'aura pas obtenu gain de cause sur le fond.

La procédure commence, avec au passage quelques fuites dans la presse sur Florent Pagny le fraudeur et Pascal Nègre son complice – car, évidemment, je suis dans l'œil de la justice puisque j'ai signé son contrat. Nous sommes convoqués l'un et l'autre à la brigade financière à Versailles, qui ne trouve rien à redire à notre montage financier. Tout pourrait s'arrêter là, mais Florent sort *Ma liberté de penser*, une chanson de Pascal Obispo sur un texte de Lionel Florence, qui met l'affaire devant l'opinion publique. Il chante : « *J'peux donner mon corps à la science/Si y a quelque chose à prélever/Et que ça vous donne bonne conscience/Mais vous n'aurez pas/Ma liberté de penser.* » Dans ces conditions, comment la procédure s'arrêterait-elle devant la justice ? Je suis relaxé et, en appel, Florent est finalement condamné à une petite amende et un euro symbolique de dommages et intérêts. Quoique la justice ait admis qu'il n'a pas cherché à frauder le fisc avec un faux prêt, on conserve l'idée que Florent Pagny ne paye pas ses impôts. Comment échapper aux à-peu-près, à l'emballlement, aux raccourcis ? Sous d'autres cieux, ses vingt ans de succès lui vaudraient le respect !

Encore une fois, c'est typiquement français de ne croire qu'aux artistes maudits. Picasso et Dali avaient du génie et ont

eu la chance de vivre très bien de leur art. Je récusé l'idée selon laquelle l'artiste doit être affamé, alcoolique, malade et suicidaire pour avoir le droit de laisser une trace.

Je ne contesterai pas qu'il nous arrive de faire de très bonnes affaires avec des chansons qui n'auront pas le grand prix de poésie de l'Académie française. Dans ce métier, il existe ce que l'on appelle les « coups » : des singles qui semblent surgis de nulle part et rencontrent un succès énorme – *Lambada*, *La Danse des canards*, *Crazy Frog*... Un coup, c'est souvent un succès qui n'est pas suivi d'un autre succès. Bien sûr, quand ils ont fait un coup, leurs auteurs aimeraient qu'il soit suivi d'autres coups, comme les promoteurs de *La Danse des canards*, qui n'ont jamais réussi à refaire ne serait-ce que le quart de leur premier succès avec leurs 45-tours suivants.

Un coup, c'est un succès avec un petit quelque chose en plus dont on se souviendra : *Lambada* et sa danse, *Crazy Frog* et les petites grenouilles de la vidéo... En 1952, on aurait pu penser que *Le Gorille* de Georges Brassens était un coup. Puis d'autres 78-tours ont suivi et l'ensemble a constitué une œuvre. Je ne prétends pas qu'il n'existe aucun titre conçu à la va-vite pour profiter d'une mode et du son du moment (on l'a vu avec la vague disco ou avec celle des productions de Timbaland...). Toutefois, c'est anecdotique en termes de chiffre d'affaires (peut-être 0,5 % du marché), même si chacun de ces tubes est très visible.

Cette exposition contribue sans doute à exagérer l'idée que se forge l'opinion du rôle et de la puissance des maisons de disques. Ainsi, on nous accuse couramment de façonner les goûts du public en lui imposant des productions qui se ressemblent toutes. Si toutes les chanteuses qui passent à la télé semblent des clones de Céline Dion ou si tous les jeunes rockers français chantent en anglais, c'est forcément à cause des maisons de disques !

Or c'est un phénomène courant dans la culture : il y a toujours eu des créateurs qui s'inscrivent dans l'air du temps. Cela n'implique pas forcément une industrialisation motivée par l'argent. Mais, dans la littérature, dans la peinture, dans la musique savante comme dans la musique populaire, des

créateurs optent pour certaines esthétiques en vogue avant qu'elles cessent de fonctionner parce que le public manifeste son envie d'autre chose.

Ces modes et ces courants ne sont pas inventés par les maisons de disques. Quand Timbaland compose ou produit cinq des dix chansons en tête du Top singles, ce n'est pas seulement parce que toutes les maisons de disques signent de gros chèques à Timbaland, mais parce que le public achète ses productions, danse sur ses productions et choisit ses productions comme sonnerie de portable. Par conséquent, tout le monde veut profiter de la manne Timbaland, et des bataillons d'artistes de tous les styles demandent aux réalisateurs d'albums de faire sonner leurs chansons comme du Timbaland, si Timbaland n'accepte pas de travailler lui-même sur leurs chansons.

Quand la new wave a surgi, on a sonné new wave dans la pop, dans la dance, mais aussi dans la chanson française. Si on n'avait pas le bon son de synthétiseur, on ne passait pas à la radio, on n'était pas diffusé dans les boîtes et on ne vendait pas de disques. Ce que l'on appelle formatage, ce n'est pas le choix délibéré des maisons de disques, c'est la couleur du moment, dont la fin est aussi imprévisible que le début.

Ensuite, il faut distinguer ce qui est promu par les maisons de disques de ce que les médias répercutent. À l'époque des boys bands, les radios et les télévisions réclamaient à cor et à cri de nouveaux groupes de jolis garçons et se battaient pour les exclusivités et les partenariats. Et puis un jour on nous a dit : « Les boys bands, c'est terminé. » La mode s'est essoufflée dans les médias avant de lasser le public – les chiffres de vente le prouvaient.

Cette légende des maisons de disques imposant leurs choix au public va pourtant très loin. On a prétendu que le rap hardcore n'avait jamais décollé en France parce qu'Universal avait refusé d'en faire. Notre métier serait un jeu d'enfant si le public aimait tel style ou s'en détournait à l'instant où nous le décidons. En ce qui concerne le rap « dur », j'ai l'impression qu'il a bien décollé en France, et effectivement sans nous. En l'occurrence, il se trouve que j'ai un certain sens des responsabilités comme éditeur et producteur, et mes patrons de

label sont sur la même longueur d'onde. Il y a des propos que je refuse de cautionner. Si l'on souhaite tenir un discours sexiste, raciste, antisémite ou homophobe, on peut se faire produire où l'on veut, mais pas chez Universal. Il ne s'agit pas de censure ni de refus de la radicalité, mais de cohérence avec mes principes. Cela n'empêche pas, d'ailleurs, que j'aie défendu plusieurs artistes victimes de pressions parfois très directes quant au contenu politique de disques publiés par Universal Music France.

En 1995, Zebda utilise en introduction de l'album *Le Bruit et l'Odeur* un discours de Jacques Chirac qui avait suscité une énorme polémique quelques années plus tôt. Celui-ci avait parlé de la cohabitation de Français avec des populations immigrées en disant notamment : « Si vous ajoutez à cela le bruit et l'odeur, eh bien le travailleur français sur le palier devient fou. » Or, entre-temps, il est devenu président de la République, et le service juridique d'Universal s'inquiète de savoir si nous avons l'autorisation d'utiliser cet enregistrement. Aucune autorisation n'a été demandée. Le risque est évident, mais serait peut-être supérieur en sollicitant une telle autorisation. Nous décidons de nous en passer. À mon grand étonnement, Philips, notre actionnaire, nous glisse des messages expliquant que les chiraquiens ont toujours la haute main sur les budgets de la mairie de Paris et que Philips a soumissionné à l'appel d'offres pour la fourniture en ampoules électriques de la Ville. Il y a beaucoup d'ampoules à pourvoir dans une capitale... L'affaire se déroulait quelques années avant *Tomber la chemise* et Philips avait sans doute plus intérêt à vendre ses ampoules que du Zebda. Pourtant, le disque est sorti tel quel et le groupe n'a entendu parler de rien. Dieu merci, l'actionnaire n'a rien à dire sur la gestion artistique d'Universal Music France.

Un sur sept...

Une fois l'album enregistré, la première épreuve pour un producteur est de convaincre les médias de le diffuser et d'en parler. Certes, c'est le public qui fait d'un disque un succès ou un échec, cependant il choisit à travers le filtre des médias, c'est-à-dire la presse écrite, les sites Internet qui consacrent de l'espace à la musique, les télévisions et surtout les radios. Pourquoi « surtout les radios » ? Tout simplement parce que le meilleur outil de promotion de la musique reste la musique elle-même et que l'on a toujours tendance à aller vers ce que l'on a déjà entendu. La radio est donc le média essentiel pour la musique populaire.

Pendant longtemps, le 45-tours a été le principal objet discographique acheté par les Français. Puis il a été supplanté par le 33-tours, puis par le CD. Alors que le CD était encore loin de la fin de son cycle, le CD de format court, qui avait remplacé le 45-tours, a commencé à refluer massivement. Aujourd'hui que les ventes physiques de formats courts sont devenues marginales et ont été dépassées par le téléchargement par titre, on continue à parler de singles, notamment parce que le grand public est accoutumé à un certain cycle de diffusion, fondé sur la répartition dans le temps des nouveaux titres d'un artiste. Les fans écoutent un album et le « digèrent » d'une traite. Le grand public, lui, n'absorbe qu'une seule chanson d'un artiste à la fois. Il y a eu des essais de « double single », rarement fructueux, malgré Internet. Et il y a ainsi une sorte de décalage dans le public (et par conséquent chez les professionnels) : la « nouvelle chanson de Lady Gaga » ou la « nouvelle chanson de Renan Luce » est souvent parue un an plus tôt sur l'album de l'artiste. En l'espèce, chacun épouse le fonctionnement des radios, qui ne

mettent en avant les chansons d'un artiste qu'une à une et en exposent au maximum trois ou quatre pour un album – mais très souvent zéro.

D'où l'importance du choix d'un single. Cette chanson sera l'ambassadeur de l'album auprès du public, c'est sur le clip de cette chanson que se créera le buzz sur Internet, c'est cette chanson que l'artiste ira chanter à la télévision. Sans qu'il s'agisse d'une obligation hiérarchique, on vient souvent me consulter sur le choix des singles. Mes collaborateurs savent que, quand j'écoute un album, c'est la chanson sur laquelle je monte le son qui pourrait être mise en avant. Je me dis que, si une chanson me procure une sensation forte, elle peut produire le même effet sur le public. C'est irrationnel, mais c'est aussi le réflexe de quelqu'un qui écoute de la musique professionnellement depuis vingt-cinq ans, ce qui crée une culture et une expérience du succès. En revanche, quand il n'y a pas d'unanimité chez nous sur un ou deux titres d'un album, ça s'annonce mal ! Qu'il y ait cinq titres excellents sur un album, c'est bien, mais que cinq personnes l'écoutant avant sa sortie y voient cinq singles différents, c'est mauvais signe.

On entend souvent dire que « sur un album, il n'y a que trois bonnes chansons ». D'où vient cette impression ? Du fait que ce sont les seules chansons dont on se souviennent, parce que ce sont les seules à être passées à la radio. Depuis les années 1960, on choisit une chanson pour lancer un album, puis une deuxième et parfois une troisième, voire, dans quelques rares cas, une quatrième. Dans les deux ou trois ans qui suivent la sortie d'un album, les ondes passent régulièrement cette poignée de chansons qui ne sont d'ailleurs pas nécessairement les meilleures, les plus belles ou les plus mémorables d'un disque : ce sont simplement celles qui ont été promues. Mais, de *La Javanaise* de Serge Gainsbourg, qui a mis des lustres à être connue du grand public, à *Tomber la chemise* de Zebda, qui ne devait pas être un single, l'histoire de la chanson française est un catalogue de titres négligés dans un premier temps.

Toutefois, aujourd'hui, il ne suffit plus d'un single pour vendre un album – ne serait-ce que parce que l'on « consomme » beaucoup plus vite une chanson sur Internet

qu'on ne le faisait avec un 45-tours jadis. En vérité, pour penser single, il faut de plus en plus penser carrière, car le tube des semaines ou des mois à venir suivra l'artiste pendant des années et deviendra une sorte de carte d'identité. Je ne crois pas qu'il puisse y avoir de grands artistes sans tubes, pas plus que je ne crois aux grands albums sans une chanson forte. Et je crois encore moins à l'idée de l'artiste qui aurait besoin de deux ou cinq albums avant de faire un tube.

Il est très difficile d'expliquer à quel point les maisons de disques sont démunies face aux médias. Il est possible de m'adresser directement des messages *via* le site Internet d'Universal et je reçois souvent des emails d'une violence terrible : « Vous êtes un salaud : Untel a sorti un album génial et il ne passe jamais à la radio ! », « Untel avait gagné la Star Ac'. Vous ne foutez rien : on ne le voit jamais à la télé ! », « Pourquoi passez-vous tous ces nuls sur NRJ ? » Pourtant, je ne contrôle pas les programmations de la radio ou de la télé.

Certes, environ 80 % des chansons diffusées à la radio en France sont publiées par les majors. Mais est-ce parce que vous mangez du pain à tous les repas que l'on peut accuser votre boulanger de contrôler votre alimentation ? Les radios diffusent la musique que nous produisons, pour autant nous ne choisissons pas ce qu'elles diffusent. Nos attachés de presse rencontrent les programmeurs des radios, auxquels les patrons de label téléphonent régulièrement, mais notre influence s'arrête là. Imaginez-vous, si tel n'était pas le cas, que nous consacrerions autant de passion, d'énergie et d'argent à produire des disques qui ne passent jamais à la radio ?

La maison de disques choisit le titre qu'elle proposera aux programmeurs, mais ce sont eux qui décident. Si nous produisons un disque de rap et que ni Générations ni Skyrock ne s'y intéressent, que faire ? Si nous produisons un disque de chanson française classique que dédaignent RTL et France Inter, que faire ? Un disque exclu des radios n'est pas mort, mais très mal parti ! Alors on se bat, on y met du cœur et il faut parfois des mois pour convaincre les radios. Et, souvent, on ne les convainc pas.

L'album de Renan Luce sort à la rentrée 2006, après que le

single *Les Voisines* a commencé à tourner pendant l'été, notamment sur France Inter et les stations au format Virgin Radio. NRJ ne passe *Les Voisines* qu'en mars 2008 ! Certes, Renan avait parcouru une bonne partie du chemin, mais la radio la plus populaire de France a attendu presque deux ans pour accepter sa chanson. Sans NRJ, il aurait déjà pu s'enorgueillir d'un beau succès, il se serait installé dans le paysage, mais pas auprès d'un public aussi large. NRJ n'ayant jamais diffusé Thomas Dutronc, cela signifie qu'une partie du public ne le connaît pas, ou du moins qu'il n'a jamais fait partie du quotidien musical d'une bonne partie des Français.

En 1998, le premier single de l'album *Essence ordinaire* de Zebda s'intitule *Je crois que ça va pas être possible* et n'a qu'un *airplay* discret, même sur les radios censées soutenir le groupe. Quelques mois plus tard, les FM de province et les boîtes de nuit matraquent le deuxième single, *Tomber la chemise*, dont ne veulent pas les grands réseaux nationaux. Le travail du producteur est alors de rebondir sur cette médiatisation, de l'utiliser, de la transformer. Nous retournons voir les grands réseaux, nous leur expliquons ce qui se passe partout dans le pays et ils embrayent, jusqu'à huit diffusions par jour sur NRJ. *Tomber la chemise* devient le tube de l'été 1999.

Parfois, les médias décident de passer outre notre choix de promotion. Quand Mika a démarré, en 2006, le single diffusé partout en Europe et sur les radios françaises était *Grace Kelly*. Mais NRJ préférait *Relax*, que Mika avait joué au « Grand Journal » de Canal +, et n'a pas diffusé *Grace Kelly*. Nous nous sommes alors retrouvés avec deux chansons de Mika en rotation au même moment.

Cependant, ces exemples sont symptomatiques d'une réalité qui évolue depuis un ou deux ans, car Internet a permis de changer certaines règles du jeu. Aujourd'hui, les radios ont tendance à suivre le buzz sur Internet, que ce soit pour un artiste pop très grand public comme Justin Bieber ou pour une artiste plus « pointue » comme Jena Lee.

Il reste que, privé de médias, un artiste ne dépassera pas une audience confidentielle, impuissante à assurer la pérennité de son projet. Entendons-nous bien sur l'idée de carrière : on peut

équilibrer les comptes d'une production modeste avec de bonnes critiques dans la presse et un bon buzz sur Internet, mais sans parvenir à installer un nouvel artiste autrement que dans un artisanat précaire et une certaine fragilité matérielle.

Après le premier ou le second album, un artiste n'est jamais assuré de la solidité de son lien avec le public, et donc de sa situation économique. Ainsi, quand on entend dire qu'un artiste établi a été viré par sa maison de disques, il ne faut pas oublier que les premiers à lui avoir tourné le dos ont été les médias. Mais, en fin de compte, les patrons de labels et de maisons de disques endossent toujours le mauvais rôle.

Or, si notre tâche est de signer des artistes, elle consiste parfois à leur rendre leur contrat. Nous mettons tout en œuvre pour développer une carrière, mais nous devons aussi détecter le moment où celle-ci touche à sa fin, où le public se détourne de l'artiste. Quand un album ne se vend pas et que les médias ne le diffusent pas, il est très difficile de distinguer le trou d'air du retournement de situation durable. Est-ce le moment de prendre des décisions définitives ? Personne n'ignore qu'il n'y a pas de grande carrière sans baisse de popularité ni passage à vide. Au moment de trancher, nous ne nous basons pas sur des critères rationnels : il arrive que le producteur persiste, même si le public n'est plus là ; mais, un jour, sa conviction finira par être entamée et il se désengagera. Il peut alors arriver que l'artiste prenne un nouvel essor avec un autre producteur. Ainsi, BMG se sépare d'Indochine, qui entre chez un indépendant. Quelques années plus tard, celui-ci est racheté par Sony, qui fusionne avec BMG, ce qui aboutit à un retour à la case départ. Entre-temps, Indochine est passé par un creux, pendant lequel le groupe n'a plus sorti de chansons ayant touché le public au-delà du cercle de ses fans. Alors que plus personne ne les en croit capables, ils repartent vers les sommets et, à l'été 2010, ils chantent au Stade de France. Je ne dirai pas que les patrons de label d'Indochine se sont trompés. Je ne peux pas affirmer non plus que j'aurais fait mieux... Mais, à un moment, on a jugé leur potentiel épuisé et on s'est trompé.

Certaines situations ne laissent pas le choix : sur un contrat d'artiste ou sur un investissement marketing, il y a une limite

qu'on ne peut franchir. Le moment où l'on doit dire « non » est toujours compliqué à gérer. Mon rôle est d'amener l'artiste à raisonner de manière à ce que je n'aie pas à lui dire « non » frontalement. Si, au cours d'une réunion de promotion pour un nouvel album, l'artiste me dit : « TF1 va acheter un documentaire sur moi trois millions et le diffuser à 20 h 30 », il faut que je lui fasse comprendre que, dans le meilleur des cas, une chaîne de la TNT donnera 1 000 euros pour le diffuser à une heure du matin et qu'Universal ne financera pas un tournage de plusieurs semaines. Mais, si ce n'est pas clair, je peux dire « non », franchement « non ».

Parfois, un artiste a besoin de changer d'air. Quand Philippe Constantin, qui dirigeait Barclay en 1985, a rompu son contrat avec Claude Nougaro, il lui a rendu service, d'une certaine manière. Nougaro était dans une période très jazz, public adulte et festivals d'avant-garde. Or Constantin voulait un label rock et world qui toucherait un public rajeuni. Nougaro n'ayant pas grand-chose à voir avec ses objectifs artistiques, Constantin lui a suggéré de changer de maison. L'artiste est parti chez Warner où il a sorti *Nougayork*, l'album qui a relancé – et peut-être sauvé – sa carrière. Sans doute n'aurait-il pas fait *Nougayork* chez Barclay, mais il est revenu ensuite chez Universal avant d'enregistrer ses derniers disques chez EMI. Cependant, personne ne peut contester qu'il a subi un électrochoc positif quand Constantin l'a poussé hors de chez Barclay.

Le pire est de dire : « Désolé, on arrête » à une ancienne star. Comme patron de label, j'ai eu à rendre les contrats de Jean-Luc Lahaye et de François Feldman. Si des éléments extramusicaux ont pu jouer dans la perte de popularité de Lahaye, Feldman avait vendu des millions d'albums et avait été n° 1 du Top 50 à de multiples reprises quand, en 1998, nous n'avons pas renouvelé son contrat. On m'opposera peut-être que, quelques années plus tôt, Florent Pagny était tombé à 50 000 ventes par album et qu'on aurait pu tout aussi bien le remercier. Or, à l'inverse, Pagny a rebondi magistralement, toujours chez Universal.

Dans le cas de François Feldman, on nous accuse d'avoir commis une injustice. Mais, quand un artiste ne vend plus de

disques, nous sommes conduits à nous demander pourquoi. En 1989, cinq chansons de l'album *Une présence* avaient été classées dans les dix premières places du Top 50. Mais François Feldman n'avait pas, à proprement parler, de fans. Son charisme était insuffisant pour lui permettre de remplir toutes les salles de France. Quand l'air du temps a changé, il a soudain pris un coup de vieux et on a découvert que son public n'était pas fidèle à un chanteur mais à des chansons. Durer ne se limite pas à la vente de chansons ; mais exige un personnage, une aura. Le cercle vicieux s'amorce alors : à l'époque de ses tubes, Feldman était demandé partout en radio et en télé et, ses titres étant exposés massivement, il vendait par tonnes. Dès qu'il fut moins présent dans le Top 50, il fut moins invité à la télé, donc ses disques se vendirent encore moins, et on l'invita de moins en moins... Quand on travaille avec un interprète, on peut envisager de le relooker, de transformer son répertoire, de lui trouver de nouveaux auteurs. Mais Feldman écrivait ses chansons. D'où notre impuissance.

Toutefois, nous ne rendons pas les contrats sitôt que les artistes vendent moins de disques. Souvent, nous maintenons le cap malgré la baisse de régime, notamment parce que l'échec d'un album est parfois la conséquence d'une démarche particulière où l'artiste n'a pas encore trouvé ce qu'il cherchait. D'expérience, nous savons que l'album suivant peut toucher le grand public. Le meilleur exemple est Bashung : un album sur deux ne fut pas un succès commercial parce qu'il constituait le laboratoire de ce qui marquerait l'époque par la suite. *Osez Joséphine* cartonna, *Chatterton* marcha moins bien, *Fantaisie militaire* cartonna, *L'Imprudence* marcha moins bien, mais *Bleu pétrole* cartonna.

On ne rend un contrat qu'avec l'intime conviction que l'artiste ne rencontrera plus le public. Tous les cas de figure sont possibles, hélas. Un artiste au potentiel incontestable peut manquer de confiance en l'équipe qui travaille pour lui. Un artiste qui a vendu son premier album peut voir son audience baisser inexorablement, disque après disque. Un artiste peut ne pas concrétiser les promesses d'un premier album prometteur, puis d'un deuxième tout aussi prometteur, et ainsi de suite...

Avant la crise, on incitait l'artiste à changer de maison de disques, en escomptant qu'il serait plus à l'aise ailleurs... Ce n'était pas un drame dans les florissantes années 1990 ; c'est beaucoup plus gênant à présent. Une bonne partie des artistes lâchés par une major ne retrouveront pas de maison de disques, même chez les indépendants. On peut toujours citer des contre-exemples, mais la situation est telle qu'il est difficile pour l'équipe d'une maison de croire en une aventure à laquelle Universal ne croit plus. Rendre son contrat à une star qui a connu les sommets n'est pas chose aisée, mais c'est tout aussi douloureux s'agissant d'un même qui a laissé tomber études et boulot pour faire un disque, puis deux et peut-être même trois qui n'ont pas marché. À vingt-six ou vingt-huit ans, il n'a parfois pas d'autre issue que de retourner vivre chez ses parents...

Nous n'établissons pas d'objectifs chiffrés pour chaque album tout au long de la carrière d'un artiste. Nous avons certes des espérances, mais nous ne raisonnons pas en gardant l'œil fixé sur le compte d'exploitation. La décision de signer un contrat se prend à partir d'un faisceau d'éléments : 10 ou 20 000 ventes, un frémissement dans les médias (et pas seulement une radio ou un critique qui s'enflamme), un impact sur scène... Ensuite, nous nous appliquons à passer un palier au deuxième album : atteindre par exemple 50 ou 60 000 ventes, mais en ayant réalisé le score du premier album en quelques semaines, signe que les acheteurs de l'album précédent ont acquis le nouveau dès sa sortie. Il faut aussi percevoir une progression sur scène et dans les médias. Si les portraits dans la presse reprennent les mêmes formules que pour le premier album, ce n'est pas bon signe : il faut entendre parler d'une évolution ou d'un cheminement. Car dans ce cas, le troisième album marchera dans des proportions qui n'ont rien à voir avec les ventes des premiers, pour peu qu'il y ait un titre qui touche le public. C'est le cas, chez Universal, de Stephan Eicher, de Zebda ou, chez EMI, de Raphaël : d'abord une progression régulière, puis la montée en flèche.

Tomber la chemise a fait exploser Zebda au troisième album, mais il ne faut pas oublier que les médias connaissaient le groupe, leur album précédent ayant approché les 100 000

exemplaires, sans compter qu'ils tournaient sans arrêt à guichets fermés dans toutes les petites salles de France. Évidemment, ce succès a été une surprise pour l'équipe de Barclay, mais Barclay croyait en Zebda. En revanche, quand un artiste fait les mêmes dates qu'à la tournée précédente pour les mêmes spectateurs et en attirant les mêmes médias, il devient périlleux de parier sur l'avenir...

Quand un artiste traverse une crise, la solution n'est pas toujours de rendre le contrat. Revenons à Indochine : il y a quelques années chez Sony, le groupe ne vendait plus beaucoup de disques malgré des tournées prospères. Il lui manquait la chanson qui renouerait le contact avec le grand public. Il ne l'a pas trouvée lui-même. Mickaël Furnon, de Mickey 3D, lui a donné *J'ai demandé à la lune*, et Indochine a repris son envol. Florent Pagny est un cas plus extraordinaire encore : il a compris qu'il devait cesser d'écrire ses textes. Une telle lucidité est unique dans l'histoire de la chanson en France, et Pagny n'a jamais vendu autant de disques que depuis qu'il fait appel à d'autres auteurs. Aujourd'hui, une partie du travail avec les artistes établis consiste à renouveler et à remodeler en permanence leur univers : trouver des concepts, des répertoires, des collaborations qui leur permettent de conserver le lien avec le public.

Les disques produits par Universal marchent une fois sur sept ! Mais il n'est pas inenvisageable qu'une maison rate son coup neuf fois sur dix, à condition de ne pas trop perdre sur les neuf échecs et de gagner beaucoup sur la seule réussite. En ce qui nous concerne, la décision de rompre est évidente dès le premier album pour la moitié des artistes que nous avons signés, tant les réactions du public et des médias sont sans ambiguïté. Les chiffres de vente ne sont pas l'unique critère. Si les programmeurs nous annoncent qu'ils ne passeront pas le disque, si les critiques de la presse écrite préviennent les attachés de presse qu'ils n'en feront pas une ligne parce qu'il ne vaut pas tripette, si le tourneur ne vend pas de concerts, si nos commerciaux rapportent que les disquaires n'y croient pas, nous sommes fondés à penser qu'on ne vendra pas plus du second album de l'artiste. Autant admettre tout simplement

s'être trompé.

Il arrive aussi qu'un artiste se révèle décevant sur le plan humain : il manque de confiance en lui, il n'assure pas convenablement sa promotion, il n'arrive pas à prendre de décision en studio, il n'a pas la volonté nécessaire pour s'imposer sur scène, il n'écoute pas les conseils de son équipe...

Rendre des contrats est aussi naturel que d'en conclure. Nous comptons entre trente et quarante nouvelles signatures françaises chez Universal chaque année et à peu près autant de contrats rendus. Ainsi le nombre d'artistes français en contrat chez Universal se maintient autour de deux cents. C'est le nombre maximum si nous voulons travailler convenablement. Mais nous ne souhaitons pas descendre en-dessous : la richesse d'Universal, ce sont ses artistes et ses catalogues. À aucun moment depuis le début de la crise, nous n'avons diminué l'investissement artistique.

Le cœur de mon métier est d'être éditeur. Je suis éditeur de disques comme Antoine Gallimard est éditeur de livres. Mon entreprise, comme la sienne, doit dégager du profit. Et nous savons que, par essence, une partie de notre activité n'est pas rentable. Un certain nombre de disques, d'artistes, de labels, d'esthétiques ou de produits ne dégagent pas de profit. Nous sommes fiers de produire des artistes dont les ventes tournent autour de 30 000 exemplaires par album et dont nous renouvelons les contrats alors qu'ils ne sont pas immédiatement rentables. Parfois, certains voient leurs ventes augmenter et ils entrent dans une autre catégorie, mais, pour beaucoup d'entre eux, nous n'attendons nullement qu'ils fassent tourner la maison.

Si nous représentons plus de 40 % du marché français, nous ne pouvons l'attribuer uniquement aux disques de Florent Pagny, Roberto Alagna, Zazie et Gérald De Palmas. Notre offre doit correspondre au marché, c'est-à-dire à tout le marché, dans sa diversité et sa profondeur. Notre travail éditorial est aussi de produire ou de distribuer des disques dans l'unique but qu'ils existent et soient disponibles. Je suis très content que le label européen le plus pointu, ECM, soit distribué en France par Universal, même si beaucoup de ses références en jazz ou en

musiques nouvelles ne se vendent qu'à cinq ou six cents exemplaires. Et, très naturellement, nous ne nous privons pas de conserver dans nos catalogues des artistes ou des esthétiques qui ne sont pas profitables, et cela pour une seule raison : nous les aimons.

Quand on dirige une maison de disques, il faut regarder en même temps les chiffres du Top de la semaine et le tableau d'ensemble. Pour Universal, ce sont à la fois Brel, Brassens, Barbara et Gainsbourg, les gamins de la Star Ac', Maxime Le Forestier, Grand Corps Malade, Mylène Farmer, Juliette, Renan Luce, Souad Massi...

Parmi tous les artistes que nous signons, un certain nombre sont des défricheurs, des chercheurs, des inventeurs qui apportent une inspiration neuve dont se nourriront d'autres artistes qui, eux, toucheront le grand public. Sans Léo Ferré, nous n'aurions jamais eu Bernard Lavilliers, qui a vendu beaucoup plus que son aîné. Sans les artistes méconnus qui ont bidouillé dans l'électro, jamais David Guetta ne serait devenu une star. Depuis *Il voyage en solitaire*, Gérard Manset n'a pas touché le grand public, mais il a influencé des générations de chanteurs français... Il est nécessaire de produire des artistes qui fécondent leurs cadets, comme Marquis de Sade, Taxi Girl ou Axel Bauer.

Nous sommes témoins et acteurs de très belles histoires, comme celle d'Arthur H qui a décroché son premier disque d'or en 2005 pour *Adieu tristesse*, dixième album studio chez Polydor. Quand ce disque sort, Arthur H est déjà une référence dans le paysage de la chanson française. Il ne nous fait pas gagner d'argent, mais il a assez de public pour ne pas nous en faire perdre beaucoup. Il n'est pas invité à la télé, mais Polydor, son label, est légitimement fier de sa revue de presse. Jusque-là, nous avons toujours renouvelé son contrat. Il a développé un univers authentique qui a ses fans. Ce n'est pas son compte d'exploitation qui a décidé de notre soutien d'album en album. Nous aimons Arthur H et étions convaincus qu'il changerait un jour de dimension commerciale, et la divine surprise est survenue avec *Adieu tristesse*. Auparavant, plusieurs de ses albums avaient illustré une réalité que beaucoup refusent

d'entendre : la plupart de nos productions perdent de l'argent.

L'affaire Hallyday

En 2004, Universal est confronté à ce que les médias appellent immédiatement « l'affaire Hallyday ». À la télévision, à la radio, dans les journaux, on évoque des sommes astronomiques et on commente à l'envi les relations des artistes avec les maisons de disques en général, sans toujours comprendre la situation de cet artiste en particulier. Johnny est désigné comme une victime, spoliée par le monstre froid Universal. Personne ne semble entendre que, pendant très longtemps, le chanteur a trouvé son compte dans un statut spécial parmi les artistes en contrat chez Universal, mais aussi parmi tous les artistes français. Aucun d'entre eux n'a jamais été traité par une maison de disques comme Johnny Hallyday par Universal. Chez Warner Music, où il est aujourd'hui, son sort n'est pas aussi enviable. Et n'oublions pas que, dans « l'affaire Hallyday », la justice a donné raison à Universal.

Ma première rencontre avec Johnny Hallyday date de 1992, juste avant mon arrivée chez Barclay, quand Paul-René Albertini m'invite à son concert à Bercy. Nous sommes placés au premier rang, à cinq mètres de lui. Au début du spectacle, c'est formidable. Ensuite, nous nous faisons piétiner par les fans qui se pressent en masse au pied de la scène – c'est soudain moins confortable pour les « privilégiés » ! Cela ne m'empêche pas d'être impressionné par la star. J'avais vu Johnny sur scène au Zénith en 1984, mais c'est la première fois que je l'observe d'aussi près. Je le croise ensuite en coulisses, mais je n'apprendrai vraiment à le connaître qu'en 1994, quand je prendrai la direction de son label, Mercury.

À cette époque, je n'ai pas l'impression d'être en présence d'un artiste épanoui. Pour conquérir un nouveau public à

l'étranger, il a fait un album en anglais, *Rough Town*, avec une composition de Bryan Adams et des chansons à la manière de Bon Jovi. Comme il ne jouit pas en Europe de la même renommée qu'en France, on projette une tournée des clubs en Allemagne, aux Pays-Bas, en Europe du Nord. Pour roder le spectacle et pour qu'il soit bien clair auprès des fans que *Rough Town* n'est pas un album habituel, Johnny donne ses concerts parisiens à la Cigale, même si je ne suis pas sûr qu'il soit ravi de chanter dans une salle aussi petite.

Notre collaboration commence véritablement avec le disque suivant. Humainement, la difficulté est la même qu'avec n'importe quel autre artiste : il faut créer confiance et respect entre nous. Mais c'est d'autant plus nécessaire avec une star et exige plus de rendez-vous, de dîners, d'écoute, de propositions... *Rough Town* n'obtient pas de brillants résultats en termes de vente, et Johnny ne fait pas la percée espérée en Europe. Le rêve d'une carrière internationale s'éloignant, il nous faut revenir à un schéma plus classique : un disque en français pour le marché français avant une tournée française. Ses albums précédents, *Cadillac*, écrit par Étienne Roda-Gil, et *Ça ne change pas un homme*, avaient marché correctement, sans plus. Les textes de Roda étaient trop décalés dans la bouche de Hallyday, et l'album suivant, avec des chansons de Mort Shuman et de Patrick Bruel, manquait de mordant. La grande question est donc de savoir qui écrira son prochain album afin de le ramener à des niveaux commerciaux qu'il n'atteint plus depuis plusieurs années. On ne peut pas affirmer que Johnny soit en perte de vitesse, mais il n'est pas non plus sur une pente ascendante.

Il choisit une option qui était dans l'air en faisant appel une deuxième fois à Jean-Jacques Goldman. Celui-ci, n'ayant pas le temps d'écrire un album entier, lui propose de faire travailler plusieurs de ses proches, dont Erick Benzi, qui réalisera le disque. Celui-ci doit théoriquement être enregistré dans la maison de Johnny, laquelle donnera son nom à l'album, *Lorada*. Jean-Jacques descend sur la Côte d'Azur pour suivre le travail pendant plusieurs semaines, mais, bien qu'on ait installé un studio mobile sur place, Johnny enregistrera finalement l'album à Paris. Je leur rends visite, même si je n'ai pas à

m'impliquer du point de vue artistique sur cet album, qui compte de bonnes chansons, comme *J'la croise tous les matins*, un blues très réussi de Jean-Jacques Goldman, ou *Ne m'oublie pas* de Gildas Arzel. L'album marche un peu mieux que *Cadillac*, sans dépasser 500 000 exemplaires environ. Beau concert à Bercy, album *live* aux résultats respectables, mais cet ensemble a un côté *business as usual* que Johnny perçoit lui-même.

Il manque une étincelle, un événement à la dimension de son mythe. Johnny se lance alors dans l'aventure du concert à Las Vegas en novembre 1996. L'idée n'est pas mauvaise : jouer aux États-Unis pour des fans français qui feront le voyage, redécouvrir le Las Vegas d'Elvis Presley... Le producteur de Johnny, Jean-Claude Camus, met sur pied une logistique démente pour transporter 4 300 Français, les loger, les encadrer... Il faut l'avoir vécu : les avions avec les fans en tee-shirt Johnny, les vidéos de Johnny en boucle pendant le vol, les passagers qui chantent Johnny en chœur... La fiesta est incroyable ! Et ce n'est pas un hasard si Michel Delpech fera quelques années plus tard un succès avec sa chanson *Johnny à Vegas*.

Mais, à Las Vegas, plusieurs problèmes surviennent. D'abord, le répertoire du concert n'est pas bon : il n'y a pas assez de grands tubes et trop d'adaptations en français de standards du rock'n'roll, dont beaucoup sont inconnus. Ensuite, le public est à Las Vegas depuis quarante-huit heures : il a fait la fête sans discontinuer, il a le décalage horaire dans les jambes et tout le monde est mou, sonné. Enfin, il arrive qu'un artiste ne soit pas à son meilleur sur scène – et c'est ce qui arrive à Johnny, lui aussi épuisé par le voyage. Or tous les médias sont dans la salle. Les images du concert retransmises par la télé sont cruelles, et les compte-rendus de la presse et des radios françaises, d'une violence terrible. Quelques « amis » bien intentionnés téléphonent à Johnny pour lui prédire que sa carrière est terminée. Écœuré, celui-ci décide de faire un break et de partir naviguer sur son bateau.

Pourtant, il nous faut réfléchir au prochain album. Cette fois-ci, je m'implique de bout en bout dans sa conception et sa

réalisation. Nos relations ont évolué : Johnny et moi avons appris à nous connaître en travaillant ensemble ou en nous fréquentant sans enjeu professionnel. Et je le dis franchement : j'adore ce mec. Il est extraordinairement attachant, tous les gens qui l'approchent vous le diront. Il est charmeur, plein d'humour et capable d'une autodérision étonnante. Puis, par moments, il se montre très sensible et il suscite des émotions incroyables. Chaque heure passée à son côté est intense : il peut vous chambrer comme un ado et l'instant d'après vous parler comme si vous étiez l'être le plus important au monde. Avec lui, j'ai eu des échanges touchants sur tous les sujets majeurs d'une vie d'homme. Mais je ne vous cacherais pas qu'on a aussi fait la bringue. La fête avec Johnny, c'est vraiment une aventure, et ni lui ni moi ne nous en privons. Nos rapports personnels sont riches, même si je ne prétendrais pas compter parmi ses amis proches.

Nos discussions professionnelles, pour être sérieuses, ne constituent alors qu'une petite partie du temps passé ensemble. Quand nous dînons, quelques phrases sur le sujet du moment suffisent, car il est concentré, précis, déterminé. Il ne feint pas d'ignorer les questions d'argent. Il suit de près ses affaires. Toutes nos conversations sur ces sujets revêtent pour lui une grande importance. Mais, pendant des années, elles ne pèseront aucunement sur nos relations.

Pour l'album qui doit le relancer après le quasi-fiasco de Las Vegas, Johnny aimerait travailler avec Stephan Eicher. Mais, depuis *Carcassonne*, Stephan est perpétuellement en tournée et ne manifeste pas une envie débordante d'écrire pour Johnny. Je continue à chercher. Un jour, Florent Pagny me fait écouter une maquette de Pascal Obispo, *Savoir aimer*. Énorme titre, tube évident. À l'époque, Obispo est encore un chanteur à minettes, ses ventes n'ont pas encore décollé et il est très éloigné par la voix et par le répertoire de tout ce que fait Florent. Je réalise alors qu'Obispo est capable d'écrire pour des gens qui ne lui ressemblent pas. Je parle de Pascal à Johnny, qui reste assez dubitatif mais me laisse le champ libre. Obispo se met à l'ouvrage tandis que Johnny navigue dans l'Atlantique.

Cet été-là, pendant un concert en Corse, un forcené tire sur

Pascal. Johnny me téléphone et me lance en plaisantant : « Ce serait bien que ton pote évite de se faire tuer avant d'avoir fini mon disque ! » L'idée Obispo semble avoir fait son chemin... Enfin, je pars à New York avec Pascal pour faire écouter des maquettes à Johnny et discuter de l'album. Celui-ci voudrait une chanson sur la scène, une chanson qui parle de feu... Dans l'avion du retour, Obispo et moi tournons autour : le feu, le feu, le feu ceci, le feu cela, mettre le feu, allumer le feu... Voilà, « allumer le feu » ! C'est à peine croyable, mais, à l'arrivée à Roissy, Pascal trouve sur son portable un message de Johnny : « Ce serait bien si la chanson disait : "allumer le feu". » Obispo se met aussitôt à composer, on sollicite Zazie pour les paroles, et la chanson aura le destin que l'on sait.

L'album est enregistré à l'automne 1997 pour une parution prévue en janvier 1998. Nous cherchons une idée promotionnelle originale. Jusqu'alors, Johnny fait le « 20 Heures » de TF1 à chaque nouvel album, mais cette fois nous choisissons une interview dans *Le Monde*. Plusieurs entretiens sont réalisés avec l'écrivain Daniel Rondeau. Et, là, Hallyday a du génie. J'ignore ce qui se passe dans la tête d'un artiste, j'ignore si Johnny a besoin de s'ouvrir ou s'il sent qu'il accède à une tribune différente de toutes celles qui lui sont ouvertes d'habitude, mais toujours est-il qu'il parle comme jamais il ne l'a fait. Il évoque son père, il raconte sa vie de star, il avoue ses dérives... Les retombées sont inimaginables : tous les journaux et toutes les radios reprennent l'interview. France 2 diffuse au « 20 Heures » un reportage sur Hallyday sans Hallyday, en citant uniquement l'article du *Monde*. On dépasse de très loin l'impact d'un article de sortie d'album, ce qui est l'idéal.

Entre-temps, Obispo a décroché son premier grand succès, *Lucie*, qui le place en tête de la jeune génération et, par conséquent, rajeunit Johnny. Premier single : *Ce que je sais*. Deuxième single : *Debout*. Troisième single : *Allumer le feu*. L'album atteint 750 000 exemplaires, la meilleure vente de Johnny depuis vingt ans.

L'objectif suivant est le Stade de France, en septembre 1998. Johnny sera le premier artiste français à y chanter, et les

moyens engagés seront colossaux. Ce concert doit être sa revanche sur Las Vegas, et chacun sait que le show s'achèvera sur *Allumer le feu*. La préparation est parfaite, tous les billets sont vendus. Le 4 septembre, le stade est plein, les VIP et la presse présents. Il pleut à torrents.

La scène est découverte. Or les instruments classiques ne supportent pas la pluie et il est impensable de faire jouer comme prévu le grand orchestre et les chœurs que j'ai suggéré d'inclure au spectacle. Beaucoup d'effets spéciaux et de jeux de scène sont impossibles à mettre en œuvre. Dans sa loge, Johnny, Jean-Claude Camus et moi tenons une réunion de crise. Que faire ? Camus n'est pas absolument sûr d'être couvert par les assurances en cas d'annulation. Il pleut, mais l'assureur n'arguera-t-il pas du fait que le chanteur et le groupe pourraient quand même monter sur scène ? Il faudrait relire toutes les clauses du contrat avec un avocat spécialisé, et nous n'en avons évidemment pas le temps. Si Camus n'est pas couvert et que nous annulons le concert, il risque de devoir déposer le bilan. « Ne nous posons pas de problèmes d'argent, dis-je alors. Au pire, si quelqu'un doit faire l'assurance, je m'en charge. Réfléchissons plutôt à ce qui est le mieux pour Johnny. »

Sous cet angle, la réponse s'impose. Après Las Vegas, Johnny ne peut se permettre de gâcher son grand retour en renonçant à une bonne partie des effets spéciaux et des surprises du spectacle. « Je m'en vais tout de suite », déclare-t-il. Et il part. Jean-Claude Camus monte sur scène sous une pluie battante : « C'est la mort dans l'âme que je viens vous annoncer l'annulation du concert de Johnny ce soir », dit-il. Il sort de scène et s'effondre en larmes dans mes bras.

Le lendemain, il ne pleut pas. Spectacle parfait, excellent choix de chansons, grand orchestre, chœurs, feu d'artifice... Après l'annulation de la veille, après les années sans concerts en France, l'hystérie des fans est à la mesure de l'événement. Johnny est soulagé. Le matin-même, de bons copains lui avaient annoncé une fois de plus la fin de sa carrière après l'annulation de la veille. Ce soir-là, il ressuscite.

Pour nous aussi, c'est un dénouement heureux. Universal ne gagne pas énormément sur les albums en studio de Johnny

Hallyday, mais ses concerts constituent une bonne affaire. Bien que nous n'en soyons pas producteurs, les enregistrements *live* sont la partie profitable de nos contrats avec Johnny.

En effet, l'enregistrement de ses disques est cher. Sa promotion l'est aussi, notamment parce qu'elle nécessite beaucoup de pub télé et que son statut exige des dépenses qu'on ne consent à cette échelle pour personne d'autre. Par exemple, on ne fait pas passer Johnny dans une émission de télé avec une bande d'orchestre. Il faut des musiciens – et des bons ! Quand on l'invite, c'est souvent pour jouer plusieurs chansons, pour des duos, pour des événements exceptionnels avec un philharmonique, etc. Contrairement à la plupart des artistes, qui reproduisent leurs arrangements de scène, Johnny présente presque toujours de l'inédit et de l'exceptionnel à la télé. Et la maison de disques paye tout – musiciens, orchestrations, répétitions...

En revanche, nous savons que ses tournées sont immanquablement des événements de masse et que ses fans aiment conserver un souvenir des moments passés avec lui. Depuis toujours, la politique de la maison repose sur une tournée par album studio et un album *live* par tournée. L'économie d'un album de Hallyday comprend donc un investissement relativement plus lourd en studio qu'avec d'autres artistes, mais avec la certitude qu'un *live* rétablira la balance, ce qui fut le cas avec le Stade de France : *Johnny allume le feu* se vendra très bien, en CD comme en DVD.

Il est suivi par le triomphe de *Sang pour sang*... J'ignore si c'est après leur duo au Stade de France qu'il en a éprouvé l'envie, mais Johnny me propose de réaliser un album avec son fils. Excellente idée. David n'écrivant que des musiques, je demande à Caroline Molko, la directrice artistique qui avait suivi l'enregistrement de *Ce que je sais*, de trouver des textes qui tiennent la route. L'enjeu est que l'on perçoive une progression chez Johnny avec des textes de qualité qui créent l'événement. Elle ratisse très large, fait appel à des auteurs venus des variétés, mais aussi à des écrivains et à des artistes inattendus. Il en résulte des textes forts de Françoise Sagan, Vincent Ravalec, Miossec, Philippe Labro, Zazie... De fait, les

médias parleront énormément des écrivains qui ont travaillé pour Johnny, tandis que David Hallyday coréalise le disque avec Pierre Jaconelli, qui lui apporte des couleurs très actuelles.

L'album s'appelle *Sang pour sang*, sur une idée de Sylvie Vartan, un titre excellent qui évoque tout à la fois les liens du père et du fils et l'authenticité de Johnny (« 100 % »). Le disque est en effet à son image, qui renvoie à toute sa mythologie des années 1970 tout en sonnant actuel. Notre stratégie consiste à diffuser un premier, puis un deuxième single, et l'album après quelques semaines. Pour la seule fois de sa carrière, Hallyday reçoit la Victoire de l'album de l'année. Il vend presque 1,7 million d'exemplaires, chiffre qu'il n'a jamais atteint. Pour la première fois depuis des lustres, l'actualité de Johnny éclipse presque sa dimension mythique : il a retrouvé le contact instantané avec la masse du public.

Après le triomphe de *Sang pour sang*, Jean-Claude Camus cherche un événement de dimension comparable. Il pense d'abord à un concert sur une scène mobile qui descendrait les Champs-Élysées. Hélas, c'est irréalisable. Puis naît le projet d'un concert gratuit sous la tour Eiffel pour remercier les fans. Énorme succès. Mais la gratuité est toujours financée par quelqu'un. En l'occurrence, ce sera la mairie de Paris et Universal. Nous sortons dans la foulée un *live* qui se vendra bien, même si, pour la première fois, nous gagnons moins avec Johnny sur scène qu'avec Johnny en studio. Cependant, en termes d'image, c'est le moment où il devient intouchable. Français moyens, intellectuels, jeunes, vieux, droite, gauche, tout le monde revendique avoir en lui quelque chose de Johnny.

Mon rôle dans la gestion artistique de Johnny Hallyday consiste à lui trouver des concepts forts. Que faire après le succès de *Sang pour sang* ? Je songe alors à Gérard De Palmas, que nous avons signé chez Polydor : son album *Marcher dans le sable*, qui vient de sortir, a atteint les 100 000 exemplaires. Je lui propose d'écrire pour Johnny sans savoir que, quand ce disque sortira, celui de Gérard aura dépassé le million et demi de ventes. Stephan Eicher, Patrick Bruel, Hugues Aufray et Marc Lavoine écrivent aussi, ce qui aboutit à un double CD dont j'ai trouvé le titre, *À la vie, à la mort*.

Johnny souhaitait comme premier single *Ne reviens pas* de Stephan Eicher, la chanson préférée de Læticia. Je penchais pour *Marie*, écrite par De Palmas, non seulement parce que la chanson est magnifique, mais aussi parce Johnny n'y hurle pas, n'y essaye pas de passer en force : il y est plaintif, blessé, sublime. Une telle chanson apporte une nouvelle couleur à sa légende. À la sortie du single, il bénéficie à plein régime de l'effet « Star Academy ». Pour la Star Ac' 2, c'est l'émission qui obtient la meilleure audience. Johnny s'y produit pour la première fois et, pendant une semaine, les candidats travaillent sur *Marie*. Or, jusque-là, Johnny passait surtout dans des émissions regardées par les adultes. À présent, les jeunes téléspectateurs de la quotidienne de la Star Ac' entendent toute la semaine « *Oh Marie, si tu savais* ». Cette chanson touche un public auquel Johnny n'a plus accès directement depuis des années : les moins de dix-huit ans. Et l'actualité nous aide puisque cette histoire de soldat partant se battre trouve un écho inattendu au moment de la seconde guerre en Irak. Des institutrices font étudier les paroles à leurs élèves pour faire le lien avec la guerre, avec ce qu'ils voient à la télévision et qui les inquiète...

Même si on espère toujours faire un tube historique, nous ne rêvions pas d'un tel triomphe pour *Marie*. Ce succès illustre bien la nature de mon travail avec le chanteur : je veux lui apporter un public différent. C'est l'enjeu de la fameuse interview dans *Le Monde*, c'est la raison pour laquelle je fais appel à des artistes sur le point d'éclater pour lui écrire des chansons, c'est pourquoi j'insiste pour qu'il joue le jeu avec les gamins de la Star Ac'...

Ce que l'on vend, c'est l'éternelle jeunesse de Johnny. Il faut qu'il soit dans l'air du temps, nourri de la création et du son du moment. L'idéal étant de dénicher des artistes qui ne sont pas encore installés quand ils commencent à écrire pour lui, mais qui le seront quand son album sortira : Obispo atteint pour la première fois le sommet pendant l'été où il travaille pour Johnny, je fais appel à De Palmas alors que son album décroche un disque d'or, et *Marie* sort quand il est disque de diamant... À contrario, pour son album *Ça ne finira jamais* en 2008,

Christophe Maé arrive trop tard dans son univers : la première vague Maé est passée, le public a l'impression que Johnny a découvert l'artiste *après* lui, ce qui peut accréditer l'idée qu'il est suiviste.

Au bout de quelques années, l'action conjointe d'Universal et de Jean-Claude Camus a abouti à cette situation unique : à l'approche de l'an 2000, ce chanteur qui a commencé sa carrière en 1959 vend des disques et remplit les salles comme jamais auparavant. Après le Stade de France, il est resté tout un été à l'Olympia, a entrepris une tournée des stades, a rempli de nouveau le Parc des Princes... Johnny jouit d'une popularité et d'une prospérité commerciale qu'il n'a pas connues pendant un aussi grand nombre d'albums et de tournées consécutifs.

Cette réussite n'est pas seulement le fruit d'un travail sur les auteurs, les disques et les concerts. Nous avons réfléchi à toutes les dimensions de son image, que nous avons dû notamment redresser. À nos débuts ensemble, en 1994, c'était en effet l'époque de la boîte à coucou et des « ah que... » aux « Guignols de l'info ». Le gag venait d'une publicité pour une marque de café dans laquelle Johnny disait : « Ah que Legal, ah que le goût. » Détournée par les Guignols, mal gérée par son entourage, elle devint un *running gag* chez les branchés, faisant passer le chanteur – appelons un chat, un chat – pour un has been.

Quand j'arrive chez Mercury puis à la présidence de PolyGram, les mêmes et les intellectuels se moquent de Johnny, signe généralement d'une carrière finissante. Mon intervention vise à faire en sorte qu'on ne rie plus de lui, mais qu'on l'aime. Quelques années plus tard, quand il fera le Stade de France et la tour Eiffel, tout le monde dira la même chose, de TF1 à *Libération* : Johnny est devenu une icône. Pour y parvenir, il aura fallu redéfinir ses orientations artistiques, repenser la promotion de ses disques et de ses concerts, mais aussi renouveler son image, toutes choses réalisables uniquement dans un climat de confiance réciproque. Et c'est là que, justement, la machine va s'enrayer.

Devant une caméra, Hallyday est toujours sur le fil du rasoir : soit il est du bon côté et il tend vers le génie ; soit il est

du mauvais côté et il tend vers la catastrophe. Alors j'obtiens qu'aucune association de l'image de Johnny avec une marque n'entre en interférence avec sa promotion télé pour ses albums. Je concède quelques campagnes pour des parfums, pendant les périodes creuses ou les tournées. On ne peut pas avoir le clip de *Marie* en rotation en même temps qu'une campagne pour un produit de consommation le plus ordinaire. Cette question peut apparaître comme secondaire, mais elle est au cœur de notre stratégie.

Or, dans ce domaine-là aussi, Johnny et moi nous entendons bien. J'obtiens qu'il renonce à certaines propositions qui me semblent néfastes. Nous nous respectons mutuellement, nous nous amusons, les décisions sont prises en bonne intelligence, sans compter que Johnny est conscient que je l'ai amené à une situation financière particulièrement confortable et même que je l'ai sauvé de la ruine.

Quand je suis arrivé chez Mercury, ce n'étaient pas en effet les 400 000 exemplaires vendus de *Rough Town* qui lui permettaient de s'en sortir. À cette période, Jean-Claude Camus m'a téléphoné pour m'expliquer la gravité de la situation de Johnny. Nous allons y remédier.

Johnny est alors dans une position financière détériorée, ayant dû faire face au coût des emprunts immobiliers qu'il avait souscrits et aux conséquences des problèmes fiscaux qui peuvent survenir dans la vie d'une star d'une telle dimension.

Au départ, son imprésario, Johnny Stark, lui avait dit : « Ne t'occupe de rien : je prends 50 % de ce que tu touches et, là-dessus, je paye le fisc. » Évidemment, le fisc n'a rien reçu et est tombé sur Johnny. À la fin des années 1970 et au début des années 1980, il traverse un creux terrible. Il vend relativement peu, mais tourne énormément, tout simplement pour assurer son train de vie et payer ses dettes. Des disques considérés aujourd'hui comme légendaires, *Rock'n'Roll Attitude*, écrit par Michel Berger en 1985, et *Gang*, écrit par Jean-Jacques Goldman en 1986, n'ont pas été d'énormes succès à leur sortie. Ma préoccupation essentielle étant de lui apporter un soutien sur tous les plans, artistique comme financier, je ferai un packaging spécial pour Noël 1995 avec les deux albums sous le

titre *Paroles d'homme*. On en vendra 700 000 exemplaires.

Nous prenons des mesures pour soulager Johnny de toutes les questions pécuniaires au présent comme dans l'avenir. Pour la première fois, un producteur de disques devient officiellement le garant d'un artiste auprès de l'administration fiscale. Avec l'accord entier de Johnny, nous établissons un plan d'attaque pour qu'une partie de ses royalties soit directement versée à celle-ci. Je sais que c'est un chantier considérable, mais le potentiel de l'artiste est suffisant pour qu'on s'y attaque.

D'abord, nous lui rachetons ses maisons, dont il garde l'usufruit, c'est-à-dire qu'il reste chez lui et que celles-ci ne nous appartiendront qu'à sa mort. Quand il achètera une nouvelle maison à Marnes-la-Coquette, nous perdrons toutefois plus d'un million de francs dans la vente de son habitation parisienne.

Enfin, nous accordons à Johnny un prêt dont le montant des remboursements est proportionnel à ses ventes de disques, une facilité impossible à obtenir d'une banque, qui demanderait les mêmes remboursements à chaque terme, quelles que soient les variations de revenus. Ce système nous permet de nous rembourser au même rythme que Johnny se libère de sa dette fiscale et s'acquitte de ses impôts de l'année. Ainsi, s'il fait un gros succès, il se débarrasse de ses dettes plus vite que s'il suivait un échéancier normal établi par une banque ou par le percepteur. Or, pendant ses dix dernières années chez Universal, les succès ne manqueront pas.

Outre ses nouveautés, Johnny vend beaucoup de fond de catalogue. Des rééditions et des compilations sortent très régulièrement. Je viens d'évoquer *Paroles d'homme*, mais nous effectuons dans le même temps une grosse remise en valeur de son catalogue : l'intégrale *live* en quarante-trois CD, des compilations thématiques, des rééditions... Précisons que, malgré leur volume, les ventes de son *back catalog* représentent seulement 19 % de son chiffre d'affaires total de 1996 à 2003, tant ses nouveaux albums se vendent bien. Certaines années, il est le plus gros vendeur de disques chez Universal, même si Mylène Farmer et Florent Pagny vendent entre un million et un million et demi d'exemplaires de tous leurs albums. Johnny est

un cas de figure unique : un artiste installé dans la culture populaire depuis les années 1960, le seul dont les dimensions légendaires sont comparables à ses dimensions commerciales. Il est à la fois dans l'Histoire et dans le Top 50.

Nous signons aussi avec lui pour son droit à l'image et pour le merchandising, ce qui comporte trois avantages : une avance annuelle pour Johnny, de nouveaux revenus pour nous et la garantie d'une parfaite cohérence entre son calendrier artistique et toutes ses associations-marque.

Notre stratégie est claire. Johnny est un artiste majeur d'Universal, en termes commerciaux comme du point de vue historique. Notre but est d'assurer sa tranquillité. Nous devons donc faire rentrer le plus d'argent possible dans ses caisses. Le dispositif se met en place en deux ans, entre 1994 et 1996 : pour la première fois, sa situation est rationnellement assainie, grâce à Universal. Nous avons le sentiment de lui offrir un nouveau départ. Nous n'atteignons pas encore les revenus énormes des années *Sang pour sang*, mais il est sorti d'affaire.

Fin 1996, le chanteur vient me voir à mon bureau, ce qui est très rare. Il a l'air accablé, au bout du rouleau, et me dit qu'il a besoin d'un nouveau bateau. Il faut de nouveau lui prêter de l'argent. Il ne s'agit plus de sauver sa maison ni de lui éviter d'emprunter avec le couteau sous la gorge : il veut s'offrir un yacht. Et plutôt que de s'adresser à sa banque, il fait appel à sa maison de disques. À titre personnel, j'ai envie de rendre ce service à mon pote Johnny, mais il me faudra me battre avec l'échelon international de PolyGram, à New York, pour convaincre le groupe de me laisser faire.

Pour la première fois, je discute donnant-donnant avec Johnny : je suis d'accord pour lui prêter 35 millions de francs, mais à la condition qu'il prolonge son contrat pour deux albums supplémentaires. Il accepte, et ces contrats sont signés à de meilleures conditions que ses précédents albums. Son taux de royalties avait toujours été le plus confortable parmi les artistes de la maison. Nous l'améliorons encore, jusqu'à une tranche maximale de 24 %.

Cependant, cette négociation n'est pas formellement un échange du type prêt contre contrat discographique. Elle

intervient dans le cadre d'une relation continue et sereine. Non seulement j'ai réglé ses problèmes financiers, mais il a plutôt confiance dans mes choix de producteur. J'ai, sinon de l'autorité, du moins son respect professionnel. Quand nous ne sommes pas d'accord, il me dit quand même, à juste titre : « Pascal, je te rappelle que je chantais déjà que tu n'étais pas né ! »

Johnny achète donc son fameux yacht, il navigue un peu et, en 1999, le revend un peu moins cher que son prix d'achat. Toutefois, les deux transactions étant libellées en dollars – dont le cours, entre-temps, a augmenté dans des proportions affolantes –, il réalise une confortable plus-value. Aussi nous rembourse-t-il sans problème notre prêt. (D'où mon amusement quand, plus tard, il prétendra s'être débattu pendant des années pour nous rembourser. En réalité, il a réussi avec ce prêt sa plus belle opération financière.)

Les relations personnelles entre l'artiste et l'entreprise sont au beau fixe. Pour son anniversaire, Universal lui offre un équipement de projection cinéma, une moto de la couleur de ses yeux... À la « Star Ac' », il est le seul artiste à passer en faux direct, pour que les duos soient parfaits et pour ne laisser passer aucun plan ni aucune phrase qui pourrait nuire à son image. Dans la presse, dans le métier, c'est le consensus autour de Johnny. On pouvait dire qu'on le détestait jusqu'au milieu des années 1990 ; ensuite, même les critiques les plus féroces se sentent obligés de reconnaître qu'il possède quelque chose d'unique. Il est devenu une star incontestée et il sait que c'est en partie grâce à nous.

Alors que nous préparons l'album *À la vie, à la mort*, l'avocat de Johnny demande que nous renégociions son contrat d'artiste. Cette démarche est normale. Nous préparons un contrat pour six albums. Sa finalisation dure environ un an et se déroule sans anicroche. Johnny m'appelle directement pour négocier certaines clauses. Nous signons en décembre 2002. C'est potentiellement son dernier contrat, puisque Johnny approche des soixante ans. Six albums avec, pour chacun, le versement d'une somme d'un million d'euros, c'est une rente ! Tandis que la crise du disque menace, nous lui garantissons des

avances pour des albums dont le dernier pourrait sortir quand il aura soixante-quinze ans. Pour lui, c'est une aubaine.

En mai 2003, Johnny commence sa tournée des stades au Parc des Princes, une tournée qu'aucun artiste n'a jamais osé entreprendre et qui rassemblera près d'un million de spectateurs. Au cours de l'été, il demande à me voir. Je vais chez lui, à Marnes-la-Coquette, et je vis une scène embarrassante. Johnny est très remonté contre Universal, m'affirme qu'il ne doit sa réussite qu'à lui-même et qu'il a le sentiment qu'on le vole depuis des années. Et, de manière assez confuse, il m'explique qu'il veut quitter Universal et récupérer l'intégralité de ses bandes depuis plus de quarante ans. Sur le coup, je me dis que la tournée des stades renforce un ego déjà puissamment développé, mais je me souviens aussi qu'il a changé d'avocat et de comptable. Je comprends vite que son nouvel entourage lui a expliqué que, s'il attaquait Universal en justice, il gagnerait quelques dizaines de millions. Il s'est laissé convaincre.

Johnny nous envoie d'abord l'avocat britannique de Dire Straits, qui finit par convenir qu'il n'y a pas grand-chose à redire à son contrat. En conséquence, il est remercié. Les discussions s'engagent avec un autre avocat. Elles portent sur des demandes qui n'ont aucun sens et qui d'ailleurs se perdent vite dans les sables.

Le contrat signé quelques mois plus tôt fixait clairement nos prérogatives en matière de contrôle de l'image de Johnny Hallyday, et voici que démarrent les campagnes Optic 2000 négociées dans notre dos. L'opticien était un des sponsors de la tournée précédente et Johnny avait fait quelques spots télé pour lui. Mais j'avais imposé deux clauses fondamentales : d'abord, qu'il n'y ait aucune communication Optic 2000 au moment de la sortie d'un album ou d'un *live* ; ensuite, que Johnny ne chante pas. Il fallait que le chanteur soit distinct, dans le temps comme dans l'image, de Johnny recommandant les lunettes Optic 2000. Or, au cours d'un rendez-vous avec le nouveau comptable – dont Johnny s'est d'ailleurs séparé depuis –, je comprends que nous n'allons plus pouvoir contrôler l'image de notre artiste et que celle-ci ne sera plus considérée qu'en vertu de son intérêt économique. On nous explique en effet que

Johnny n'accepte plus d'être spolié de revenus publicitaires qui seront d'autant plus importants que les annonceurs voudront profiter de sa présence dans les médias à l'occasion d'une actualité musicale.

Dans les premiers jours de 2004, je reçois une lettre dans laquelle Hallyday m'annonce qu'il a décidé de démissionner et qu'il ne fera qu'un seul disque avant de s'en aller. Il me donne un mois pour lui répondre.

Je dois avouer que je suis assez blessé. Je sens bien que Johnny accomplit un geste symboliquement très fort pour lui en s'en prenant à la maison de disques avec laquelle il travaille depuis plus de quarante ans. Mais, quand j'ai construit tout le système qui lui a permis de s'en sortir financièrement, ce n'était pas seulement à un artiste d'Universal que je rendais service ; c'était aussi à un homme pour qui j'éprouvais de l'amitié. Il me semble aussi que, d'une manière ou d'une autre, il m'en veut d'être l'artisan de sa prospérité présente en ayant assaini sa situation financière et pris quelques-unes des décisions qui fondent ses succès des dernières années. Il ne veut rien devoir à personne...

Il se trouve cependant qu'il a signé pour six albums et que ce n'est pas le type de contrat dont on se débarrasse par une simple lettre recommandée. Nous pourrions nous battre sur le terrain du droit et exiger point par point l'application du contrat – de tous les contrats – avec Hallyday. Mais je sens aussi que nous n'arriverons plus à gérer son image, donc sa carrière à long terme. Je lui réponds donc par lettre pour lui annoncer que, après l'enregistrement d'un album studio, nous lui rendrons sa liberté.

Johnny aurait voulu que ce dernier disque chez nous soit un album de blues. Or j'ai en tête le demi-échec de *Rough Town* et je préfère, vu les circonstances, qu'il fasse un album vendeur. Je refuse donc. Il enregistre *Ma vérité*, disque de bric et de broc dont il choisit toutes les chansons. Je n'interviens plus du point de vue artistique, sauf pour qu'il chante *Ma religion dans son regard* de Benoît Poher et Kyo. Cet enregistrement est d'ailleurs notre avant-dernière rencontre. Nous nous reverrons encore une fois quand il viendra à « Star Academy », mais quelque

chose est irrémédiablement cassé.

Il tient dans la presse des propos parfois assez éloignés de la réalité factuelle sur ses relations avec Universal. Dans un entretien à *L'Express*, notamment, il dit avoir perdu, je cite, « la licence de [son] nom, [son] propre nom pour certains merchandisings ». Il oublie de dire que ses seuls contrats de merchandising lui garantissent une somme annuelle se montant jusqu'à cinq millions de francs, avance que nous ne sommes jamais parvenus à recouvrer malgré l'ampleur des ventes de tee-shirts, foulards et autres produits à son effigie ! Dans la même interview, il tient aussi des propos particulièrement agressifs sur sa maison de disques et sur son président. Nous décidons de ne pas répondre publiquement. Le hasard fait que, au moment où paraît cet entretien, dans lequel Johnny se dit « assassiné » par sa maison de disques, son copain de toujours Michel Sardou annonce qu'il entre chez Universal.

Tiré par le succès de la chanson *Mon plus beau Noël*, l'album *Ma vérité* va approcher le million d'exemplaires vendus, même si ce n'est pas un très bon disque. Commercialement, Johnny vit sur l'élan de ses succès précédents. Mais notre histoire est terminée. Il signe un nouveau contrat chez Warner. Puisque nous l'avions « empêché de faire un album de blues », il enregistre *Le Cœur d'un homme*, et tant mieux pour lui. Il en a vendu presque la moitié du précédent. Vous savez ce qui s'est passé ensuite...

S'il faut faire les comptes, je dirais que je lui ai porté bonheur autant qu'il m'a porté bonheur : à aucun moment de sa carrière, Johnny n'aura vendu autant de disques qu'avec moi ; j'ai rarement eu ce sentiment d'apporter à un artiste le petit plus qui fait passer ses chansons du statut de tube à celui de standard. Quand nous nous sommes affrontés, il a dit dans la presse que je ne pensais qu'aux chiffres des ventes – ces mêmes ventes qui l'ont définitivement enrichi. D'ailleurs, au cours de ses dix dernières années chez Universal, il a touché plus de royalties que nous n'avons fait de profit avec ses disques. Je n'ai jamais nié regarder les chiffres de vente, parce qu'ils sont aussi un indice de la popularité des artistes et de leurs œuvres. Néanmoins, mon premier objectif était que Johnny Hallyday

crée des standards. C'était bon pour lui, c'était bon pour Universal. Et c'est ce qui restera de notre collaboration. *Allumer le feu*, *Sang pour sang* ou *Marie* sont des chansons inoubliables. Je suis évidemment satisfait qu'elles continuent de rapporter de l'argent à Johnny et à Universal, mais le plus important est qu'elles demeurent dans la mémoire de tous les Français. Et personne ne peut prétendre que, dans cette histoire, j'ai été le seul à m'intéresser aux chiffres. Surtout pas Johnny.

À qui la musique appartient-elle ?

Outre qu'il nous quitte, Johnny Hallyday nous fait un procès. Comme il nous attaque devant une juridiction qui n'a jamais à arbitrer de conflits portant sur des questions artistiques, il gagne la première manche. La décision des prud'hommes, en août 2004, lui donne raison contre toutes les réalités de notre métier : les juges décident que nous devons lui restituer l'intégralité des masters de ses enregistrements depuis son premier contrat Philips en 1961 – mais il n'a pas le droit de les utiliser. Je ne peux vraiment pas reprocher cette décision aux conseillers prudhomaux, car cette affaire est très complexe et différente de tout ce qu'ils connaissent. Ils se sont laissé prendre au charme romanesque de l'argumentation de Johnny, exploité pendant des dizaines d'années par sa maison de disques et auquel il faut rendre le fruit de son travail... En revanche, la décision de la cour d'appel en avril 2005 est très claire, et confirmée en décembre 2006 par la Cour de cassation : un artiste n'est propriétaire de ses bandes que s'il en est le producteur. Or Johnny n'est pas le producteur de ses enregistrements, qui ont été produits et sont commercialisés par Universal, leur propriétaire.

Idéalement, un artiste choisit la musique pour sa vie entière. Son œuvre, c'est sa peau, son ego. Il est normal qu'il veuille la défendre. Il est tout aussi normal qu'il ne soit ni comptable, ni juriste, ni fiscaliste, et s'entoure de professionnels pour garantir ses intérêts. Ordinairement, cela ne pose guère de problèmes. Mais il y a plusieurs raisons pour lesquelles un artiste peut remettre en question sa carrière, ses projets et même ses contrats : un succès aux dimensions inattendues, moins de succès, des problèmes sentimentaux, une nouvelle famille, des

ennuis de santé. Et dans ces moments-là, il se trouve souvent un avocat, un comptable, un bon copain ou un proche pour lui dire : « On t'exploite ; fais-leur un procès. » Quand on se met à lancer des chiffres, l'idée devient encore plus séduisante. Et quand on ajoute : « Tu vas récupérer tes bandes », comment résister ?

Quitte à surprendre, je ne me lasse pas de répéter qu'il est très positif de voir aujourd'hui des artistes mieux protégés que par le passé. Actuellement, aucun chanteur ne signe son premier contrat sans consulter un avocat spécialisé qui compte presque toujours quelques grandes stars parmi ses clients. Nul ne peut prétendre ensuite n'avoir pas compris telle ou telle clause de son contrat ni affirmer que ses intérêts légaux n'ont pas été défendus. Les obligations et les droits de chacun sont nets, la relation entre la maison de disques et l'artiste repose sur une base saine. En revanche, nous avons vu surgir ces dernières années un certain nombre de procédures aventureuses qui ont fait parler dans la presse d'une judiciarisation du business en France. Et le procès que Johnny nous a intenté en est l'illustration.

Dans ces affaires, le rôle de l'entourage est parfois ambigu, voire nuisible. En l'occurrence, que risque un avocat qui se lance dans un procès ? Dans le pire des cas, il présente sa facture à son client et perçoit ses honoraires. Peu importe qu'il soit compétent ou non, peu importe que ses arguments aient un fondement juridique solide. Il peut faire miroiter des millions à l'artiste, qui de toute façon devra le payer à la fin de la procédure, même s'il n'y a pas gagné un centime.

En 2004, Johnny Hallyday nous attaque dans une sorte d'euphorie judiciaire qui saisit certains « défenseurs » des artistes après qu'un tribunal a condamné Universal à rendre l'intégralité de ses bandes à MC Solaar. La décision de justice est d'ailleurs embarrassante : elle semble aller dans le sens des intérêts de l'artiste, mais aboutit à ce que son catalogue se retrouve indisponible. Car l'arrêt de la Cour de cassation nous interdit d'exploiter ses disques, mais interdit aussi à MC Solaar de le faire ! La justice ayant tranché en faveur de l'artiste, d'autres chanteurs comme Johnny Hallyday ont cru, à sa suite,

qu'ils pouvaient réclamer la propriété de leurs masters.

Attardons-nous sur ce cas d'école. En 1992, MC Solaar sort chez Universal l'album *Qui sème le vent récolte le tempo*, avec *Bouge de là, Caroline*, des titres qui comptent parmi les premiers standards du rap en France et qui installent dans le public un genre à mi-chemin des variétés et de la *street credibility*. En 1994, deuxième album, *Prose combat*. Encore un beau succès. MC Solaar a changé de vie : la gloire, le vertige des mondanités, les propositions de collaboration qui affluent, les médias qui sollicitent son avis sur tout et n'importe quoi... Une nuit, je le croise en boîte et l'interroge : « Alors, quand fais-tu un nouveau disque ? » Il m'explique qu'il a du mal à trouver l'inspiration. Situation bien connue : trop d'obligations, trop de pression. Il accepte trop de choses, notamment parce qu'il veut profiter pleinement des opportunités que lui apporte sa réussite. Je lui fais donc une offre habituelle en ces cas-là : une avance sur les royalties de son prochain disque. Donner à un artiste de quoi vivre pendant un moment sans se poser de questions matérielles permet souvent de débloquer sa créativité. Son manager m'appelle le lendemain pour finaliser ma proposition. Je suggère aussi de renégocier à la hausse le contrat de Solaar pour le mettre en confiance dans la durée. Les discussions commencent. Mais, rapidement, les demandes qui nous sont adressées me donnent l'impression de négocier avec Michael Jackson. Je préfère en rester là et ne rien modifier au contrat original, qui prévoit encore deux albums.

Quelques mois plus tard, le manager m'annonce que Solaar a écrit vingt-quatre chansons énormes, exactement de quoi faire deux albums. La manœuvre est claire : deux albums simples ou un album double apureraient immédiatement le contrat. Nous écoutons les maquettes et nous considérons qu'il y a de quoi faire un album, mais pas deux. Les tractations s'engagent. Je ne vois pas pourquoi nous sortirions un album double avec une moitié de chansons faibles. Son manager propose alors de publier deux albums le même jour. Sortir simultanément deux disques peut avoir du sens (Bruce Springsteen l'a fait, par exemple), mais mettre en vente un disque fort et un autre ne comportant rien de remarquable, c'est se ficher du public. Ma

position est simple : on sort maintenant les douze meilleures chansons parmi celles qui nous sont proposées et l'autre album sortira plus tard, avec de nouvelles compositions.

Or le manager de Solaar nous place face à deux dispositions du contrat : d'une part, il est stipulé que nous devons sortir un disque dans les trois mois suivant la livraison des bandes ; d'autre part, il est prévu un délai minimal de douze mois entre deux albums. Quand nous signons un contrat, nous escomptons que l'autre partie restera de bonne foi. Personne n'imaginait qu'on nous opposerait ces deux détails de calendrier inscrits dans tous les contrats ou presque. Les durées contractuelles sont variables, mais on précise toujours le délai de sortie d'un album après la remise du master par l'artiste et le temps minimal entre deux disques. Il faut une certaine dose de mauvaise foi pour mettre en porte-à-faux ces deux clauses du contrat.

Donc, à rebours de ce que nous pensions être la stratégie commerciale et artistique la plus saine pour lui, MC Solaar nous livre deux disques en nous sommant de les publier sous trois mois. Nous sortons *Paradisique* en juin 1997 et *MC Solaar* en juillet 1998. Le premier marche plutôt bien et décroche le platine, mais le second, nettement plus faible, ne passe pas la rampe et n'atteint même pas le disque d'or.

Comme nous nous en doutions, Solaar nous attaque peu après. Nous estimons avoir respecté le contrat en publiant les deux disques à un intervalle de treize mois. Il nous accuse d'avoir violé notre signature en ne publiant pas le second dans les trois mois suivant la remise des bandes. Pour faire bonne mesure, il ajoute des accusations de non-paiement de royalties. La procédure est longue et aboutit à une décision absurde, qui sera confirmée en juin 2004 par la Cour de cassation : Universal ne peut plus exploiter les masters de MC Solaar. Nous devons même les remettre à l'artiste (croit-on vraiment qu'Universal n'aurait pas respecté une décision de justice ?). Mais, ce faisant, la cour de Cassation, ne pouvant pas décider qu'Universal n'est pas le producteur des disques, et ne pouvant l'exproprier des droits qu'elle tient de la loi, on aboutit à cette situation absurde : nul ne peut exploiter les disques de MC Solaar.

Universal a donc remis les masters à MC Solaar... qui ne peut rien en faire.

Entre-temps, il est passé chez Warner où il a connu le succès avec *Cinquième as*, en 2001, mais ses albums suivants n'ont pas connu le même sort. Et voilà MC Solaar dans la situation unique d'être un pionnier d'un genre, le rap français, et d'avoir rendu ses titres historiques absolument introuvables pour le public.

L'argumentation de l'avocat de Johnny devant les prud'hommes est différente. Il n'attaque pas Universal sur un point de détail du contrat de son client. Il vise plus large et prend l'opinion à témoin en établissant un parallèle avec la situation des employés de droit commun. C'est assez habile de mêler les questions de propriété intellectuelle et de droit du travail ordinaire en faisant passer Johnny Hallyday pour un salarié exploité. À l'audience, il pousse l'audace jusqu'à comparer la situation de son client à celle des mineurs de fond dont le patron était aussi propriétaire de leur logement. Il est facile de faire remarquer au juge qu'il est un peu abusif de comparer la Lorada à un coron ! De même, notre avocat provoquera un silence médusé dans le prétoire quand il révélera le montant cumulé des royalties et avances non amorties perçues par Johnny au cours de ses dernières années chez Universal.

Quant au fond, faire entrer les relations entre artistes et maisons de disques dans le cadre du droit commun des salariés, c'est une aberration. Un contrat de salarié établit toujours une relation de subordination, qui n'existe pas dans un contrat d'artiste. Zazie peut déclarer avec humour dans ses interviews que je suis son patron, mais, si je lui demande d'aller chanter à la Star Ac', elle a tout pouvoir de refuser – et elle ne s'en prive pas ! Comme patron, j'aimerais bien que Vanessa Paradis fasse un disque tous les deux ans. Je peux le lui demander poliment, je peux faire les gros yeux, je pourrais même lui envoyer une note de service : elle prend sept ans entre deux albums si elle l'a décidé ! L'artiste n'est pas un employé au sens habituel du droit du travail. Il serait plutôt un partenaire, un associé. Je ne suis pas le patron des artistes Universal. J'ai la fonction d'un entraîneur dans une équipe de sport, d'un accoucheur, d'un

psychologue, d'un coach et aussi d'un chef d'entreprise, mais en aucun cas celle d'un patron au sens ordinaire.

Un contrat d'artiste a cette particularité de mettre noir sur blanc un partage des droits et des obligations extrêmement précis pour les deux signataires, et c'est pourquoi la justice a débouté Johnny Hallyday de ses demandes. Mais le public ne perçoit pas la réalité de cette double responsabilité. Quand il achète un album, il a le sentiment de s'offrir un enregistrement de Pascal Obispo, de Georges Brassens ou de Johnny Hallyday, mais pas de Pascal Obispo *et* Sony, Georges Brassens *et* Philips, Johnny Hallyday *et* Universal. Pourtant, c'est la réalité du droit et du quotidien de notre métier. L'artiste apporte une interprétation et des œuvres – s'il est auteur ou compositeur – et la maison de disques apporte des moyens financiers, techniques et humains. Après quoi, même si l'artiste reste propriétaire de ses compositions, l'enregistrement appartient au producteur.

Si un artiste finance lui-même l'enregistrement de ses disques, il en est propriétaire, comme c'est le cas de Mylène Farmer chez Universal ou de Jean-Jacques Goldman chez Sony, qui n'ont pas de contrat d'artiste, mais un contrat de licence. Cela fait plus d'un siècle que ce principe s'applique, depuis une époque où, d'ailleurs, le disque ne s'était pas encore complètement imposé face au rouleau de cire !

Mais, depuis 1900, les droits des artistes ont fait des progrès ! Ils sont d'ailleurs si bien défendus aujourd'hui que l'on a du mal à croire un chanteur qui prétend avoir été abusé à la signature de son contrat. Certaines vedettes des années 1960 se faisaient prendre à peu près tout ce qu'elles gagnaient. On a beaucoup raconté dans la presse comment Sheila et Antoine avaient été exploités, mais c'était il y a presque cinquante ans.

En revanche, le contrat – ou plutôt l'ensemble de contrats – que Johnny Hallyday a dénoncé pour quitter Universal avait été négocié pendant plus d'un an, sous l'œil de plusieurs avocats et juristes de part et d'autre. Ces contrats définissaient nos droits et nos prérogatives, ainsi que nos engagements à son égard. Je ne pense pas que Johnny ait vraiment gagné à « reprendre le pouvoir », pour citer une expression lue dans la presse. Notre

stratégie le concernant était centrée sur l'artiste et non sur les revenus qu'il générerait. Ce n'est pas un hasard si les premiers désaccords entre l'entourage de Johnny et nous sont apparus à propos de ses contrats publicitaires, puisque c'est dans ce domaine que j'étais le plus vigilant. Je ne voulais pas qu'il accepte n'importe quoi contre un chèque à plusieurs zéros.

De Johnny Hallyday, j'avais vendu pendant dix ans l'éternelle jeunesse. J'avais défendu un chanteur dans l'air du temps en même temps qu'une icône des années 1960-1970. Jusque-là, on s'étonnait : « C'est incroyable, il ne bouge pas, il ne change pas ! » Et soudain, cette calamité nous tombe dessus : l'image véhiculée par la campagne publicitaire d'Optic 2000.

Lorsque Johnny chante le slogan « oh Optic 2000 », il se met au service d'une marque. Non seulement il désacralise sa voix, mais aussi son propre répertoire en revisitant une chanson classique pour chaque nouveau spot. J'admets qu'Antoine fasse la publicité d'Atoll les Opticiens, mais son répertoire et sa personnalité ne suscitent pas le même respect dans le public. Le problème, c'est que désormais, dans les talk shows, il y a toujours un comique pour chanter « oh Optic 2000 » quand on évoque Johnny. C'est l'effet « boîte à coucou » qui revient. Soit Hallyday n'en est pas conscient et c'est dommage. Soit il le sait et j'espère qu'il touche une fortune.

À son corps défendant, il illustre parfaitement la limite de l'association d'un artiste et d'une marque – ce que l'on appelle l'« endorsement ». Pour que cette association ait un sens, elle ne doit pas porter préjudice à l'image de l'artiste. Si l'image de la marque – ou son slogan, ou son logo – se surimprime à celle de l'artiste, il faut arrêter tout de suite. C'est la raison pour laquelle nous avons créé U Think ! en 2007, une structure qui va à la rencontre des marques et organise leurs relations avec les chanteurs et les groupes d'Universal. Nous préférons que nos professionnels, côtoyant les artistes au quotidien, prennent les devants plutôt que d'éconduire les marques qui fantasment sur l'image des artistes et les sollicitent dans leur seul intérêt.

Notre sensibilité permet de pousser le curseur jusqu'au point d'équilibre qui servira l'artiste et la marque sans les desservir ni l'un ni l'autre. Quand Martin Solveig tourne le clip d'*I Want*

You, dans lequel apparaît la nouvelle Ford, le résultat est génial : on voit une vieille Ford Mustang, puis la nouvelle Fiesta, tout est discret, second degré. À aucun moment l'image de Martin Solveig ni l'image de Ford ne sont mises en danger par leur association, qui fut un des premiers contrats signés par U Think ! Il s'agit du même cas de figure que le magnifique spot pour Jaguar dans lequel Sting était apparu avec sa chanson *Desert Rose* : un bel artiste, une belle voiture, de belles images, une belle chanson... Un des plus gros tubes de sa carrière.

Le public n'apprécie guère de voir les artistes piétiner leur propre image, ni mettre à mal leurs propres mythologies. Les émotions suscitées par la musique populaire ont parfois une dimension qui confine à une puissance magique, chamanique, presque sacrée, et en même temps extrêmement intime. Des chansons écoutées en se rasant le matin ou dans un embouteillage peuvent prendre soudain une tout autre ampleur. Noir Désir sort le 11 septembre 2001 un album dans lequel Bertrand Cantat chante : « *Ça y est, le grand incendie/ Y'a l'feu partout, emergency/Babylone, Paris s'écroulent/New York City.* » Dans *Noir et blanc*, la première chanson que j'ai défendue en radio, Bernard Lavilliers assène : « *C'est une ville que je connais. [...] Y'a du sang sur le trottoir. [...] Ils l'ont battu à mort/Il a froid, il a peur/J'entends battre son cœur* », la semaine où Malik Oussebine meurt sur un trottoir après avoir été tabassé par des policiers. Pour beaucoup d'auditeurs de *Marie*, ce n'est pas à sa petite amie que s'adresse Johnny Hallyday, mais à la Vierge...

Il ne faut pas abîmer ces instants pendant lesquels l'artiste est un peu sorcier. Voilà pourquoi nous devons veiller scrupuleusement à la relation qui s'établit entre une marque et un univers d'artiste. L'association aux marques est inéluctable et, depuis belle lurette, les Anglo-Saxons et les Hispaniques l'abordent plus sereinement que nous. Aucune tournée internationale n'a lieu aujourd'hui sans « sponsor-produit », que ce soit une marque de voitures ou de téléphones portables. Mais il faut savoir jusqu'où l'on est prêt à aller, avec pour premier souci l'image de l'artiste. Celui-ci ne doit jamais apparaître comme subordonné ou soumis à une marque. Il

apporte son image à un produit et non le contraire. Quand Zazie fait de la publicité pour SFR, elle reste cohérente avec son image d'artiste et avec son public. Elle n'en fait pas trop. Elle ne devient pas le synonyme de SFR, pas plus que SFR n'est la marque de Zazie. Et elle y a gagné en notoriété auprès des gens qui s'intéressaient aux offres de SFR sans avoir prêté une oreille attentive à ses chansons.

Il est risqué d'apparaître dans une publicité avec un de ses plus grands tubes, mais il est arrivé que des artistes gèrent avec suffisamment de classe et d'intelligence ce type d'opération. Ainsi, une des rares réussites en la matière est celle d'Alain Bashung, en 1999, avec les campagnes *Ma petite entreprise* pour des utilitaires Citroën. Le produit est sympa, mais complètement étranger *a priori* à ce qu'on imagine de son univers personnel. Le scénario installe un second degré amusant : Bashung parle de Dédé le plombier qui lui aurait inspiré sa chanson. Surtout, la campagne ne dure que quelques semaines et la chanson est déjà trop célèbre pour être durablement vampirisée par le Berlingo et le C15. À l'inverse, la durée et l'insistance des campagnes Optic 2000 est préjudiciable à Johnny. Au bout du compte, on peut se demander si le seul tube populaire qu'il a enregistré après avoir quitté Universal n'est pas, justement, la chanson des spots Optic 2000.

Nos relations avec les artistes sont appelées à devenir plus étroites, nos contrats se limitant de moins en moins souvent au disque et à la promotion. L'image des chanteurs et des groupes doit être désormais pensée en cohérence avec leur orientation artistique. Pour reprendre l'exemple de Johnny Hallyday, il est possible que ses campagnes de publicité lui apportent de grosses ressources personnelles, mais je suis persuadé que c'est finalement au détriment de ses ventes de disques ou de merchandising. Notre travail est de réfléchir de manière globale aux activités et aux ressources d'un artiste, plutôt que de chercher les aubaines les plus fructueuses à court terme.

La force d'un producteur de disques n'est pas visible seulement à la sortie d'un album classé au Top pendant quelques semaines. Si je dis que la puissance d'Universal

dépend de ses contrats d'artistes, c'est parce que nous pensons au-delà de la marge de l'exercice comptable en cours : la richesse d'une maison de disques se mesure à ses catalogues et à leur impact durable sur le public.

Ce n'est pas seulement pour défendre leur droit moral que des artistes comme MC Solaar ou Johnny Hallyday demandent à la justice de nous contraindre à leur rendre leurs masters, ce qui revient à contredire les termes de leurs contrats d'artiste. Être le producteur d'un enregistrement donne l'exclusivité de sa commercialisation pour cinquante ans. À l'issue de ce délai, l'enregistrement original tombe dans le domaine public et n'importe qui peut le reproduire librement et même en faire commerce.

Par conséquent, si un contrat d'artiste vient à échéance pour quelque raison que ce soit, les enregistrements restent la propriété du producteur. Ainsi, Universal continue à vendre des albums, des coffrets et des compilations de Johnny Hallyday, même s'il est aujourd'hui en contrat chez Warner. Et, évidemment, nous lui signons régulièrement d'imposants chèques de royalties.

Quand nous signons un contrat d'artiste, nous avons toujours à l'esprit que le disque devra non seulement être un succès immédiat, mais se vendre aussi pendant des années. Il fut un temps où les maisons n'avaient pas ce souci. À l'époque du Teppaz, les yé-yé n'étaient pas censés faire trente ans de carrière, ni vendre des disques au-delà de l'an 2000 ! La situation a changé du tout au tout avec l'arrivée du CD. Une bonne partie de la prospérité des maisons de disques dans les années 1980 et 1990 a reposé sur leur *back catalog*. Pendant une décennie, le passage du vinyle au CD a amené les consommateurs à reconstituer leur discothèque. Notre client type approche alors des trente ans et achète à la fois des nouveautés, les disques qu'il possédait en vinyle et tout ce qu'il n'avait pas les moyens d'acheter quand il était adolescent. Au début des années 1990, le *back catalog* a représenté jusqu'à 60 % de notre chiffre d'affaires, sans autre investissement que de la promotion.

Dans le même temps, nous avons obtenu la baisse de la TVA

sur le disque, qui est passée en 1987 de 33 %, taux appliqué aux produits de luxe, au taux normal, qui est actuellement de 19,6 %. Ce dernier reste supérieur à celui du livre, ce qui fait que Mozart est plus taxé que Molière. Néanmoins, ayant été massivement répercutée sur les prix, cette baisse a réellement dopé la consommation. Par ailleurs, cette période correspond à l'entrée dans ce que les sociologues appellent la postmodernité, qui en termes commerciaux se traduit par le fait que tout le monde se met à acheter de tout. Les branchés commencent à réévaluer Joe Dassin ou Claude François, les bobos achètent des compilations de tubes qu'ils méprisaient quand ils avaient quinze ans... Puis vont arriver les quotas de diffusion en langue française sur les radios, qui sont assortis d'obligations quant à l'exposition des nouveaux talents, et qui vont encore stimuler les ventes de nos productions. Enfin, c'est à ce moment-là que nous obtenons l'accès à la publicité à la télévision, jusque-là interdite pour le disque comme pour le cinéma et le livre. La prospérité appelant la prospérité, les hypermarchés s'intéressent au disque et se mettent à en vendre avec l'efficacité habituelle de leur secteur.

Compilations, intégrales, rééditions dans tous les domaines et dans tous les genres : dans les années 1990, des *best of* atteignent le million d'exemplaires vendus, toute la presse sélectionne comme cadeaux de fin d'année des coffrets de CD à longueur de pages... Pour tout dire, la hiérarchie des majors aujourd'hui dépend en bonne partie de la manière dont ces bénéfices tirés du *back catalog* ont été employés. Des actionnaires de majors et des propriétaires de labels indépendants vont acheter de magnifiques propriétés à Saint-Barthélemy ou sur la Côte d'Azur. D'autres investiront. Le développement de la carrière de Vanessa Paradis ou de Mylène Farmer, l'envol de Zazie, de Stephan Eicher, d'Alain Bashung, datent de cette époque-là : l'investissement marketing et promo est parfois très lourd en comparaison avec le profit immédiat, mais ces artistes sont installés pour des années auprès du public ; comme nous vendons par millions des rééditions et des compilations, nous pouvons amplement nous le permettre.

D'autres majors investissent moins. Henri de Bodinat, qui

fut mon patron chez Sony et n'est plus dans le milieu musical, m'a confié un jour qu'il regrettait de ne pas avoir signé davantage de contrats d'artistes. Sur la fin, il a fait entrer Pascal Obispo ou Patricia Kaas chez Sony, mais, outre des succès dans le genre de *Lambada*, il a surtout compté sur quelques stars comme Jean-Jacques Goldman, Céline Dion et Francis Cabrel et fait des compils, des compils, des compils... Ses actionnaires lui donnaient raison : à l'époque, on réunissait deux tubes et dix faces B, on collait un sticker « Best of années 60 », on faisait de la pub télé et les hypermarchés vendaient à la pelle.

Je n'en tire pas une fierté personnelle puisque le mouvement avait été amorcé avant mon arrivée à la présidence, mais nous avons fait exactement le contraire. À cette période d'argent facile, PolyGram achète Island, A & M et Motown, des labels magnifiques. Ils coûtent une fortune, mais ces opérations font entrer à notre catalogue Bob Marley, U2, Joe Cocker, The Police, Cat Stevens, Barry White, Stevie Wonder, Marvin Gaye et des centaines d'autres. Et, quand la crise viendra, ces artistes contribueront à amortir le choc.

Parler de l'ADN d'une entreprise est devenu très à la mode, mais, pour ce qui est d'Universal, cela se justifie pleinement : depuis Philips et PolyGram, notre ADN est de signer des artistes et de les développer pour le long terme. Quel que soit le *business model* de l'industrie de la musique, la richesse des catalogues sera fondamentale dans l'avenir. Prétendre que l'on peut vivre uniquement sur ses signatures récentes n'est pas réaliste. En 2009, Universal publie environ la moitié des disques du Top 100. Cela ne représente pourtant qu'une partie de notre profit – 30 % environ. Une autre partie (20 % environ) de notre bénéfice vient de notre *back catalog*, qui est le résultat de dizaines d'années de signatures par les patrons de label de Philips, Polygram et Universal, notamment dans les années 1980-1990, lorsque le marché était au plus haut et qu'au moins une dizaine d'albums français atteignaient chaque année le million d'exemplaires vendus, tandis que des sorties internationales faisaient des scores vertigineux, comme *Come On Over* de Shania Twain, écoulé à 36 millions d'exemplaires dans le monde.

Quand nous avons senti que le marché n'était plus gonflé grâce au remplacement du vinyle par le CD, nous avons mené une profonde réflexion en interne. Dans la seconde moitié des années 1990, nous savions déjà que la part des revenus du *back catalog* allait diminuer dans notre chiffre d'affaires. Certaines majors ont réagi par de plus grosses dépenses marketing pour les compils. Chez Universal, nous avons pris conscience qu'il nous fallait être encore plus forts en matière de nouvelles signatures, afin à la fois d'augmenter nos ventes de l'année et de continuer à consolider notre catalogue pour l'avenir.

Le cas du disque classique est instructif. À la fin de la décennie 1990, le marché s'effondre. Il résiste un peu mieux en France, mais, dans d'autres pays, les ventes chutent de 80 % avant même que l'on commence à parler de la crise du CD. Ce secteur avait vécu pendant plus de dix ans sur le remplacement des disothèques des mélomanes et sur l'équipement en CD de nouvelles générations découvrant ce répertoire. Quand tout le monde a acquis l'ensemble des œuvres qu'il souhaite détenir – que ce soit dix, cent ou mille CD –, les ventes s'effondrent définitivement. On ne peut pas élargir le patrimoine disponible, même si, par exemple, des labels comme Harmonia Mundi œuvrent à la popularisation de la musique baroque. Peu de maisons se sont souciées de développer des carrières de premier plan, à l'exception de la starisation de Herbert von Karajan et de l'émergence de quelques personnalités comme Cecilia Bartoli ou Roberto Alagna. Or, sans nouveaux répertoires ni stars susceptibles de toucher le grand public, le *back catalog* ne suffit pas à soutenir le marché, quand bien même investirait-on beaucoup d'argent dans le marketing et la promotion.

Aujourd'hui, le marché classique vit surtout, d'une part, de l'exploitation des catalogues (ce qui est important pour Universal qui compte Deutsche Grammophon et Decca parmi ses labels) et, d'autre part, de ses stars. Dès les années 1990, quand nous voyons les ventes du *back catalog* fléchir, nous signons des artistes à l'univers fort et identifiable, qui vont présenter au public des œuvres nouvelles – ou renouvelées – et développer des stratégies à long terme. J'ai cité Roberto Alagna et Cecilia Bartoli. Aujourd'hui le classique chez Universal

compte également sur des artistes comme Hélène Grimaud, Roberto Villazon, Patricia Petiton, Hilary Hahn ou Renée Fleming, dont la carrière n'a pas été développée de la même manière que celles des chanteurs et instrumentistes des générations précédentes.

C'est à peu de choses près ce qu'Universal a accompli dans le domaine des musiques populaires : renforcer à la fois notre patrimoine d'enregistrements et le *roster* – c'est-à-dire la liste de nos artistes en contrat. Malgré la crise, je continue à acheter des catalogues : les disques Tréma, avec notamment Michel Sardou, Enrico Macias et Michel Delpech en 2003, Atmosphériques avec Louise Attaque, Abd Al Malik, Wallen... et V2 avec, entre autres, Jean-Louis Murat, Daphné en 2007.

Nous ne savons pas comment sera rémunérée l'exploitation des catalogues dans l'avenir ni si elle sera aussi profitable qu'avec le CD, mais ce sera en tout cas une source de revenus. On a vu à l'œuvre chez certains de nos confrères et concurrents une pratique curieuse, qui consiste à rendre à un artiste ses masters et ses droits d'exploitation en même temps qu'on lui rend son contrat dès lors que ses ventes baissent. C'est une aberration, surtout après avoir investi du temps et de l'argent dans l'écriture, dans l'enregistrement puis dans la promotion d'un répertoire. C'est aussi ignorer que les goûts du public pourront se retourner un jour.

La conviction, selon laquelle notre richesse réside dans nos artistes et nos catalogues, est partagée par tous les salariés d'Universal. L'« esprit maison » est plus orienté vers l'artistique que vers le marketing. Devenu président de cette entreprise à la trentaine avec une formation, une expérience et une sensibilité nouvelles, j'ai à mon tour fait confiance à des gens plus jeunes que moi, à la condition qu'ils fussent animés de ce même goût de la découverte. Dans le cas contraire, ils ne restent pas chez nous.

Universal présente une particularité unique parmi les majors : une partie du bonus annuel des patrons de label est calculée selon le nombre d'artistes, locaux ou internationaux, qui obtiennent leur premier disque d'or ou de platine sur le marché français. Ainsi nos directeurs de label ne peuvent pas se

contenter de sortir de bons albums d'artistes établis – ce qui est déjà un travail difficile. Il faut qu'ils découvrent, qu'ils innoverent. Mon bonus personnel étant calculé de la même façon, il ne faut pas s'étonner qu'Universal, même en pleine crise du disque, continue à développer des artistes.

Chaque année, nous lançons une dizaine d'artistes couronnés de succès. Cela va, ces dernières années, de Lady Gaga à Micky Green, de Cœur de Pirate à Yodelice, de Melody Gardot à Izïa, de Grace à Jena Lee, de Justin Bieber à Ben L'Oncle Soul, de Stromaé à Hocus Pocus... Pour les directeurs de label comme pour moi, l'enjeu n'est pas seulement de donner aux actionnaires un bon dividende ; il faut qu'Universal s'enrichisse. Et la fortune d'Universal, ce ne sont que des enregistrements et des contrats d'artistes.

À quoi sert la « Star Ac' » ?

La première fois que j'entends parler de « Star Academy », c'est par Arthur, l'animateur et homme de médias, que je connais depuis nos années de FM. Au printemps 2001, il me décrit un projet d'émission au cours de laquelle des candidats passeraient un casting et prendraient des cours pour se perfectionner en travaillant de grands classiques des variétés et de la pop, les téléspectateurs désignant le vainqueur à la fin de la série. Je lui réponds que cela s'appelle un radio-crochet, qu'il en existait avant-guerre à la radio et qu'il s'en est créé dix mille depuis la naissance de la télévision. Toutefois, Arthur m'affirme que le concept est nouveau puisqu'il comprendra un volet de télé-réalité filmé en continu, les élèves étant suivis pendant leurs cours, leurs répétitions, leurs leçons de danse. À l'époque, la première émission française du genre, « Loft Story », anime toutes les conversations. J'ai distraitement regardé le programme, dont je n'apprécie pas le voyeurisme. Je n'y ai pas réfléchi plus avant, ne serait-ce que parce que les chansons du programme ne sont pas produites par Universal.

Comme tous les producteurs, j'ai l'angoisse – ou le fantasme – du talent qui végète quelque part en France sans avoir eu la chance de faire la bonne rencontre, sans avoir eu les moyens d'enregistrer des maquettes en studio ou sans avoir éveillé l'attention d'une maison de disques. L'idée de remettre au goût du jour une tradition des années 1950-1960, l'audition de débutants sur de grands tubes du répertoire, fait son chemin dans mon esprit. On avait abandonné ce type de pratique dans les années 1980 parce que la grande majorité des nouveaux artistes étaient alors des auteurs-compositeurs-interprètes et se présentaient à nous avec des chansons originales et un univers

cohérent. Or, en 2001, les comédies musicales sont en plein essor et mettent au premier plan des chanteurs qui n'ont pas écrit leurs chansons. Après la première vogue des chanteuses à voix des années 1990, surgit une nouvelle génération de garçons et de filles chantant avec beaucoup de puissance, beaucoup de technique, beaucoup de séduction, mais qui ne sont pas des auteurs. Nous avons déjà amorcé une réflexion sur ce sujet chez Universal quand apparaît cette idée de programme télévisé mettant au premier plan des interprètes.

Peu après ma conversation avec Arthur, Universal est acheté par Vivendi. L'ensemble dont nous faisons désormais partie comprend la société de production de Dominique Ambiel qui détient le concept « Popstars » – un casting, des éliminatoires et toute la trajectoire d'un groupe jusqu'à l'enregistrement de son album. Les négociations sont très avancées avec M6, et la maison de disques pressentie pour ce partenariat est Warner, notamment parce qu'elle a travaillé sur la première « Popstars », en Nouvelle-Zélande. Mais, au nom des nécessaires synergies de groupe, je suis mis dans la boucle alors que j'ignore tout du projet. Tout se joue très vite. À la fin d'un petit déjeuner avec Jean-Marie Messier, qui dirige Vivendi, et Edgar Bronfman, qui préside Vivendi-Universal, nous sommes rejoints par Dominique Ambiel qui m'emmène chez M6. Dans la voiture, il m'explique le principe de l'émission. Et, en un seul rendez-vous, nous nous mettons d'accord avec Nicolas de Tavernost, le président de la chaîne.

Là-dessus, TF1 sort officiellement du bois. « Loft Story » a été un énorme succès sur M6 et la chaîne veut aborder à son tour la télé réalité avec plusieurs projets, dont « Star Academy ». Ses dirigeants lancent un appel d'offres auquel toutes les majors soumissionnent. D'ailleurs, aujourd'hui qu'Emmanuel de Buretel, dirigeant du label Because, dit pis que pendre des majors et de la télé réalité, il est amusant de se souvenir qu'il dirige alors Virgin et répond à l'appel d'offre pour la Star Ac' en compagnie de Christophe Lameignère, patron pour la France du label Zomba, distribué par Virgin.

Je fais la plus grosse offre en proposant à TF1 et Endemol une avance de 10 millions de francs. La preuve que j'y crois

vraiment. Étienne Mougeotte a également souligné que la notoriété d'Universal dans le monde du disque – ne serait-ce que grâce à la signature de nos publicités télé – crédibilisera le programme auprès des téléspectateurs.

Universal l'emporte, mais l'accord n'est pas encore finalisé. J'informe à la fois TF1 que je suis en pourparlers avec M6 pour « Popstars » et M6 qu'il est plus que probable que nous fassions « Star Academy » sur TF1. Nicolas de Tavernost accélère et nous propose très vite un contrat en escomptant que TF1 refusera de s'engager avec nous une fois que nous aurons conclu la négociation sur « Popstars ». Or, malgré tout, TF1 veut signer aussi.

Survient alors un problème auquel nous n'avions pas pensé : qui sera le représentant de la maison de disques dans chaque émission ? J'ai vendu à M6 et à TF1 le même personnage, Santi. Il a du charisme, une gueule extraordinaire, et sa crédibilité en tant qu'ancien batteur de la Mano Negra et cousin de Manu Chao est incontestable... Patron d'Universal Publishing, il viendra en tant que représentant du label Mercury, lequel signe le partenariat avec M6. La chaîne est enthousiaste, Santi est engagé sur « Popstars ». Il ne le sait pas encore.

C'est l'été. Santi est parti en Corse. À la rentrée, il doit prendre son nouveau poste à la tête de Mercury. Je lui téléphone pour lui annoncer qu'en outre il sera dans « Popstars ». Au bout du fil, je perçois un silence. Santi passe par quelques instants d'effroi. « Pascal, c'est impossible... Ma crédibilité... La Mano... » Mais il accepte.

Quand je lui annonce que Santi ne sera pas disponible pour « Star Academy », Étienne Mougeotte est fou furieux. Il parle de trahison, de scandale... La conversation téléphonique est épique.

En juillet, alors même que nous négocions toujours, je pars en vacances à Saint-Tropez, où je découvre l'impact du Loft. Après la fin de l'émission, on a emmené les lofteurs sur la Côte d'Azur. Ils me gâchent le week-end, mais l'adhésion populaire m'impressionne : les gens hurlent dans la rue sitôt qu'ils apparaissent, il y a la queue devant les boîtes de nuit et les bars où ils sont censés passer la soirée...

Ma conviction en est renforcée : je ne dois sacrifier aucune des deux émissions. Puisque Santi sera sur M6 au grand agacement de TF1, je propose à Étienne Mougeotte de remplacer le label Mercury qui devait apparaître à la « Star Ac' », par sa maison-mère, Universal, que je représenterai en personne au cours des castings, pendant toute la durée de l'émission, jusqu'à la finale, où je remettrai le prix au gagnant. Il juge l'idée excellente et me fait signer une clause certifiant que je ne participerai à aucune autre émission de télé-réalité en même temps que « Star Academy ».

Cette négociation a largement entamé mon été. Alors, quand tout est fini, je lance à TF1 et Endemol : « Vous savez que vous avez gâché mes vacances avec votre Star Ac' ? S'il y a une deuxième saison, il va falloir renégocier pendant tout l'été prochain ? Ce serait peut-être mieux de décider dès maintenant que l'on reconduira le contrat aux mêmes conditions... » Et, de fait, nous signons pour deux saisons.

Du côté d'Endemol, je traite avec Stéphane Courbit, beau gosse aux yeux bleus doté d'une énorme force de persuasion. Grand professionnel de la télévision, il prétend ne rien connaître à la musique, ce qui ne l'empêchera pas de s'emballer parfois pour tel ou tel candidat. Il va être essentiel sur les castings et sur toute l'évolution de l'émission.

Mes premiers pas à la « Star Academy » se font un samedi après-midi à la Plaine-Saint-Denis, dans les locaux d'Endemol. Comme je n'ai pas suivi les pré-castings, on me projette les essais des cent meilleurs candidats : une ou deux chansons et une mini interview de chacun. Je me bats comme un beau diable pour pousser une petite que je trouve magique, même si elle est légèrement boulotte. Elle a un vrai charme, une fraîcheur, une signature vocale. Son prénom est Jenifer... Stéphane Courbit résiste : « Non, non, non ! Qu'est-ce qu'on va raconter avec elle ? » Après « Loft Story » Endemol a envie de sélectionner une hôtesse de l'air de trente-cinq ans, dotée de seins énormes : avec elle, c'est sûr, il se passera des choses dans la piscine... Je fais remarquer que, si l'on voit bien ses seins, en effet, en revanche on n'entend pas sa voix, alors que Jenifer a tout d'une artiste. « Certes, me retourne-t-on, mais il ne va rien

arriver avec elle. En plus elle est toute jeune, toute naïve... » Mougeotte intervient : « Laissez-le choisir trois ou quatre candidats, quand même ! » C'est ainsi que je peux faire entrer quelques vrais artistes, dont Jenifer, Olivia Ruiz et Patrice Maktav en échange de Jean-Pascal. Et je vis un moment délicieux quand Courbit passe un quart d'heure à essayer de me convaincre que Jean-Pascal sait chanter.

Stéphane Courbit et moi nous affronterons souvent, mais avec beaucoup de respect. Je suis moins rationnel que lui, plus artistique. Stéphane a du nez, mais il aime surtout jouer sur la mécanique de l'émission. Une année, il viendra aux castings avec l'envie de dégoter des jumelles pour les faire concourir, persuadé que ce sera très bon pour l'audience. Je suis assez dubitatif et j'ai raison de l'être : elles seront exclues dès le premier vote du public. Même si nous sommes d'accord pour concevoir un programme télévisé fédérateur, Courbit et moi n'avons pas les mêmes attentes pour « Star Academy » : il veut créer un programme leader, je veux découvrir des talents pour Universal. En ce sens, nous sommes complémentaires : je vois où nous devons aller musicalement, il fait évoluer le format de l'émission. C'est ainsi qu'il comprendra très vite que « Star Academy » n'est pas « Loft Story » et que les téléspectateurs sont vraiment intéressés par la musique.

La première saison démarre cependant sans que personne ne sache vraiment où nous mettons les pieds, aussi bien en ce qui concerne les réactions du public que les retombées commerciales et médiatiques.

Quand on m'interroge sur le sens de cette première « Star Ac' », je cite toujours la même anecdote. Quelques semaines après l'émission, je reçois à mon bureau un somptueux bouquet de fleurs envoyé par une certaine Ann Gregory, nom qui ne me dit rien. Un de mes collaborateurs me rafraîchit alors la mémoire : à la ville, cette dame était l'épouse française de Ray Charles, mais aussi l'adaptatrice des paroles de *La Musique*, tube de Nicoletta enregistré en 1967 et qui passait de temps à autre sur France Bleu. Grâce à la reprise de sa chanson par la « Star Ac' » et les centaines de milliers de singles vendus en quelques semaines, Ann Gregory s'est soudain

trouvée assurée de vivre ses vieux jours dans de meilleures conditions financières...

Pendant la première saison, en termes de popularité, de ventes de disques, d'audience télé, tout va au-delà de nos espérances. « Star Academy » est dans toutes les conversations. Le miracle de cette première « Star Ac' », c'est évidemment la finale entre Jenifer et Mario, suivie par dix-sept millions de téléspectateurs, c'est-à-dire plus que pour le résultat du premier tour de la présidentielle de 2002, trois mois plus tard.

Mais amortir les avances versées n'est pas garanti. Les dix millions de francs d'investissement portent le poids mort de « Star Academy » autour du million d'albums vendus, une gageure commerciale. D'abord, il faut espérer que le public a fait le bon choix en désignant un artiste qui tienne la route. Ensuite, je dois avouer que nos premiers calculs de rentabilité étaient un peu sages – ou pas assez retors.

Rappelons, entre autres, que l'éditeur d'une chanson touche le tiers des droits Sacem générés par chaque diffusion télévisée. Lors de la « Star Ac' 1 », nous choisissons les chansons sur lesquelles travaillent les élèves sans vraiment nous soucier de savoir si elles sont éditées par Universal Publishing. Nous ne commencerons à en tenir compte que pour la deuxième saison. En 2002, l'hommage à Michel Berger permet de valoriser son catalogue géré par Universal. Quand la « Star Ac' 4 » rend hommage à Michel Sardou, c'est précisément au moment où ce dernier vient de signer avec nous pour son prochain album et pour tout son *back catalog*. Le *tribute* à Sardou de la « Star Academy » est au cœur de la stratégie pour le relancer : il sort l'album *Du plaisir* chez Universal en mai 2004 ; à partir de septembre, il s'implique beaucoup comme parrain de la « Star Ac' » et ses chansons seront interprétées dans les quotidiennes comme dans les primes, alors qu'il commence une grande tournée française qui passe par l'Olympia en octobre. C'est d'une efficacité évidente.

Nous n'imaginions pas organiser des tournées de « Star Academy » quand nous avons signé pour la première saison. L'idée est venue pendant l'émission. Certes, offrir la scène de l'Olympia était une belle trouvaille, mais rien ne garantissait

que le vainqueur aurait le répertoire suffisant pour un bon concert d'une heure et demie. En revanche, avec huit candidats sur scène et sur la route, nous tenions un événement intéressant à la fois pour le public et pour la télévision. La première tournée se passe très bien, même si elle est totalement improvisée. La deuxième sera un énorme succès : 500 000 tickets vendus, ce qui équivaut au score d'un artiste de variétés confirmé. Pourtant, ces tournées ne nous rapportent pas beaucoup, tout simplement parce que le principal producteur des spectacles est TF1, *via* sa filiale Glem. Nous ne sommes que coproducteurs.

Financièrement, la deuxième « Star Ac' » est la plus rentable pour Universal. C'est l'année de Nolwenn Leroy, d'Emma Daumas, de Houcine, de Georges-Alain, l'année de l'album en hommage à Michel Berger, lequel se vend à près d'un million d'exemplaires. Il y a plus de téléspectateurs (4,3 millions en moyenne pour la quotidienne contre 3,9 millions la première année), une couverture média exceptionnelle, un intérêt du public encore plus fort que pour la « Star Ac' 1 ». Et les conditions contractuelles sont exactement identiques à celles de la première saison. Quand le contrat sera ensuite renégocié chaque année, l'essentiel du profit sera réalisé par TF1 et Endemol. Disons-le : à partir de la « Star Ac' 3 », Universal ne dégagne quasiment plus de profit avec l'émission. Les avances deviennent énormes et le marché fléchit...

Si on veut analyser la vraie nature de « Star Academy », il faut avoir en tête que c'est le point de rencontre entre deux univers, la télévision et la musique. On a prétendu dans certains médias qu'Universal et TF1 s'alliaient, voire conspiraient, pour imposer une certaine esthétique dans la musique populaire en France. En réalité, cette collaboration fut plutôt un affrontement, souvent avant même que la première image ne soit tournée.

Le casting de « Star Academy » doit répondre à plusieurs impératifs à la fois. Pour ma part, j'ai envie d'avoir un coup de cœur pour les élèves quand ils chantent. Mais d'autres décideurs songent qu'ils ont à réaliser une heure de programme quotidien. À leurs yeux, il faut des personnages télégéniques, tandis que je m'inquiète du *prime time* hebdomadaire au cours

duquel ces gamins devront chanter en duo avec des artistes chevronnés. Autour de moi l'on s'enthousiasme pour des jeunes qui ne savent pas sortir une note, quand, en tant que patron d'Universal, je crie bien fort que je refuserai catégoriquement qu'Elton John ou Lara Fabian chantent en duo avec eux. Il aurait fallu filmer nos discussions sur le casting et les diffuser après la finale : des journées entières de confrontation entre la télé réalité et la musique. En outre, pour Endemol, l'émission s'arrête le soir de la finale. Pour la maison de disques, c'est à ce moment que commence vraiment la carrière d'un ou plusieurs artistes. Résultat : on s'engueule. Personne n' imagine, d'ailleurs, à quel point cela peut être tendu entre nous.

Bien que ce soit le public qui désigne le vainqueur, j'ai toujours une petite idée sur les candidats les mieux armés pour gagner, même s'il reste l'imprévu, par exemple un candidat qui se révèle pendant l'émission ou un autre qui s'effondre... Pour la « Star Ac' 2 », je repère ainsi Nolwenn et la pousse au moment des premières auditions. Son casting final fait toutefois douter TF1 et Endemol. Finalement, elle l'emporte. Il est aussi arrivé que tout le monde s'entende sur un élève, tant il sortait du lot, comme Grégory Lemarchal.

Il n'y avait pas de truquage à la « Star Ac' ». Personne – ni TF1, ni Endemol, ni Universal – ne manipulait les résultats. Et pour une raison très simple : l'intérêt de TF1 et Endemol était de voir gagner le candidat préféré du public pour faire monter l'audience.

Nous n'avons jamais eu la tentation d'écarter des candidats pour en favoriser d'autres, contrairement à une rumeur qui a couru dès la première édition. Nous étions satisfaits quand nous avions un candidat de valeur, et plus encore si nous en avions deux. Pourquoi se priverait-on de présenter au public deux ou trois artistes de qualité plutôt qu'un seul ? Si la première « Star Ac' » a été gagnée par Jenifer, elle a aussi révélé Olivia Ruiz, qui est devenue une artiste française majeure. Elle était sans doute trop atypique pour l'emporter face à Jenifer, mais, dès le casting, j'étais convaincu de son potentiel. Elle avait une personnalité différente et, quand on l'interrogeait sur ses goûts musicaux, elle était la seule à citer les Têtes Raides, qui étaient

très loin du bagage habituel des candidats.

Son histoire fait d'ailleurs surgir des questions intéressantes. Après la « Star Ac' », Olivia est en contrat chez Universal, mais elle est déterminée à défendre ce qu'elle aime et veut demander des chansons à Néry des VRP, à Juliette, aux Weepers Circus... Elle ne peut rester chez Mercury, qui est le label des élèves gagnants, avec une dynamique et des méthodes de production qui ne conviennent pas à cette fille singulière. Polydor lui conviendrait, mais Jean-Philippe Allard, qui dirige le label, considère la « Star Ac' » comme le diable. Je lui suggère néanmoins d'écouter Olivia dans la perspective d'un duo avec Andrea Bocelli. Je n'y crois pas, mais cette astuce le conduit à l'écouter d'une oreille bienveillante et non comme une créature de la télé réalité. Elle entrera ainsi chez Polydor par cette porte dérobée et y fera le chemin que l'on sait. Face à l'ampleur de son succès, on peut se demander si Olivia n'y serait pas parvenue sans la « Star Ac' ». Mais son parcours aurait-il été plus facile ? Est-on sûr qu'une maison de disques l'aurait repérée et aurait développé sa carrière ?

Évidemment, il m'arrive de me tromper. Avec Sofia Essaïdi, j'étais persuadé de tenir une véritable artiste, mais elle a été « tuée » par l'*access prime time* et la logique de la télé réalité. Elle chante bien, elle danse, elle fait le show, mais son talent a été éclipsé par les intrigues entre élèves au Château, et c'est Élodie Frégé qui a gagné la « Star Ac' 3 » beaucoup plus facilement qu'on aurait pu le croire au casting. Sofia prendra finalement sa revanche avec la comédie musicale *Cléopâtre, la dernière reine d'Égypte*. Inversement, Cyril était un personnage de télévision original, avec ses attitudes décalées, son look, sa voix. Mais ce n'est pas suffisant pour installer un artiste, et ce constat a été confirmé par les ventes de son album – les plus faibles de tous les vainqueurs de « Star Academy ».

C'est la part imprévisible de ce type de programme : pour voter, les téléspectateurs se fient à leurs émotions face à l'écran, qui ne sont pas les mêmes que devant une scène de concert ou à l'écoute de la radio. Certains candidats crèvent l'écran, sans être convaincants en termes strictement artistiques et, face à eux, des jeunes gens qui ont un vrai talent d'artiste ne sont pas

compétitifs devant une caméra.

Le talent se niche partout et toutes les méthodes sont bonnes pour permettre à des artistes d'atteindre le public – ou, du moins, un *vaste* public –, du Petit Conservatoire de Mireille aux concours d'amateurs et auditions publiques dont sont sortis Adamo, Dalida, Hugues Aufray, Mireille Mathieu et des dizaines de stars, des cassettes démo envoyées par courrier, à la « Star Ac' »... Aujourd'hui, un certain nombre de perceptions sont brouillées car on imagine qu'il n'est plus besoin d'intermédiaire entre les artistes et le public, qu'il suffit à tout musicien d'enregistrer seul dans sa cave et de diffuser ses créations sur Internet. Certes, il aura alors la satisfaction d'avoir des amis sur Facebook à l'autre bout du monde, de s'être exprimé artistiquement, voire de gagner un tout petit peu d'argent avec sa musique – mais il ne sera jamais Michael Jackson, Zazie ou Abd Al Malik.

Pour atteindre le grand public, un artiste a toujours besoin de passer par une maison de disques, laquelle va l'aider à enregistrer le meilleur album possible, assurer sa promotion et vendre son disque. Elle sera une étape essentielle pour dépasser la dimension artisanale. Avec la télé réalité, Universal fait ce travail au vu et au su de millions de téléspectateurs, mais, fondamentalement, la maison joue à « Star Academy » et à « Popstars » le rôle qu'elle a toujours tenu en dehors du champ des caméras.

De manière encore plus flagrante que pour Olivia Ruiz, le passage d'un public local de copains à un public de millions de gens a été exemplaire et brutal pour Grégory Lemarchal. Tous ceux qui l'avaient entendu chanter savaient qu'il avait un talent immense. Il avait fait quelques premières parties, donnait des concerts dans sa région, espérait vaguement percer dans la chanson... Puis il y a eu « Star Academy » et, aujourd'hui, les Français savent qui est Grégory.

Son histoire est à la fois typique de la télé réalité et totalement à part dans l'histoire de « Star Academy ». Pour commencer, il n'est pas passé par le processus ordinaire de sélection des candidats. Grégory a été choisi après ce qu'on appelle un casting sauvage. Toute l'année, des correspondants

d'Universal et d'Endemol essaient de repérer de jeunes interprètes dans les concours de festivals, les piano-bars ou sur MySpace, ce qui constitue, somme toute, le travail habituel d'un directeur artistique. Peu avant l'été 2004, le premier casting de la « Star Ac' 4 » est bouclé quand Endemol m'adresse quatre maquettes sur un CD. Du très classique : une reprise de Céline Dion, *Quand on a que l'amour* de Jacques Brel... La voix est énorme, impressionnante, magnifique.

Je ne tarde pas à apprendre que Gregory est malade et je me pose des questions. « Star Academy » impose une vie éprouvante sept jours sur sept pendant quatre mois à ses candidats : emploi du temps surchargé, stress, cinq ou six heures de sommeil par nuit... Est-il raisonnable d'infliger un tel rythme à un gamin malade ? Je mesure aussi les risques en termes d'image, tant pour Universal que pour TF1, qu'il y a à faire participer un adolescent atteint de mucoviscidose à une émission de télé-réalité. D'ailleurs, certains ne se priveront pas de nous le reprocher pendant et après « Star Academy ». Mais ils seront moins nombreux que nous ne le craignons, sans doute parce que la majorité des gens ont compris la démarche de Grégory, exactement comme nous-mêmes l'avons comprise.

Quand nous écoutons son disque et apprenons qu'il souffre de la mucoviscidose, nous nous demandons comment un garçon avec un problème respiratoire aussi grave peut chanter d'une telle façon. Il faut qu'on le voie. Nous le faisons venir en studio à Paris, où je le rencontre pour la première fois – beau, un sourire ravageur, des yeux qui brillent. Nous le testons avec une chanson d'Isabelle Boulay assez difficile : il est aussitôt évident que sa voix n'a pas été trafiquée sur les maquettes.

Grégory ne veut pas inspirer la pitié. Il est malade, mais veut participer à « Star Academy » pour gagner. C'est son rêve, même s'il n'avait pas osé se présenter aux castings. Dès cette première rencontre au studio, il n'a qu'une seule requête : disposer d'une heure par jour à l'abri des caméras pour suivre ses soins. Je suis convaincu que la « Star Ac' » risque d'aggraver sa maladie. Mais, lorsque nous la consultons, la présidente d'une association spécialisée, médecin, nous dit au contraire : « Vous allez lui ajouter du temps de vie. » J'en parle autour de

moi. Je déjeune avec Marc Lavoine, dont je respecte les qualités de cœur et admire la manière dont il s'implique depuis des années auprès des autistes. « Vas-y, me dit-il. Si tu es convaincu de son talent, il n'y a pas de raison que tu l'exclues. » Je fais écouter Grégory à Lara Fabian, qui juge sa voix incroyable et me conseille aussi de le laisser participer à la « Star Ac' ».

Reste un problème d'image. Il faut annoncer publiquement que Grégory est malade. Lui-même préfère que les choses soient claires avec l'équipe de « Star Academy », avec les autres candidats et avec le public. Or il est superbe, immensément doué, bien dans sa peau. Pour tout dire, il n'a pas l'air malade et je redoute les critiques. J'entends déjà les commentaires : « Qu'est-ce qu'ils ont inventé cette fois-ci ? », « Ils veulent faire pleurer Margot ! », etc.

Pour faire au plus simple, nous décidons de tout dire dès le premier *prime*. À la fin du magnéto pendant lequel Grégory doit se présenter, il est prévu que son père ou sa mère prenne la parole pour expliquer en quelques phrases ce qu'est la mucoviscidose. L'émission commence donc et, après une série d'enregistrements présentant deux ou trois autres candidats, Grégory, Radia et Sofiane chantent en trio *Tous les cris les SOS* de Balavoine. Et là, contre toute attente, Michel Sardou se lève et dit combien il trouve ce petit fantastique. Dans l'instant, les parents de Grégory ne peuvent pas intervenir. Mais, dès ce premier soir, il n'y aura pas de débat sur le principe de sa présence, tant sa voix et son charisme sont extra ordinaires. Ce n'est pas un personnage de téléréalité qu'a casté Endemol, c'est un pur talent qui époustoufle tout le monde. Pour tout dire, s'il pose un problème aux gens de télé, c'est qu'il domine tellement « Star Academy » que cette édition sera privée du suspense habituel.

La saison est néanmoins une réussite. Grégory a une volonté de fer, il fait un choix remarquable de chansons qu'il interprète magnifiquement. Quand il chante *SOS d'un terrien en détresse* de Starmania (« Pourquoi je vis, pourquoi je meurs/Pourquoi je vis, pourquoi je pleure »), quand il chante *Et maintenant* de Gilbert Bécaud, quand il chante *Écris l'histoire*, quand il chante *The Show Must Go On*, on a toujours l'impression que c'est sa

vie qu'il donne à entendre. Par moments, il tousse beaucoup, mais il semble invulnérable tant sa voix est belle, tant son courage est éclatant. À chaque instant, on sent qu'il vit son rêve. Je n'oublierai jamais ses sanglots de joie le soir de la finale.

Cette victoire a plus d'importance pour lui que pour n'importe quel autre vainqueur d'une émission de télé-réalité. Évidemment, c'est un symbole d'espoir pour tous les enfants malades. Mais il ne gagne pas à cause de son état de santé ; il gagne parce qu'il est le meilleur, peut-être le meilleur candidat de l'histoire de « Star Academy ». Et les seules fois où il souffre vraiment, les seules fois où il m'envoie des SMS tristes et même désespérés, c'est quand il se fait attaquer sur sa maladie, comme cette fois où le chroniqueur d'un talkshow ose cette plaisanterie affreuse : « Qui a gagné la « Star Ac' », cette année ? Ah oui, la mucoviscidose ! »

Après la « Star Ac' », il enregistre son premier album. Yvan Cassar, estomaqué par sa voix, m'a appelé avant la finale pour me proposer de le réaliser. Le disque est très beau, se vend à plus de 600 000 exemplaires. Grégory part en tournée avec la « Star Ac' » puis, seul, fait l'Olympia, avant de commencer à travailler à son deuxième album. Alors que j'ai pris quelques jours de vacances, je suis averti que la santé de Grégory s'est brutalement dégradée et qu'il a été plongé dans un coma artificiel. On espère tous qu'il va s'en sortir, on se rassure en se disant que c'est un battant. Mais il meurt le 30 avril 2007, peu avant ses vingt-quatre ans.

En accord avec sa famille, nous décidons de ne diffuser l'information que le lendemain. Mais certaines indiscretions filtrent, notamment sur RTL. J'appelle aussitôt Stéphane Courbit et Étienne Mougeotte pour que nous mettions immédiatement sur pied une soirée d'hommage à Grégory Lemarchal. Il a voulu être artiste, il a voulu être célèbre, il a voulu laisser assez de chansons et assez de souvenirs pour que sa célébrité perdure au-delà de sa mort. Curieusement, il faut que j'insiste pour que Mougeotte accepte l'idée d'une soirée spéciale, que nous montons très rapidement.

Entre-temps, nous assistons à l'enterrement à Chambéry. Sur la place de la cathédrale Saint-François, une mer de fleurs

blanches déposées par les fans. Dans un discours bouleversant, le père de Grégory évoque le problème des greffes : son fils ne serait pas mort si l'on avait pu lui transplanter à temps des poumons sains. Il regrette aussi l'injustice de certains médias, qui ont été très violents avec lui, mais retient surtout l'amour du public. Nous sommes quelques-uns à nous retrouver chez les Lemarchal après la cérémonie. Cette famille me fait forte impression, à la fois effondrée et pleine de sérénité puisque Grégory a accompli son rêve.

L'émission « Grégory : la voix d'un ange » est diffusée le 4 mai, l'avant-veille du second tour de la présidentielle. Elle réunit plus de 10 millions de téléspectateurs, ce qui représente 47,3 % de part de marché – presque la moitié des Français regardant la télé le vendredi soir. L'émission, très digne, permet de collecter six millions d'euros pour la lutte contre la mucoviscidose. Le dimanche, je vote vers 14 heures dans le VII^e arrondissement. Le bureau est bourgeois, pas du tout le genre « Star Ac' » et pourtant, dans la queue, une dizaine de personnes de tous les âges ne parlent que de Grégory. Mais pas seulement du chanteur : sa mort a suscité une prise de conscience sur le don d'organes, et le message de l'émission est passé. Des dizaines de milliers de cartes de donateurs seront d'ailleurs distribuées dans les jours qui suivent l'hommage télévisé...

Grégory Lemarchal sera l'artiste français qui vendra le plus de disques en 2007, l'année de sa mort. Un mois et demi après sa disparition, nous sortons un album posthume, *La Voix d'un ange*. J'en ai longuement discuté avec ses parents. Grégory avait enregistré des maquettes sur des textes qu'il avait écrits, auxquelles s'ajoutent des chansons pour « Star Academy » et d'autres émissions de télé... Ils voulaient que ce disque existe sans tarder. En termes commerciaux, le succès est évidemment énorme : ce troisième album (un *live* ayant paru après son premier album) se vend à plus de deux millions d'exemplaires, une partie du profit revenant à l'association qui porte le nom du chanteur.

Quelque chose dans l'histoire de Grégory dépasse Grégory lui-même. Il y a des vedettes, des stars ; et puis il y a des destins.

C'est Édith Piaf, c'est Mike Brant, c'est Dalida, c'est Grégory Lemarchal. Ces vies-là marquent une époque et même au-delà. Sa carrière a duré à peine trois ans, mais il est la preuve que, si l'on a un rêve, on peut le vivre malgré les obstacles. Il voulait être chanteur ; tout était contre lui ; il a pourtant été chanteur.

Beaucoup d'encre a coulé après la mort de Grégory, puis quand nous avons sorti l'album *Rêves*, fin 2009. La question que l'on a fini par me poser le plus souvent est de savoir si nous n'aurions pas dû lui épargner la « Star Ac' », s'il n'aurait pas mieux valu lui signer directement un contrat d'artiste sur un label d'Universal et lui éviter ainsi le stress de l'émission. À cela je réponds que son destin eût été tout autre : cet inconnu est apparu pour la première fois sur un écran de télévision le 3 septembre 2004 ; le 4 mai 2007, soit moins de trois ans plus tard, près de onze millions de téléspectateurs suivaient l'hommage qui lui était rendu par TF1.

Avatars de la chanson (vraiment) populaire

Quand je suis devenu président d'Universal, j'ai tenu à ce que la marque apparaisse de manière très visible en signature de nos publicités. Mais j'étais également convaincu que cette marque devait être associée à des personnalités fortes. J'ai donc poussé Santi puis Valéry Zeitoun et Olivier Nusse, qui dirigeaient alors des labels d'Universal, à participer à « Popstars ». Avoir sur le plateau un spécialiste qui explique, argumente, expose ses goûts, fait comprendre ses choix, cela vaut mieux que tous les plaidoyers en faveur des maisons de disques. Les téléspectateurs ont *vu* Universal.

Bernard Lavilliers m'a raconté pourquoi il avait signé son premier contrat discographique avec Eddie Barclay, qui était pourtant *a priori* l'incarnation de tout ce qu'il détestait : Saint-Tropez, le showbiz à paillettes, les starlettes, les gros cigares... Deux raisons ont présidé à son choix. Premièrement, c'était la maison de disques de Léo Ferré, même si celui-ci disait pis que pendre de « Monsieur Barclay » dans ses chansons. Deuxièmement, Eddie Barclay était le seul nom de personnalité du monde du disque que sa mère et sa petite amie connaissaient. Alors, après avoir signé, il a pu dire à ses copains anars qu'il entrait dans la même maison que Léo Ferré et à sa mère qu'il faisait un métier sérieux avec quelqu'un de sympathique. Pour ma part, j'ai la faiblesse de croire que, aux yeux des jeunes artistes à la recherche d'un contrat, Universal est une maison qui abrite en son sein un certain nombre de références, comme Ferré l'était pour Lavilliers. Je suis d'autre part persuadé qu'il est mieux de s'engager avec une entreprise dont on identifie le patron. C'est pourquoi, dans le principe, je n'ai eu aucune hésitation à apparaître en direct au moment de la

plus forte audience de « Star Academy », notamment parce qu'il y aurait devant la télévision des centaines d'artistes potentiels rêvant de signer un contrat avec Universal, qu'ils se reconnaissent ou non dans l'esthétique de l'émission.

Je n'imaginai cependant pas un seul instant jusqu'où cette aventure m'entraînerait. Les premières années, j'apparais de loin en loin dans « Star Academy » chaque fois que le patron d'Universal doit venir encourager ou féliciter les candidats. Après la « Star Ac' 5 » et la victoire de Magalie Vaé, Endemol décide d'ouvrir le jury à des professionnels du disque, en plus des profs, pour recentrer le jeu sur la musique. TF1 me demande d'intégrer ce jury.

Je refuse. Je n'ai pas envie de passer à la télé toutes les semaines, je ne suis pas libre chaque vendredi, j'ai beaucoup d'obligations à l'étranger... Mais je finis par céder. Ma tâche n'est pas simple face aux professeurs, qui connaissent les élèves et défendent leur travail. Très vite, je passe pour un juré un peu cassant, *straight*, rabat-joie. Les profs trouvent qu'une prestation est absolument fabuleuse ? Il n'est pas rare que je considère que le candidat a encore beaucoup de progrès à faire. En outre, je suis naturellement enclin à être séduit par les élèves les plus talentueux, alors que les profs soutiennent plus volontiers ceux qui ont fait des progrès grâce à eux – c'est-à-dire ceux dont le talent était moins évident au départ. Cette différence de point de vue instaure une sorte de mécanique d'opposition entre les professeurs et moi. Ainsi, alors que je n'imaginai pas jouer un rôle dans la dramaturgie de « Star Ac' », pensant que j'y accomplirais seulement mon travail de producteur, je deviens à mon tour un personnage.

Toute cette saison, je mène une vie bizarre. Chaque vendredi, je cours dans les aéroports, j'écourte des réunions, je me change dans ma voiture pour être à l'heure au direct, je signe des autographes dès que je sors dans la rue ou que j'arrive dans un lieu public... À la fin de la « Star Ac' 6 », quoique l'expérience fût amusante, je souhaite en rester là. C'est alors qu'on me dit : « Regarde les études. » Car il existe des études auprès des téléspectateurs affirmant qu'ils m'apprécient, me trouvent crédible et m'attendent l'année suivante. Je demande

alors que le jury s'élargisse à trois professionnels, sans les profs. Pour la « Star Ac' 7 », je siége aux côtés de Passi et Yvan Cassar.

Je goûte un peu de ce que nos artistes ont voulu en choisissant cette vie : la célébrité. « Faites-moi un autographe pour ma mère, me demande-t-on, elle vous adore. » Je ne crois pas mériter de passer une demi-heure à signer des autographes en sortant du studio, mais, après tout, c'est une sorte de récréation. J'applique à la lettre les conseils que je donne aux artistes débutants : « Dis toujours "oui" quand on te demande un autographe ; signe bien lisiblement ; dis "merci". » Avant la « Star Ac' » mon job correspondait vraiment aux paroles de *L'Homme de derrière*, une chanson que Kent m'avait dédiée : « *C'est moi l'homme de derrière, l'inconnu volontaire/Qui s'contente d'avoir la rançon sans la gloire.* » Mais, avec la télévision, j'acquies une notoriété inhabituelle pour un président de maison de disques et pour un chef d'entreprise en général. On avait pu me voir à la télévision quand je m'étais impliqué dans la lutte contre la piraterie du CD, quelques années plus tôt, puis lors des débats autour du téléchargement illégal. Quand je suis allé remettre le prix à la première « Star Ac' », une petite partie du public me connaissait déjà. Mais, d'année en année, cette notoriété a pris des proportions surprenantes.

Je n'ai pas cherché cette notoriété. Être célèbre n'a jamais été une motivation et je n'ai jamais voulu être un artiste. Mais je ne pouvais que me souvenir de mes propres arguments pour convaincre Santi de participer à « Popstars ». A priori, ça ne le tentait pas du tout. Après ses années dans la Mano Negra, il n'avait plus envie de retourner dans la lumière. Je lui ai expliqué combien cette notoriété serait utile à son travail : il n'aurait plus à se présenter, à expliquer son métier, ses goûts ou sa manière d'écouter de la musique. Puis, à Valéry Zeitoun et à Olivier Nusse qui lui ont succédé, j'ai aussi dit qu'ils allaient enfin savoir ce que vivaient leurs artistes au quotidien. Pouvais-je y couper ?

J'ai dû aussi accomplir ce travail pédagogique avec les artistes d'Universal. Car, au début, aucun chanteur ne veut apparaître à la « Star Ac' », même ceux qui sont en contrat chez

nous. Aucun, à part Florent Pagny qui comprend d'emblée l'intention du programme : découvrir des talents, populariser des chansons du répertoire auprès du jeune public, rendre accessible le rêve de devenir artiste... Il accepte d'être le parrain de la première édition. Ensuite viennent Khaled et Faudel. Je sens bien que d'autres artistes seraient prêts à tenter l'aventure, puisqu'il s'agit d'une émission de variétés à grande audience sur TF1, mais chanter avec les candidats ne les enthousiasme guère. Tout ne sera pas simple, il faut bien le reconnaître. Mais, très vite, on refusera du monde.

La « Star Ac' » a changé durablement le paysage de la musique populaire en France. Qu'on ne croit pas à une provocation gratuite de ma part : je suis persuadé que, sans l'émission, il n'y aurait pas de Vincent Delerm, par exemple. Évidemment, il n'a pas écrit ses chansons ni envoyé ses maquettes à une maison de disques par réaction, mais, dans une partie des médias et du public, une sorte de réflexe collectif anti-« Star Ac' » bénéficiera à une génération de nouveaux artistes. La « Star Ac' » touche en effet les fans de Céline Dion et des chanteuses à voix, le public des karaokés, celui qui à une autre époque aimait Claude François et Dalida. Pendant les deux ou trois premières saisons se crée une mobilisation contre cette esthétique-là, au profit de ce que l'on appelle alors la nouvelle scène française.

En termes d'image, nous pâtissons sans aucun doute d'un discours qui se répand dans les médias selon lequel Universal ne vit que pour « Star Academy » et par « Star Academy ». Or, ce n'est pas uniquement le programme d'Universal. Au risque de vous surprendre, j'ai l'impression que nous avons été assez mal traités dans la programmation musicale de « Star Academy ». Je suis même persuadé que, si nous n'avions pas été les partenaires de TF1 et d'Endemol dans cette émission, nous y aurions présenté plus d'artistes.

Le cas de James Morrison est significatif. En 2006, nous sortons le premier album de ce jeune artiste anglais – belle gueule, voix à la Jamiroquai, chansons formidables, bon accueil média... Je me bats pour qu'il passe à la « Star Ac' ». TF1 temporise, hésite. On enregistre sa chanson sur le plateau en

fixant une première date de diffusion, qui est annulée. À la seconde date prévue, nouvelle annulation, suivie d'une troisième. L'enregistrement de sa chanson ne peut plus passer qu'en demi-finale. Et, trois heures avant la diffusion, on m'appelle : « Pascal, l'émission est trop longue. On supprime le magnéto de James Morrison. » Je m'énerve : « À quelle maison de disques oseriez-vous faire un coup pareil ? Un artiste anglo-saxon vient interpréter un duo avec un élève et, après l'avoir baladé pendant un mois, vous l'annulez ? Alors, désolé, ce soir, je suis retenu à Londres. » Et j'annonce que je ne serai là pour le direct de la demi-finale.

Stéphane Courbit d'Endemol m'envoie des SMS d'insultes. Étienne Mougeotte m'appelle : « Tu me prends en otage ! – Je ne te prends pas en otage, mais on se fout de ma gueule. Je pense être le seul à apparaître dans cette émission sans être payé. Cela m'est bien égal, mais je veux qu'on respecte les artistes que je représente. Donc je ne viens pas. » Et je raccroche. Évidemment, je me prépare et monte en voiture. Finalement, on m'annonce qu'une place a été trouvée dans le conducteur pour James Morrison. Et je me rends au studio.

Mes concurrents admettront volontiers que la « Star Ac' » a grandement contribué au lancement d'un certain nombre de leurs productions. La dernière saison, presque quatre-vingt-dix artistes y ont été invités, représentant non seulement toutes les majors, mais aussi des labels indépendants.

Je veux bien concéder une chose aux gens qui détestent la « Star Ac' » : les disques enregistrés par les élèves ne sont pas toujours éblouissants, et nous n'avons pas été surpris de voir leurs chiffres de ventes s'émousser d'année en année. Les gamins ont enregistré parfois des versions formidables, comme *Les Paradis blancs*, chanté par Houcine et Georges-Alain dans l'album *Star Academy chante Michel Berger*, mais, je l'avoue, plusieurs disques ont été enregistrés dans de trop mauvaises conditions pour être réussis.

Il faut dire que les candidats se couchent à deux ou trois heures du matin et se réveillent à sept pour affronter des journées surchargées. Quand ils ne sont pas en cours ou en répétition, on leur invente toutes sortes de trucs idiots parce

qu'il faut engranger des séquences de télé réalité. Il ne reste que deux heures de temps en temps pour enregistrer avec des jeunes qui non seulement n'ont jamais travaillé en studio, mais sont en situation de stress maximal. Pour corser le tout, on leur choisit des tubes de grands chanteurs, tels Balavoine, Sardou ou Polnareff, parfois même en anglais quand la moitié des élèves n'en parlent pas un mot !

C'est pourquoi nous faisons le choix, à partir de la septième saison, de limiter l'exercice à un ou deux enregistrements par émission. Et donc, à l'époque, sur 12 000 références de disques commercialisées par Universal chaque année en France, seules une quinzaine ou une vingtaine au maximum étaient liées à « Star Academy ». L'idée d'une major ne vivant que par et pour la « Star Ac' » est une assertion qui tient plus de l'a priori idéologique que de la réalité.

Cela étant, je suis persuadé que, à l'instar de « Salut les copains » ou des shows de Maritie et Gilbert Carpentier, que l'on considère aujourd'hui avec infiniment de nostalgie et de tendresse, la « Star Ac' » fait partie du patrimoine de la télé – dans vingt ou trente ans, on en parlera encore. Au casting de la huitième saison se sont présentés des gamins qui avaient regardé l'émission à dix ou onze ans. Leurs goûts, leur désir d'être artiste, la manière dont ils imaginaient une carrière dans la chanson, tout ou presque avait été modelé par « Star Academy ». L'émission a contribué à changer le rapport des jeunes générations vis-à-vis de la chanson française à un moment où celle-ci perdait du terrain. C'est grâce à « Star Academy » que le r'n'b va exploser. Cette dimension est curieusement beaucoup mieux ressentie par le milieu des musiques urbaines que par les professionnels des musiques plus élitaires. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si Passi de Ministère Amer a été juré avec moi et si la plupart des stars françaises du rap, dont Joey Starr, sont passées dans l'émission, alors que les rockers français s'y refusaient.

Qu'on se souvienne aussi des hommages à Michel Berger, à Daniel Balavoine, à Michel Polnareff... Qu'on se souvienne de ces reprises absolument improbables que l'émission a popularisées, comme *L'Orange*, que Gilbert Bécaud avait créée

en 1964. Quand je propose ce titre pour la « Star Ac' », personne n'y croit. Arthur invite les élèves à enregistrer le show télévisé de TF1 du 31 décembre 2003, et je dois insister pour lui faire accepter *L'Orange*. Et ce sera la chanson la plus remarquée et la plus commentée. Michal, qui la chante, est Polonais. Lorsqu'il entonne « *D'abord tu n'es qu'un étranger/Et tu portes malheur* », les paroles prennent une résonance extraordinaire. *L'Orange* sera un énorme tube, même après que la saison de « Star Academy » est terminée. Pourtant, quand elle a été chantée pour la première fois dans l'émission, aucun téléspectateur au-dessous de trente ans – et peu au-dessus ! – ne la connaissait.

L'Orange remonte pour moi à l'enfance. Quand j'avais sept ou huit ans, la tranche d'infos et de pub qu'on écoutait le matin sur RTL ne comportait qu'une seule chanson, à 7 h 20, et je savais que, pour ne pas être en retard à l'école, il fallait que je me lève dès qu'elle était finie. C'est l'âge où les chansons font fantasmer, entraînent des rêveries insondables, s'impriment dans la mémoire pour toute la vie. Depuis, j'ai gardé en tête *L'Orange* avec ses chœurs très singuliers...

Au début des années 2000, la « Star Ac' » a le même pouvoir sur les gamins. Mais l'émission ne touche pas seulement les gosses ni le public populaire. Lors d'un dîner de Noël organisé par Vivendi avec tous les administrateurs du groupe, je me trouve entouré d'un groupe de dames, toutes mariées à des notables du CAC 40 et ayant entre cinquante et soixante ans. Et de quoi parlent-elles ? De la « Star Ac' » ! Mon concierge me parle de la « Star Ac' », le chauffeur de taxi me parle de la « Star Ac' », l'hôtesse de l'air me parle de la « Star Ac' ». C'est un programme fédérateur au sens propre. Hélas, d'édition en édition, l'accent mis sur les intrigues entre candidats et le recours à trop d'artifices de la télé réalité ont fini par faire apparaître l'émission comme un média « segmentant ». Au contraire de ce qui se passe dans d'autres pays européens avec ce type de programme, il est devenu impossible, les dernières années, de suivre la « Star Ac' » tout en lisant *Télérama* ou en écoutant France Inter.

La musique a pâti de cette évolution du programme, dans

lequel nous avons commencé à connaître des désillusions dès la cinquième saison. Pour Endemol et TF1, la victoire de Magalie Vaé cette année-là fut toutefois une réussite. Cette jeune femme leur offrait ce qu'ils appellent une *story*, et les audiences étaient bonnes... Elle avait certes une voix, mais, au cours de l'émission, tout s'est focalisé sur les malheurs de Magalie, et le volet télé-réalité du programme a pris le pas sur la musique. Les téléspectateurs ont eu l'impression que Magalie était maltraitée et ont agi en justiciers. Cela révèle l'ambiguïté de « Star Academy », qui suffit pour devenir connu, mais pas pour être reconnu. Universal a d'ailleurs fini par rendre son contrat à Magalie, bien que je sois persuadé qu'elle chantera toute sa vie. Mais elle ne sera jamais une star, quand bien même tout le monde se souviendrait d'elle, car la sympathie qu'elle inspire ne suffit pas à faire vendre des disques.

Quand le disque du vainqueur de la « Star Ac' » est un échec sans appel, l'émission est aussi perdante que la maison de disques. Heureusement, la septième saison a renoué avec un certain succès. Le vainqueur, Quentin Mosimann, est DJ. Contrairement aux stars du genre comme Bob Sinclar ou Martin Solveig, qui engagent des choristes pour enregistrer leurs disques, il chante derrière ses platines quand il se produit en boîte. Son album décroche le disque d'or : après les échecs de Magalie Vaé et de Cyril Cinélu, la « Star Ac' » retrouve une forme de modernité et de pertinence dans le paysage musical du moment. Mais, la nature ayant horreur du vide, c'est au cours des deux années pendant lesquelles la « Star Ac' » va mal que « La Nouvelle Star » sort enfin un grand vainqueur, Christophe Willem. L'impression que « Star Academy » a vieilli en est renforcée.

Chez Universal, nous nous sommes évidemment demandé si nous pourrions nous passer de la « Star Ac' ». D'abord, nous avons eu la conviction qu'il s'agissait d'un des derniers canaux par lesquels on pouvait faire découvrir au public des artistes de variétés populaires. Puis nous nous sommes forgé la conviction que ce genre de programme n'était plus indispensable. Le rôle de « Star Academy » est aujourd'hui joué, en bonne partie, par Internet. Nous découvrons là des artistes qui ont un premier

succès avant même que nous les signions, comme on l'a vu avec le buzz qui a lancé Stromae.

Indépendamment de la crise du disque qui commence à se faire sentir en France, le marché n'est plus aussi favorable à la pop. Les couleurs d'antenne des grands réseaux FM sont de plus en plus segmentées – Skyrock sur le rap, Fun sur le dancefloor, Virgin sur le pop-rock... Les auditeurs écoutent une radio parce qu'ils ont envie d'entendre des titres et un son spécifiques à un moment de leur journée, puis ils passent à une autre station dont la couleur est elle aussi bien définie, et ainsi de suite. Comme le nombre de titres diffusés par chacune de ces radios diminue en permanence, chaque artiste finit par correspondre à un seul format de radio, rarement plus. Dans les musiques « jeunes », seul le r'n'b fédère encore en étant présent à la fois sur Skyrock, Fun et NRJ. Mais les artistes pop qui au début de la « Star Ac' » passaient presque partout sont désormais cantonnés dans un ou deux réseaux... Lors la saison 8, nous savions à l'avance que tel candidat, s'il était vainqueur, aurait les faveurs de telle radio, et qu'un autre serait préféré par une autre antenne – une situation inimaginable à l'époque de la « Star Ac' 1 ».

La problématique nouvelle est que la notion même de média leader a changé. En 2001, l'année de la première « Star Academy », TF1 totalise 32,7 % de part d'audience. En 2009, elle tombe à 26,1 %, même si TF1 reste la première télé française. C'est une évolution continue et profonde : en 1989, alors à son sommet, sa part d'audience était de 41 %. Pour ce qui concerne la radio, RTL demeure en tête avec 12 ou 13 % de part de marché alors qu'elle en accaparait au moins deux fois plus dans les années 1980.

Ces médias de masse permettaient à des artistes d'atteindre un grand nombre de Français à la fois. Pour schématiser, disons que, quand une chanson passait sur RTL, elle touchait potentiellement la majorité des auditeurs de la radio et que, pour les toucher tous, il suffisait d'une combinaison relativement simple – ajouter NRJ et France Inter, par exemple. Aujourd'hui, un artiste passant sur le média majeur (TF1 ou RTL) n'est vu ou entendu que par une minorité du public et

doit, pour élargir la cible, passer de segment en segment, mais c'est de plus en plus complexe. Des artistes qui, il y a dix ans, étaient diffusés sur RTL, France Inter, RFM et Chérie FM à la sortie de leur premier album ne passent plus aujourd'hui que sur une seule de ces stations.

D'une certaine manière, Internet aggrave ce phénomène. Un buzz permet d'atteindre beaucoup de monde très rapidement et avec une certaine efficacité, mais Internet n'est pas un média passif : il ne touche que les gens qui font la démarche d'aller vers tel ou tel produit culturel. En 2006, on s'est extasié sur le million de Français qui avaient regardé *Marly-Gomont* de Kamini sur Internet avant qu'il arrive en radio. Mais cet événement n'a pas touché autant de gens qu'au moment où la même chanson a été un tube radiophonique. On ne regarde le clip de Kamini sur son ordinateur qu'après en avoir entendu parler ou après avoir reçu un lien. Ce million de gens a manifesté une curiosité active pour *Marly-Gomont*. Or les internautes ne sont pas exposés aux chansons de la même manière que les auditeurs d'une radio. Nous sommes des millions à connaître par cœur des chansons que nous n'aimons pas, parce qu'elles passaient tous les matins sur RTL dans les années 1960 ou 1970, ou parce qu'on les entendait sur toutes les FM quand nous faisions notre shopping dans les années 1980. Est-ce que, de la même manière, nous mémorisons des chansons à notre corps défendant sur Internet ? Internet est un média extraordinaire, mais il contribue à segmenter le public. Au temps de sa gloire, je pense qu'il était impossible pour un Français menant une vie normale d'ignorer qui était Claude François ; je suis persuadé qu'on peut échapper aujourd'hui à Lady Gaga ou à Rihanna.

Malgré tout, Internet reste moins segmentant que ne l'ont été les dernières saisons de « Star Academy » et compense d'une certaine manière le recul de la télé-réalité. Le téléspectateur devenait d'année en année de plus en plus exigeant et tolérait moins les défauts techniques des candidats, les interprétations faiblardes, les chansons médiocres. Les codes esthétiques de la « Star Ac' » ont sans doute pris un coup de vieux après le sommet Grégory Lemarchal. Le public qui avait

aimé que celui-ci chante du Céline Dion attendait sans doute autre chose de Magalie Vaé. Ce programme fondé en grande partie sur la performance vocale n'intégrait pas l'effervescence créatrice de la chanson française qui, au même moment, redécouvrait le texte et voyait éclore une génération de nouveaux auteurs-compositeurs-interprètes. Même des radios comme RTL ou NRJ négligent aujourd'hui cette esthétique.

La pure chanson populaire étant devenue le genre musical le plus difficile à défendre, nous avons fini par compter davantage sur Internet que sur la radio et la télé pour le promouvoir. La France, qui ne figurait pas parmi les pionniers de la télé-réalité musicale, a été le premier grand pays à l'abandonner. On lit ici ou là que le concept de « Star Academy » est à bout de souffle, mais il est encore en pleine forme dans la plupart des nations occidentales. Le premier album le plus vendu en 2009 est celui de Susan Boyle, qui s'est fait connaître dans « Britain's Got Talent » et est devenue célèbre dans le monde entier grâce à Youtube. Elle s'est trouvée en tête des ventes en Grande-Bretagne pour Noël en même temps que Leona Lewis, issue pour sa part de l'émission « The X Factor ».

Sur les huit premières éditions de « Star Academy », le talent musical n'a pas toujours été le critère principal des victoires et des défaites, ce qui a contribué à décrédibiliser le programme auprès d'une partie du public. Pourtant, « Star Academy » a été le dernier grand divertissement musical fédérateur de la télévision française. J'ai la conviction qu'il pourrait le redevenir. Mais il faudra être beaucoup plus créatif.

La crise, donc

Manifestement, nombreux sont ceux qui se plaisent à nous faire passer pour des idiots incapables d'avoir vu venir la crise. C'est tout le contraire, nous l'avons très bien vue venir ! Elle a commencé aux États-Unis, puis a touché d'autres pays européens, notamment l'Allemagne, des années avant de nous atteindre. Pendant tout ce temps, nous avons alerté les pouvoirs publics et les médias du danger couru, mais les producteurs de disques, comme les autres industries culturelles, n'ont pas été écoutés. Nous n'imaginions sans doute pas l'ampleur de la catastrophe – plus de la moitié du chiffre d'affaires perdue –, mais nous avons clairement vu la mécanique se mettre en place.

À l'inverse d'une autre idée reçue, nous nous sommes très tôt intéressés à Internet. Barclay a été un des premiers labels européens à ouvrir un site, vers 1994-95. Nous découvrions, amusés, que les Japonais avaient besoin d'informations sur des artistes du label considérés là-bas comme le nec plus ultra – Zebda, Rachid Taha... Nous pressentions que, du point de vue de la communication, il s'agissait d'un média porteur. Par la suite, Universal a fait d'Internet un usage pour ainsi dire classique avec des sites de label, une aide aux artistes pour construire leurs pages, la présentation de nos catalogues, etc. Mais nous nous sommes heurtés très vite, même dans le développement de nos sites d'information, aux problèmes de la diffusion de la musique.

Aujourd'hui, on a oublié que la musique sur Internet a soulevé un problème quasiment dès sa naissance : dès lors qu'il était mis en ligne, un fichier était facilement copiable par les utilisateurs. Nous identifions alors immédiatement les risques. Les technologies du moment ne nous permettant pas encore de

nous protéger contre la copie, nous ne mettons pas de musique sur nos sites, nous conseillons à nos artistes de ne pas le faire faute de solution technique et juridique convenable.

Dans la seconde moitié des années 1990, des plateformes proposent que n'importe qui mette en ligne des fichiers musicaux que n'importe qui pourra télécharger gratuitement. Nous ne l'acceptons pas. Quelle entreprise accepterait du reste que le produit de son travail soit désormais disponible gratuitement, de manière illimitée, et hors de son contrôle ? Cependant, Internet n'est pas encore très répandu et fonctionne principalement en bas débit. Dans sa mécanique comme dans ses dangers potentiels, le problème reste marginal.

L'affaire devient sérieuse avec MP3.com en 1998, puis avec Napster en 1999. Ces entreprises ont levé des capitaux leur permettant de disposer de gros serveurs et de confortables moyens promotionnels. Si ces sites fonctionnent principalement en bas débit et souffrent de coupures de ligne, le trafic atteint rapidement des niveaux impressionnants. On vante alors la possibilité offerte aux artistes ou aux pseudo-artistes de proposer directement leur musique au public, mais cet usage demeure peu pratiqué. Dans les faits, il s'agit moins de mettre à la disposition de la planète entière des chansons enregistrées par des anonymes dans leur cave, que de distribuer gratuitement de la musique jusque-là disponible uniquement sur des supports enregistrés payants. Des sondages sur Internet puis les premières procédures légales confirment rapidement la certitude des maisons de disques : la masse du téléchargement illégal est constituée des titres en tête du Top 50, aux États-Unis comme en France.

Les deux premières années, l'Europe n'est pas la ligne de front. Les sites incriminés sont américains, et les maisons de disques saisissent la justice en même temps qu'elles négocient en mettant de l'argent sur la table. Elles gagnent sur toute la ligne et, en 2001, Napster interrompt ses activités. Vivendi rachète MP3.com et Bertelsmann rachète Napster. Parallèlement, les majors essayent de créer leurs propres plateformes de distribution de musique sur Internet, en agissant séparément, avec Sony et Universal d'un côté, EMI,

Warner et BMG de l'autre. Ces premiers essais échouent presque aussitôt.

Ces plateformes n'étaient pas parfaites. Le téléchargement souffrait encore de problèmes techniques, et des bruits couraient sur la mauvaise sécurisation du paiement électronique... Il est possible également qu'à ce moment-là les majors aient manqué de conviction, notamment quand il s'est agi de nouer des alliances entre entreprises d'un secteur extrêmement concurrentiel.

En revanche, dès 1999-2000, nous avons mesuré des deux côtés de l'Atlantique l'ampleur d'un problème qui allait handicaper les maisons de disques dans leur riposte et, ce dont on parle rarement, quand on revient sur la chronologie de la crise : les droits des artistes.

Ce n'est pas le principe de la propriété intellectuelle qui fait problème, mais la manière dont il s'appliquera concrètement et dont il se traduira dans nos relations avec les artistes. En France, la puissance publique intervient pour transcrire de tels principes dans le droit, que ce soit par la loi ou par l'arbitrage politique et juridique. Aux États-Unis, on combine la négociation directe et les actions en justice, ce qui crée des processus parfois plus longs et plus complexes. Quand les majors entreprennent de monter des plateformes de téléchargement légal, elles réalisent que rien n'est prévu concernant Internet dans les contrats avec les artistes. Si nous disposons du droit de vendre leur musique sur tous les supports possibles, nul n'a défini *a priori* la manière dont ils seront rémunérés : à quel taux de royalties ? pour chaque téléchargement ou au forfait ? Il faut donc rouvrir tous les contrats.

Nous assistons, de la part des artistes et de leurs avocats, à deux réactions – presque aussi délicates l'une que l'autre. Soit ils temporisent, ignorant comment Internet va évoluer, et refusent dans un premier temps que leurs œuvres soient disponibles légalement (c'est notamment l'attitude des Beatles, dont en 2010 les chansons tardent encore à être disponibles au téléchargement légal), soit ils sautent sur l'occasion en proposant : « Pourquoi ne pas augmenter la rémunération sur

le CD en échange d'un accord sur Internet ? » D'un côté, on ouvre une négociation globale sur leurs contrats ; de l'autre, on se cramponne au *statu quo*.

Si les maisons de disques perçoivent le danger, personne ne peut imaginer l'évolution des technologies, la vitesse à laquelle elles vont se répandre, ni surtout que les artistes et leurs producteurs seront abandonnés à leur sort pendant plusieurs années par les pouvoirs publics. Aujourd'hui, les stratèges d'après la bataille disent : « Vous avez été stupides de ne pas vous entendre avec Napster dès le début ; vous l'auriez fait, votre business ne se serait pas effondré dans ces proportions. » En effet, il se serait peut-être effondré plus tôt.

Replaçons-nous dans le contexte : se trouva-t-il un auteur sérieux, un grand éditorialiste, un professeur d'économie respecté, un homme politique de quelque audience pour anticiper, vers 1998-2000, l'état du marché aujourd'hui ? Il est facile de refaire l'histoire à rebours. Mais nul n'imaginait concrètement alors ce qui se passe actuellement. Et, au début de ce qu'on n'appelait pas encore « la crise », les maisons de disques américaines ont réagi plutôt rationnellement.

C'est l'époque des start-up, ces entreprises-champignons créées tantôt par de petits génies, tantôt par de doux rêveurs. MP3.com, Napster et quelques autres sont lancés par des garçons de vingt ans à peine, que le monde économique ne prend pas toujours au sérieux. Et, dans un premier temps en tout cas, la conviction jusque-là générale que la société protège efficacement la propriété intellectuelle – principe fondamental de notre civilisation –, entame grandement leur crédibilité. Mais que leur importe ! Ces jeunes gens sont persuadés que, pour une meilleure circulation de la musique, il faut qu'elle soit échangée gratuitement.

Ces premiers « pirates » – à l'époque, le mot n'a pas encore perdu ses guillemets – annoncent aussi que, bientôt, il n'y aura plus de maisons de disques, mais, d'une part, les artistes et, de l'autre, le public. Dans le monde à venir, MP3.com, Napster et les entreprises du même type seront des intermédiaires en quelque sorte « neutres », qui se contenteront de mettre à disposition sur Internet les œuvres confiées par les artistes.

Naturellement, quasi personne dans le métier ne croit à ce modèle, notamment parce qu'on ne finance pas la création avec la gratuité – une évidence. Et parce qu'il suffit de travailler un an dans les métiers de la musique pour comprendre que le plus compliqué et le plus onéreux n'est pas de produire de la musique, mais de la promouvoir.

Une autre justification se propage, fondée sur la curiosité des internautes qui téléchargeraient illégalement afin de découvrir des artistes inconnus ou de se procurer des titres introuvables sur le marché du CD. Mais cette motivation ne représente qu'une goutte d'eau dans l'océan du téléchargement illégal. En réalité, on télécharge les chansons entendues chaque jour à la radio et qu'on veut avoir sur son ordinateur ou son lecteur MP3. Mais, le discours des internautes prospecteurs de talents passe très bien auprès des médias et, aux États-Unis, se dessine une sorte de dramaturgie qui met en scène, d'une part, les majors et, d'autre part, les « amateurs de musique ». Et nos confrères américains auront quelques difficultés à dénoncer l'hypocrisie qui consiste à dire que télécharger illégalement est une déclaration d'amour à la musique et aux artistes !

En cette fin du XX^e siècle, l'essentiel se joue donc aux États-Unis, où les ordinateurs personnels sont plus nombreux et Internet plus développé qu'en Europe, et où la culture « rebelle » a sans doute plus de place ou du moins plus de légitimité. En France, on se demande quand ces questions se poseront à nous, notamment parce que le *peer to peer* ne se développe pas ici comme là-bas.

Mais, des deux côtés de l'Atlantique, il faut admettre que le monde de la musique dans son ensemble – maisons de disques, artistes, managers, avocats, syndicats et organismes de perception des droits – peine à se mettre en ordre de bataille. À la fois pour des raisons internes à cette filière (comme la question des contrats que je viens d'évoquer), mais aussi à cause des signaux contradictoires envoyés par l'actualité : les mesures d'audiences sur Internet font l'objet d'interminables polémiques, MP3.com et Napster cessent leurs activités illégales, le *peer to peer* explose vraiment avec Gnutella et surtout KaZaA dans une ambiance de guerre judiciaire féroce

lancée par les maisons de disques et les représentants des artistes, enfin, les plateformes des majors ne décollent pas... L'effondrement des ventes de CD aux États-Unis, amorcé deux ans plus tôt, s'accélère en 2001, avec 14 % de ventes de détail en moins. L'Allemagne, l'Italie, l'Espagne suivent, la crise n'a toujours pas touché la France...

L'iPod et le logiciel iTunes apparaissent, au milieu d'un feu d'artifice de nouveaux produits permettant de stocker et d'écouter de la musique sous divers formats de compression, dont le fameux MP3... Dès lors, artistes et producteurs sont plumés au vu et au su de tous sans que personne ne s'en trouve choqué. La filière musicale n'est plus confrontée à des petits malins qui inventent des solutions « communautaires » pour faire circuler gratuitement la musique, mais à des entreprises qui construisent leur prospérité sur la spoliation d'autres entreprises – les nôtres, en l'occurrence.

Souvenez-vous de l'arrivée des lecteurs MP3 : des rayons qui ouvrent dans les magasins, des campagnes publicitaires énormes, une couverture média obsédante. Le chiffre d'affaires généré est colossal et nul ne se soucie de savoir de quelle manière on remplit les lecteurs. Le nouveau business est forcément florissant puisque personne ne paye la marchandise consommée !

L'iPod est lancé en octobre 2001 avec le slogan « 1 000 chansons dans votre poche ». Mais l'iTunes Store, qui permet d'acheter de la musique en ligne au format de compression de l'iPod, n'est lancé qu'en avril 2003 aux États-Unis et en juin 2004 en France. Pendant plusieurs années, la seule manière « officielle » de remplir son iPod est de copier méticuleusement des CD sur son ordinateur. Toutefois, dans les faits, les iPod sont surtout remplis de copies illégales circulant sur Internet.

Ce délai entre la commercialisation de l'iPod et la mise en place de l'iTunes Store illustre parfaitement la manière dont on se sert de la musique comme produit d'appel pour les nouvelles technologies. Achetez un ordinateur avec un gros disque dur, souscrivez un abonnement à Internet, achetez un iPod et, dès lors, vous pourrez vous servir librement, puisque la musique est

gratuite ! D'ailleurs, des publicités d'Apple accréditent cette idée en promettant des milliers de chansons pour 399 €, par exemple. Or l'appareil coûte 399 € quand il est vendu vide. Le prix des milliers de chansons ? On n'en parle pas, il ne compte pas.

Ce n'est pas la première fois que le disque est le produit d'appel d'une filière commerciale. Dans les années 1980, les hypermarchés montent d'énormes rayons de CD aux PLV monumentales pour attirer une nouvelle clientèle. Comme ils cassent les prix (contribuant ainsi à la disparition du réseau des disquaires de proximité, déjà mis à mal par les FNAC), les Français achètent de plus en plus de disques. Tout le secteur, de l'artiste jusqu'au magasin, y gagne beaucoup d'argent. Ce qui change avec Internet, c'est que nous sommes totalement exclus de la nouvelle chaîne de valeur, et même ouvertement spoliés.

Les contrefeux sont insuffisants. En France, Universal a développé e-Compil dès 2001. C'est un système d'abonnement : pour quelques euros, on peut télécharger dix ou vingt chansons par mois. L'offre de téléchargement légal tarde affreusement : c'est seulement en 2004 que VirginMega est lancé, peu avant l'iTunes Store français. Quelques standards nouveaux sont fixés à ce moment-là, comme le prix du titre à 1 dollar et de l'album à 10 dollars – ce sera 0,99 euro et 9,99 euros en France. Mais il y a déjà un hiatus entre la création de ces sites, le caractère réussi ou pas de l'interface, les investissements consentis par les majors et l'ampleur effarante du téléchargement illégal.

Cette crise est absolument inédite dans son principe. Le problème n'est pas que le CD arrive en fin de cycle ni que la musique doive encore une fois changer de support. Ce type de mutation, les professionnels de la musique enregistrée ont dû l'affronter un certain nombre de fois. D'ailleurs, on l'ignore le plus souvent, ce ne sont pas les maisons de disques qui ont inventé le vinyle, la cassette ou le CD... Certes, le CD est mis sur le marché en 1982 par Philips, qui est alors propriétaire de PolyGram (qu'il cédera en 1998), mais l'impulsion est toujours industrielle, qu'elle vienne des fabricants d'électroménager ou des concepteurs de supports magnétiques. Il faut bien comprendre qu'une entreprise de contenu, si puissante soit-elle,

ne peut pas imposer une manière spécifique de diffuser ce contenu sans le soutien des industriels ni l'adhésion du public. Au contraire, les filières de production culturelle ont souvent dû adapter leur modèle économique et consentir de gros investissements pour assurer la réussite commerciale et la pérennité de produits industriels.

Philips a réussi le lancement de la cassette audio, puis du CD, mais pas de son standard de cassette vidéo, tandis que je ne sais combien de formats audio destinés au grand public ont échoué : la cartouche, le DAT, le Minidisc, le SACD... Et, chaque fois, il a fallu s'adapter, investir, renégocier avec les artistes, retravailler le *back catalog*, élaborer une stratégie particulière pour les nouvelles sorties, etc. Maisons de disques, disquaires et fabricants de matériel ont tous fait des efforts pendant des années au profit de l'ensemble de la filière, car, sans les maisons de disques qui mettaient sur le marché des produits attractifs (notamment leur *back catalog* reporté en CD), les industriels n'auraient pu assurer seuls le succès de leur nouveau support.

Avec Internet, la situation est différente : les industries du logiciel et du matériel informatique ont tout intérêt à faciliter la copie, le stockage et la circulation de la musique, comme, de leur côté, les fournisseurs d'accès ont tout intérêt à ce que les usagers trouvent gratuitement tout ce qu'ils veulent sur Internet. Des deux côtés, on tire profit de la spoliation de la filière musicale – des artistes comme des producteurs. Nous n'arrivons pas à commercialiser la musique dans de bonnes conditions sur ce nouveau « support », tout en étant confrontés à une piraterie de masse telle que l'histoire n'en a jamais connu. Et notre faiblesse fondamentale apparaît alors dans toute sa nudité : nous ne sommes finalement que des producteurs de contenu et, dans cette configuration inédite, tous les autres acteurs du marché ont la possibilité de profiter de nos investissements sans nous rétribuer.

Quand on le fait remarquer, les fabricants de lecteurs MP3 rétorquent la même chose que les fournisseurs d'accès à Internet : « Nous n'avons pas à contrôler nos clients. À vous de vous défendre. » Mais comment ?

Dans les révolutions successives de la filière musicale (et il y

en a eu tous les dix ou vingt ans au long du XX^e siècle), les producteurs avaient des moyens de pression sur les autres acteurs de la chaîne, qu'il s'agisse des usines de disques, des disquaires, de la grande distribution ou des radios. Soudain apparaît un business qui dégage un chiffre d'affaires énorme et ne rémunère ni les artistes ni les producteurs.

Car il faut cesser l'angélisme quand on parle de gratuité. Le *peer to peer* n'est pas de la musique absolument gratuite : elle ne coûte rien, mais après que l'on a payé son matériel informatique et son accès à Internet. C'est donc une musique qui rapporte beaucoup d'argent à l'industrie des télécoms et de l'électronique. Remplir « gratuitement » un lecteur MP3, c'est acheter un ordinateur, un lecteur, un abonnement Internet ; ne pas payer la musique ne donne que l'illusion de la gratuité. *In fine*, le consommateur paye pour écouter de la musique, mais ceux qui devraient être rémunérés pour cela ne le sont plus. La révolution d'Internet est possible uniquement parce que tout le monde s'entend pour que les contenus soient gratuits – la musique, la télévision, le cinéma... Certains acteurs s'enrichissent, d'autres y courent des risques mortels.

En outre, pendant ces années décisives, on a l'impression que toutes les solutions envisagées par les maisons de disques sont contrecarrées par les intérêts d'autres secteurs. Prenons l'exemple des DRM. Dès l'affaire MP3.com, les maisons de disques tentent de protéger les contenus. Pour empêcher qu'un téléchargement légal ne génère un nombre illimité de copies, les fabricants de logiciels et de matériel inventent un système de gestion des droits numériques que l'on connaît sous son acronyme anglais de DRM (*digital rights management*). Or Apple crée un standard de protection et Microsoft en crée un autre. L'idéal serait que ces deux standards soient compatibles, que l'on puisse utiliser les mêmes fichiers pour les deux plateformes et les faire passer d'une plateforme à l'autre. Mais la concurrence entre Apple et Microsoft est telle qu'aucun n'accepte une convergence sur les DRM. Si un gamin perd son iPod et que sa grand-mère lui offre un lecteur numérique d'une autre marque, il doit racheter tous les titres acquis, les fichiers musicaux n'étant pas interopérables. La situation est absurde et

typique de l'éternel conflit entre Apple et Microsoft, pourtant les médias ne mettent en cause que les maisons de disques et leur souci de protection ! Sans le DRM, tout serait interopérable puisque les fichiers seraient reproductibles à l'infini. Donc ce sont les producteurs de disques qui se conduisent comme des salauds...

En termes d'image et de réputation, le piège est efficace : les maisons de disques ne parviennent pas à se faire entendre. Par ailleurs, leurs initiatives échouent. Certaines majors choisissent de lutter contre la copie numérique des CD à l'aide de divers dispositifs logiciels. Pour ma part, je n'ai jamais voulu qu'il y ait de système anti-copie sur les disques vendus par Universal France. Ces protections ont toutes pour inconvénient de rendre le disque illisible sur un certain nombre de lecteurs. L'acheteur d'un disque a le droit, selon moi, de l'utiliser où il veut, sur son autoradio, son ordinateur ou n'importe quel appareil. J'ai également la conviction que le plus grand danger n'est pas la copie de CD déjà achetés. Après tout, les graveurs de CD grand public sont apparus en 1998 et, même si elle nous fait inévitablement perdre des ventes, la copie physique est un usage admis de nos produits (d'ailleurs, en France, les pertes qu'elle entraîne sont en partie compensées par la redevance copie privée). Mais tout le monde n'est pas de mon avis et certains systèmes de protection voient le jour, qui ne contribuent pas à améliorer l'image des maisons de disques. Toutefois, là où mes confrères et moi sommes d'accord, c'est que la circulation de millions de fichiers musicaux d'ordinateur à ordinateur est inacceptable. Il faut donc que des parades soient inscrites dans la loi, de même que la loi interdit le piratage des CD. Mais nous ne parvenons pas à nous faire entendre.

Si j'ai parlé jusqu'ici du volet économique de la crise, il me faut maintenant aborder le problème politique. Quoique, du côté des pouvoirs publics, tous nos interlocuteurs soient parfaitement conscients du pillage illégal de nos productions, rien n'est entrepris pour nous défendre, ce que serait pourtant en droit d'attendre toute personne physique ou morale dans une démocratie. Dès 1999, pourtant, les entreprises du disque ont

alerté les responsables politiques français. Mais elles sont bien seules. Les professionnels du cinéma, qui sortent à peine de batailles épuisantes à propos de l'exception culturelle, n'ont manifestement pas envie de se lancer dans un nouveau combat, d'autant plus que le danger leur semble lointain : le haut débit n'est pas encore très répandu et il faut une nuit pour télécharger un film dans un format de compression médiocre – à condition que la connexion ne se soit pas interrompue !

Dans ce contexte, nous prenons une première initiative à destination du grand public. En 2000, la filière musicale lance une campagne au slogan très violent : « Pirater la musique, c'est voler les artistes que vous aimez. » Le spot montre un beau garçon qui, tout en embrassant une fille, lui fait son sac. Réprobation générale. Les maisons de disques sont rétrogrades, les maisons de disques ne comprennent rien aux jeunes, les maisons de disques refusent la modernité. Nous arguons que personne ne peut construire un *business model* sur la gratuité – à moins de ne pas dépenser un sou, évidemment, mais ce n'est pas notre cas. On ne peut pas développer une activité commerciale si elle est concurrencée directement par une activité gratuite équivalente. Pourquoi les gens paieraient pour ce qu'ils peuvent télécharger gratuitement ? Pour développer le téléchargement légal, il faut avant tout empêcher que l'on puisse télécharger illégalement.

Quand la crise va finir par atteindre la France, en 2003, il faut bien avouer que sa brutalité nous surprend. Notre pays a alors rattrapé son retard dans le développement d'Internet. La concurrence entre opérateurs fait rage, d'autant qu'une dizaine sont en compétition sur les prix. Le président de la République ayant fait du haut débit une des priorités de son mandat, Internet progresse considérablement en France et, avec lui, le *peer to peer*, notamment parce que rien n'a été fait pour l'enrayer ou pour le décourager pendant les deux ou trois ans qui se sont écoulés entre le déclenchement de la crise aux États-Unis et son arrivée en France.

Nombre d'hommes politiques considèrent alors que l'industrie de la musique peut être sacrifiée. Je me souviendrai toujours de la campagne de Wanadoo – donc de France

Télécom – annonçant sur des panneaux 4 × 3 : « Pour 29,90 €, téléchargez toute la musique que vous aimez. » Or, à ce moment-là, il n'existe aucune plateforme de téléchargement légal de musique en France ! Cela signifie qu'une entreprise publique (certes en voie de privatisation, mais ça ne change rien sur le fond) invite le public à pirater de la musique en lui disant : « Ne payez qu'un abonnement à Internet, et toute la musique sera gratuite. » Pourquoi se priver ?

Internet est alors une grande cause nationale et, d'ailleurs, Thierry Breton passera directement de la présidence de France Télécom au poste de ministre de l'Économie en 2005. Au sommet de l'État, la priorité est que la France développe le haut débit. On pense que cet essor va créer les emplois de demain et on craint par-dessus tout de rater le virage d'Internet. On feint d'ignorer que l'industrie du disque fait un milliard d'euros de chiffre d'affaires par an, représente une centaine de milliers d'emplois et promeut une certaine idée de l'exception culturelle. Pour ne pas admettre ouvertement qu'elles sont spoliées avec la complicité de l'*establishment* politique et économique, on accuse alors les industries culturelles d'être rétrogrades et de ne rien faire pour s'adapter. Mais cela consiste en quoi, « s'adapter » ? Accepter que la musique soit désormais gratuite et que les majors deviennent des associations à but non lucratif ? Accepter de produire de la musique à titre gracieux et confier les artistes à la charité publique ? Quel secteur économique pourrait « s'adapter » au fait que ses produits sont massivement consommés sans contrepartie financière et sans son assentiment ?

Pour dire la vérité, la première « adaptation » a été de licencier. Dans les pays occidentaux, la filière musicale a perdu des centaines de milliers d'emplois. Des majors ont massivement remercié leurs salariés, des centaines de labels indépendants, les plus fragiles, ont disparu, et des milliers d'artistes se sont retrouvés sans contrat. Des usines de disques et des disquaires ont mis la clef sous la porte, des studios d'enregistrement ont fait faillite. Des dizaines de métiers furent touchés : musiciens de studios, éclairagistes et ingénieurs du son des vidéoclips, maquilleuses et coiffeurs, stylistes,

photographes, graphistes... En amont et en aval, la perte de chiffre d'affaires a été au moins équivalente à celle des maisons de disques elles-mêmes. C'est ainsi que toutes les industries au monde « s'adaptent » à une crise.

Je trouve curieuse, à cet égard, la réaction de la presse, qui, avec l'industrie musicale, fut parmi les premières victimes du tout gratuit sur Internet. En France, les journaux licencient ou mettent la clé sous la porte au même rythme que les maisons de disques, après avoir vu la préfiguration de leur situation dans la crise de la presse aux États-Unis. Je ne vais pas commenter la manière dont, sur le fond, les journaux français se sont adaptés au déferlement de l'information gratuite sur Internet. Mais que la plupart des articles, prétendant que les problèmes traversés par les producteurs de disques venaient uniquement de leur incapacité à s'adapter à leur environnement et à inventer un nouveau *business model*, fussent publiés par des journaux qui peinaient eux aussi à s'adapter me parut un comble... Qu'un certain nombre des plus violents contempteurs des majors – notamment dans la presse musicale – soient aujourd'hui au chômage ne me console pas. En définitive, la presse en France n'a pas mieux analysé la crise de l'industrie musicale qu'elle n'a su réagir aux dangers qui la menaçaient elle-même. Il n'est pas étonnant, dès lors, qu'elle ait publié autant d'analyses sommaires et caricaturales de la crise du disque.

Nous en sommes à désespérer de nous faire entendre quand la menace s'aggrave. Heureusement, les milieux du cinéma et de la télévision comprennent enfin que les nouvelles opportunités technologiques de piratage pourraient bien les mettre eux aussi en péril. Des cinéastes dont la voix est respectée dans les médias et dans les milieux politiques expriment publiquement leur inquiétude, et les télévisions privées commencent à faire jouer leurs relais dans les allées du pouvoir. Cela ne suffit toutefois pas à nous protéger, notamment parce que, dans l'opinion, nous sommes très vigoureusement attaqués sur le fondement de notre activité : nous gagnons notre vie – de même que les artistes, d'ailleurs – en vendant de la musique.

Je ne sais pas si les maisons de disques avaient jusque-là bonne réputation, mais il ne me semble pas qu'elle fût

particulièrement mauvaise. Nous connaissons les colères de Léo Ferré contre « Monsieur Barclay » et la chanson *EMI* des Sex Pistols, mais, dans l'ensemble, nous n'avions pas à nous plaindre. Avec l'arrivée du téléchargement illégal, en revanche, tout le monde se déchaîne. Il paraît immoral que les maisons de disques essaient de se défendre contre le pillage de leurs ressources. L'idée même de gagner sa vie en faisant commerce de musique devient suspecte. Dans le débat autour du téléchargement, cette opinion a une incidence : ce n'est pas grave de voler les producteurs, puisque ce sont eux-mêmes des voleurs ! Passe encore quand ce sont des propos de comptoir ou de forum sur Internet. Cela devient plus gênant dans la bouche des hommes politiques.

À la faveur des querelles autour du « droit » de télécharger illégalement, on découvre aussi que les artistes suscitent des réactions inédites. Depuis quelques années, *Le Figaro* fait paraître un classement des artistes de variétés gagnant le plus d'argent. Les résultats sont inexacts, les journalistes commettent toutes sortes d'approximations, notamment en confondant le chiffre d'affaires que représentent les ventes de disques avec les revenus personnels de l'artiste. Toutefois, ce classement existe et, tous les ans, radios et télés font leurs titres sur les millions gagnés par Johnny ou Mylène. Aussi, avec la crise du disque, entend-on dire que les artistes n'ont pas à se plaindre, qu'ils gagnent tous dix millions d'euros par an et que c'est bien suffisant. Un sentiment croît dans l'opinion : nouveau Robin des bois, le pirate serait un pauvre qui vole les riches, rétablissant ainsi une sorte de justice. Eh quoi ! Johnny s'achètera une moto en moins ! Dans ce contexte, on m'accuse de provocation quand je dis qu'une maison de disques ne verse pas beaucoup plus que le smic à un artiste couronné par un disque d'or. C'est pourtant une vérité, serait-elle méconnue dans l'opinion. Pour s'en convaincre, il suffit d'avoir à l'esprit que les revenus d'un album servent à faire vivre un artiste jusqu'au prochain qu'il enregistrera – c'est-à-dire pendant plusieurs années !

La crise suscite une floraison de lieux communs grossiers. Les maisons de disques sont des multinationales et, en France,

multinational rime avec sale. D'ailleurs, n'est-ce pas un paradoxe d'entendre les mêmes voix défendre le multiculturalisme et s'en prendre à une entreprise comme Universal, présente dans cinquante-sept pays et développant un catalogue local dans une quarantaine d'entre eux ? Je m'étonne aussi qu'on oublie que la plus importante des majors est une entreprise française. J'aurais cru qu'il pourrait s'agir d'un sujet de fierté : 30 % des disques vendus dans le monde sont produits par des sociétés à capitaux français.

Je m'étonne également que l'Europe ne soit pas intervenue plus fermement dans ce dossier. Au début de la crise, près des deux tiers du marché mondial du disque sont contrôlés par des entreprises européennes : Universal est français, EMI et Virgin sont britanniques, BMG est allemand. Si les États-Unis dominant le cinéma, ils n'ont pas le même poids dans la musique, non seulement au niveau économique, mais aussi au niveau artistique. Parmi les plus gros vendeurs au monde, on compte de nombreux Européens : Julio Iglesias, Daft Punk, Air et toute la *French touch*, Luciano Pavarotti, Nana Mouskouri, et évidemment les Britanniques et Irlandais, de Paul McCartney à U2... Or Bruxelles ne juge pas prioritaire de défendre la seule industrie culturelle dans laquelle nous sommes si puissants, au nom d'une prétendue fracture numérique entre les États-Unis et l'Europe. Tandis que, de leur côté, mes confrères des maisons de disques américaines m'ont souvent fait part de leur conviction d'avoir été abandonnés par leur gouvernement face à la crise parce que le business de la musique n'était pas américain. Ce sera la mobilisation de Hollywood contre le téléchargement illégal qui mettra vraiment en mouvement le monde politique aux États-Unis, des années après que l'industrie du disque fut entrée en crise.

À partir du moment où le piratage de masse commence en France et où nous essayons de nous défendre, on ne nous passe plus rien. Si le marché s'effondre, nous dit-on, ce n'est pas à cause du téléchargement, mais à cause de la mauvaise musique que nous nous obstinons à produire. Si nous avions signé les bons artistes, les gens prendraient plaisir à acheter nos disques plutôt qu'à les télécharger ! Puisque nous n'enregistrons que de

la soupe, pourquoi résisterait-on à la tentation de pirater ?

Quand la crise commence en France après avoir touché à peu près tous les pays occidentaux, plusieurs majors prennent des mesures radicales. Mais les plans sociaux dans les maisons de disques suscitent parfois dans les médias des commentaires que personne n'oserait tenir à propos des plans sociaux chez Moulinex ou chez Lu – « C'est bien fait pour eux, après ce qu'ils ont croqué ! » Et on place les multinationales du disque au même niveau que les compagnies pétrolières et les grandes banques internationales. Or la réalité est qu'Universal Music France, première compagnie de disques en France, n'est qu'une grosse PME d'environ 700 salariés. Avant la crise, son chiffre d'affaires était d'environ 500 millions d'euros pour un résultat net de quelques dizaines de millions d'euros. En 2008, notre chiffre d'affaires était tombé à 325 millions. On est très loin des grands acteurs de l'industrie ou des services. Par comparaison, la FNAC affiche 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et SFR, 12 milliards. L'ensemble du marché du disque en France représente un total hors taxes de 600 à 700 millions d'euros, ce qui est le chiffre d'affaires d'un hypermarché dans la banlieue d'une préfecture !

Généralement, l'opinion fantasme sur la taille, le poids économique et le rôle exact des majors. Plus largement, les réalités économiques de la musique sont ignorées par les médias et le personnel politique. Le prix du disque souffre de sa relative abstraction. Lorsqu'on vole une orange ou une console de jeux à l'étalage parce qu'on la trouve trop chère, on sait intuitivement que son prix correspond à une certaine réalité concrète – le transport, les matériaux, la main-d'œuvre... C'est moins clair pour un disque, surtout depuis que le CD est copiable. Notamment auprès des adolescents qui, même avant le téléchargement, recouvrent traditionnellement le public qui veut acheter le plus de musique et n'a jamais assez d'argent, le prix du disque est déjà contesté. Autrefois, on pouvait copier la musique, mais la perte de qualité sonore avec les cassettes ou de confort d'utilisation avec la bande magnétique était telle qu'il valait mieux acheter des disques. Mais, en 1998, peu après avoir vendu la maison de disques PolyGram à Seagram, Philips met

sur le marché le graveur de CD. C'est la première brèche. Puisque l'on peut désormais copier sur un CD vierge à un euro le contenu d'un disque vendu quinze euros, on considère les quatorze euros de différence comme parfaitement injustifiés. Ce n'est tout de même pas la fabrication du livret qui explique celle-ci ! Dès lors, les maisons de disque sont accusées de profits indus. Or, le prix d'un disque ne se réduit pas à celui du morceau de plastique sur lequel il est gravé. Il inclut le coût du travail de plusieurs centaines de personnes, dont l'artiste, mais doit aussi couvrir celui de tous les autres disques qui n'ont pas rencontré la faveur du public et dont il faut compenser les pertes !

La vraie problématique d'une maison de disques, c'est le financement de la production. Si on totalise les chiffres de l'ensemble des maisons, le compte d'exploitation d'une année de production française ne dégage pas une grosse marge. Pour les entreprises du secteur, l'objectif n'est pas seulement le bénéfice direct et immédiat, mais que, parmi les productions de l'année, un certain nombre se vendent suffisamment longtemps en grosses quantités pour financer les futures productions.

Le modèle économique des maisons de disques est le même que celui de la filière du livre : il ne faut pas l'analyser en se fondant uniquement sur les plus grosses ventes. On ne peut pas construire une réflexion sur l'édition en considérant que sa seule réalité culturelle et économique est représentée par Marc Levy et Anna Gavalda. Pendant les plus rudes années de la crise, nous avons dû nous défendre contre l'idée que notre métier se limitait à éditer les disques de Johnny Hallyday et de « Star Academy », idée qui légitimait l'impunité du piratage de masse.

Or, piller les catalogues des maisons de disques n'est pas uniquement les priver de revenus immédiats, c'est aussi les priver de moyens d'investir. Ne pas payer pour la musique déjà enregistrée, c'est nous empêcher de continuer à en enregistrer. Cela ne met pas seulement en danger nos entreprises. C'est un danger pour notre culture dans son ensemble. Si la France est dans une situation unique en Europe continentale, avec des artistes locaux représentant les deux tiers de la consommation de musique enregistrée, c'est notamment grâce à la capacité

d'investissement, pendant des dizaines d'années, des maisons de disques françaises. La crise du disque nous a fait craindre que cette dynamique ne soit brisée.

Le temps perdu, le terrain perdu

Vers 2001 apparaît en France une théorie économique défendue par des journalistes, des hommes politiques et des responsables d'associations de consommateurs, selon laquelle l'avenir de la production musicale passerait par la gratuité. Que dire d'une théorie selon laquelle, d'une part, nous devons accepter que notre production soit consommée gratuitement et, d'autre part, que nous sommes fautifs de n'avoir pas inventé un système permettant de rémunérer les artistes sans percevoir nous-mêmes de revenus ?

Cette idée saugrenue ne s'applique pas seulement à la musique. Nous vivons alors un moment extraordinaire dans l'histoire du capitalisme, où le *business model* standard sur la Toile doit être la gratuité des contenus financée par la publicité. C'est le grand mythe de la nouvelle économie de la culture, une des plus belles arnaques intellectuelles de ces dernières années, accréditée par des spécialistes très sérieux invités au journal télévisé de 20 heures.

Je ne conteste pas que certains contenus puissent être consommés gratuitement, pour autant que les ayants droit y consentent. Comme tout le monde, je vais regarder des vidéos sur Dailymotion et sur Youtube, et Universal y diffuse beaucoup de clips vidéo, de *making of* d'albums et d'interviews d'artistes. Une série de négociations et d'actions en justice ont été nécessaires pour parvenir à un partage à peu près convenable des revenus publicitaires – et ce partage est toujours un combat. Mais comment imaginer que l'ensemble de la production musicale soit destiné à une diffusion gratuite ?

En fait, un discours s'est construit sur une aubaine. On a soudain trouvé le moyen de ne pas payer la musique, les films et

d'autres contenus culturels. Alors ont surgi des théoriciens de la gratuité, qui ont donné un vernis intellectuel ou politique à tous les petits malins qui avaient seulement saisi une occasion d'économiser de l'argent. Il s'est même trouvé des gens pour expliquer que la démocratie ne pouvait progresser sans mettre fin à la propriété intellectuelle, ou que la modernité exigeait que les artistes s'habituent à ne plus être payés pour leurs œuvres. Des intellectuels de renom se sont lancés dans des théories abracadabrantes, Jacques Attali affirmant par exemple que l'augmentation des ventes d'instruments de musique compenserait les pertes sur les ventes de disques et que les artistes n'auraient pas à s'en plaindre !

Et puis on prophétise. Internet permettant de se passer d'un support physique pour la musique, on n'aura plus besoin de maisons de disques, car il n'y aura plus de disques. C'est la thèse défendue dans un article de *Libération* titré « Le CD décédé », dont l'auteur affirme que les maisons de disques sont désormais aussi inutiles que les fabricants de pianos mécaniques après l'invention du phonographe. Peu après l'an 2000, le fondateur de MP3.com, Michael Robertson, prédit que bientôt on ne trouvera plus que son site entre l'artiste et l'internaute. Nous sommes des marchands de bougies essayant de s'opposer à l'électricité. Or tout cela relève d'une énorme erreur de lecture de la réalité même du téléchargement illégal : ce ne sont pas des produits culturels d'un genre nouveau qui s'échangent massivement sur Internet, mais les productions des maisons de disques. Pour filer la métaphore, si nous sommes des fabricants de bougies, le *peer to peer* ne consiste pas à échanger des ampoules électriques, mais bel et bien à se procurer gratuitement des bougies !

Face à nos protestations, tout est fait pour ne pas amener la question sur le terrain des principes, terrain on ne peut plus éloigné de la théorie de la gratuité généralisée. Nous ne différons pas des autres producteurs de biens et services dans cette société : s'emparer de notre production sans la payer, c'est la voler. Les artistes et nos salariés ne sont pas d'une autre espèce que tous les travailleurs : s'emparer de leur travail sans le payer, c'est les voler. Le problème n'est pas l'écart de quatre-

vingt-dix-neuf centimes d'euro entre un téléchargement légal et un téléchargement illégal ; c'est une question de principe. Dans un cas, le travail et l'œuvre sont rémunérés comme tout bien ou service doit l'être. Dans l'autre, c'est une spoliation – qu'on l'appelle vol, contrefaçon ou piratage.

Prétendre que, puisqu'il existe massivement, le phénomène ne pose aucun problème, c'est purement et simplement refuser toute approche morale de son comportement individuel et collectif. Il ne viendrait pas à l'idée de grand monde de remplir un panier de CD à la FNAC et de partir en courant. Cela est réprimé par la loi et on ne s'étonnerait pas d'être poursuivi par un vigile et conduit au commissariat entre deux policiers. Mais, chez soi, porte fermée, derrière son ordinateur, on a l'impression de ne pas commettre le même type de forfait. Et si, par chance, on est quelques millions à le faire en même temps, on se sent presque légitime ! Le reste de l'argumentaire suit presque naturellement : c'est moderne, c'est l'expérience d'une génération, c'est malin, il est techniquement impossible de s'y opposer, c'est une forme de lutte contre les trusts capitalistes...

Je dois admettre qu'avant cette crise nous n'avons jamais eu le souci d'expliquer la nature de notre métier et la logique de nos entreprises – ce fut une erreur. Il est d'autant plus difficile de nous défendre que très peu de gens savent vraiment comment fonctionnent les maisons de disques, notamment parce que ces dernières n'ont jamais eu auparavant l'occasion – ou le besoin – de faire le siège des politiques et des médias. Le livre s'est battu pour le prix unique, le cinéma pour l'exception culturelle, mais le disque en tant que tel n'a jamais eu à exposer ni à protéger son modèle économique, même à l'époque du débat sur les quotas ou sur la baisse de la TVA. Quand nous commençons à réagir, on nous rétorque que notre situation n'est pas grave et que, au lieu de vendre deux millions d'albums de Johnny, nous en vendrons un million cinq cent mille. Or ces cinq cent mille exemplaires sont ceux sur lesquels nous pouvons faire le plus de profit, ceux grâce auxquels tous les investissements sont amortis et qui vont nous permettre de produire trois ou quatre nouveaux artistes. Pour ne rien arranger, tout le monde a en tête les chiffres de vente du Top 50

et des jeunes vedettes de « Star Academy » et, hormis les professionnels de la musique, nul n' imagine que la plupart des productions discographiques perdent de l' argent.

Le plus vexant – mais c' est aussi très excitant – est qu' on n' a jamais écouté autant de musique. Le disque vinyle et la cassette audio n' autorisaient pas tous les usages qui se sont développés avec le CD dans les restaurants, les boutiques et même chez chacun d' entre nous. Mais, pour la première fois dans l' histoire, plus on consomme, moins on paye, grâce à la diffusion illégale, aux lecteurs MP3, à la sonorisation de tous les espaces publics... Or cette omniprésence de la musique contribue à en diminuer la valeur.

Oui, la crise du disque entraîne une dévalorisation de la musique elle-même. Nous l' avons vu, la première brèche a été ouverte avec la possibilité de reproduire à l' identique le son numérique grâce aux copieurs de CD, à partir de 1998. La perception de l' objet s' en trouve dégradée puisqu' on peut le copier, et surtout copier son aspect le plus révolutionnaire : le son. Les gens n' aiment pas forcément le boîtier en plastique et les petits livrets, mais ils trouvent formidable le son du CD. Et la première rupture quant à la valeur de l' objet, c' est la perspective de pouvoir récupérer le son à l' identique sur un disque à un euro...

Ensuite vient la querelle sur le téléchargement illégal. Dès lors qu' une partie des médias et des leaders d' opinion élabore des théories selon lesquelles le juste prix de la musique est la gratuité, il est évident que la valeur symbolique de celle-ci en prend un coup.

Par ailleurs, comme la baisse des ventes atteint très rapidement un nombre à deux chiffres et que les commerçants connaissent les dégâts que cela a provoqués aux États-Unis, le CD devient soudain un produit dépassé. Lorsque le marché baisse de 10 %, les linéaires dans les magasins ne sont pas réduits d' autant, mais de 20 à 30 %, c' est-à-dire la baisse de l' année et l' anticipation de celle de l' année suivante, ce qui aggrave encore la chute des ventes. Parallèlement, les médias sont aussi en crise et, réduisant en priorité la pagination culturelle, considèrent qu' il est devenu « out » de rendre

compte de l'actualité discographique. Leur chiffre d'affaires diminuant, les maisons de disques achètent moins d'espace publicitaire et perdent forcément une part de leur pouvoir de séduction auprès d'une bonne partie de la presse magazine...

C'est un cercle vicieux : moins de ventes, c'est moins d'investissements promo et moins de présence en magasin, ce qui entraîne encore moins de ventes, et ainsi de suite... Par conséquent, plusieurs majors choisissent de réduire drastiquement leurs coûts, notamment en personnel. Une des méthodes les plus répandues pour y parvenir est de fusionner. EMI, qui avait déjà acheté Virgin mais lui avait laissé son indépendance, décide de fusionner les deux maisons. Sony et BMG fusionnent aussi. Ces fusions conduisent à une compression des investissements artistiques, et donc à une diminution du nombre d'albums édités. Or, le marché du disque est un marché de l'offre : c'est le produit qui crée le besoin. On n'a envie d'un disque de Florent Pagny ou de Roberto Alagna uniquement si Florent Pagny ou Roberto Alagna enregistrent des disques. À cela, il faut ajouter la fermeture de nombreuses structures indépendantes sur le marché grand public, mais aussi sur tous les marchés de niche. Dans des domaines comme la world music, c'est une hécatombe qui décime quasiment tout le secteur. S'il ne fallait citer qu'un seul chiffre, disons que, depuis 2003, le secteur du disque a perdu la moitié de ses emplois en France...

Les conséquences de tout cela ne sont pas chiffrables précisément, mais on peut estimer qu'environ le quart de la baisse des ventes vient de la baisse de l'offre, que ce soit en nombre et en diversité de projets édités, ou par diminution ou suppression de la surface commerciale dévolue au CD.

Ouvrons une parenthèse à propos de la concentration des majors. Dans le préambule de son rapport sur l'offre légale de contenus culturels, en 2009, Patrick Zelnik prétend que la crise du disque a été en partie provoquée par la concentration. C'est absurde. Quand j'ai débuté dans ce métier, il y avait sept majors. Il n'en reste plus que quatre aujourd'hui, le sort d'EMI étant actuellement encore suspendu à une énième restructuration. La vérité est que la concentration est au

contraire une conséquence de la crise, même si les effets pervers de certaines fusions ont sans doute aggravé la dégradation du marché, comme nous venons de le voir. C'est la prospérité qui réduira la concentration en donnant à d'autres entreprises l'opportunité de croître, pas la crise !

En 2003, le chiffre d'affaires a donc commencé à plonger, les plans sociaux se multiplient dans les majors, des indépendants mettent la clé sous la porte et le monde du disque est vilipendé comme jamais. Le SNEP lance une campagne sur le thème : « La musique gratuite a un prix », illustrée par une petite main au majeur dressé et un rappel de la loi : « L'échange de musique sur Internet, c'est du vol, et désormais c'est jusqu'à 300 000 € d'amende et 3 ans d'emprisonnement. » Parallèlement, les premières plaintes arrivent devant les tribunaux, créant de nouvelles tensions. Certains brandissent des symboles très ambigus, comme cette future institutrice présentée par *Télérama* comme la première victime de l'acharnement du grand capital contre la liberté des internautes, laquelle est jugée par le tribunal correctionnel de Rennes pour avoir téléchargé sur des sites *peer to peer* des milliers de chansons. Sa défense, comme l'argumentation du journal, consiste à prétendre qu'on la juge pour son amour de la musique. Mais peut-on plaider l'amour de la musique quand on passe des heures à pirater des milliers de chansons en sachant pertinemment que l'on spolie les artistes et les producteurs ? Et peut-on vraiment affirmer sérieusement que « ça n'empêche pas d'acheter des disques » ?

Je dois reconnaître qu'un des premiers hommes politiques à comprendre les inquiétudes du secteur du disque et à envisager des mesures concrètes pour le défendre est Nicolas Sarkozy. Alors qu'il est ministre de l'Économie, en 2004-2005, nous obtenons une première avancée, sous forme d'une charte entre les fournisseurs d'accès à Internet (FAI) et les métiers de la musique. Deux conséquences : les FAI cessent de communiquer sur la gratuité des contenus, qui était jusque-là un de leurs arguments commerciaux favoris ; ensuite, tout le monde prend conscience de l'insuffisance de l'offre légale. Ce dernier point, affirmé avec fermeté par l'État, nous permet d'avancer sur ce que l'on va appeler – d'un terme franglais assez laid – le

clearage des droits. Autrement dit, nous accélérons les négociations tous azimuts avec les sociétés d'auteurs, les artistes, leurs managers, les éditeurs de musique, les fournisseurs d'accès et toutes les entreprises vendant de la musique sur Internet (surtout iTunes, la FNAC et VirginMega en France), ce qui n'est pas une mince affaire. Négocier à froid aurait déjà été extrêmement long et fastidieux. Or nous négocions à chaud sur un marché en chute presque verticale et dans un contexte légal, juridique, politique, économique et technologique d'une instabilité absolue. Sans entrer dans le détail, la complexité du dossier de la répartition des droits sur Internet est effarante.

Pendant ce temps, la violence de la polémique fait prendre conscience aux politiques et aux médias du retard de la France à transposer la directive européenne sur la protection du droit d'auteur sur Internet, qui a réaffirmé les droits des producteurs et des artistes dans des termes très généraux mais sans ambiguïté. Trois ans après que le texte a été adopté à Bruxelles, la loi DADVSI (pour « droit d'auteur et droits voisins dans la société de l'information ») est enfin mise en chantier – mais ces trois années ont été calamiteuses pour l'industrie du disque.

Nous espérons assister enfin à une vraie mobilisation pour défendre les artistes, la musique et, de manière générale, la création. Mais, le 21 décembre 2005, c'est le drame. À la faveur de l'absentéisme parlementaire juste avant les fêtes et de manœuvres politiques en coulisses à l'Assemblée nationale, un amendement passe, à la surprise générale, qui établit la licence globale. Les bras nous en tombent.

La licence globale est un mécanisme par lequel tous les internautes paieraient une somme forfaitaire en même temps que leur abonnement à Internet, laquelle somme viendrait compenser les pertes de la filière musicale en permettant d'échanger librement et sans limitation tous les fichiers souhaités. Outre les problèmes d'évaluation du montant de cette licence (pour compenser réellement les pertes des industries de contenu, musique, cinéma, télévision, jeu vidéo et édition, il faudrait au moins doubler le prix des abonnements), le principe est inacceptable : chaque artiste et chaque producteur doit être

rétribué selon l'audience de ses œuvres et non selon une clé de répartition et une procédure que personne – absolument personne jusqu'à présent ! – n'est parvenu à définir. Comment redistribuer l'argent ? Quelle administration décidera, et sur quels critères, combien devront toucher Calogero et sa maison de disques, combien devront toucher Vincent Delerm et sa maison de disques, combien devra toucher un nouvel artiste électro qui n'a jamais sorti d'album et qui s'autoproduit ? De plus, les promoteurs de la licence globale proposent que ce mécanisme soit doté de missions culturelles et permette de soutenir directement les productions les plus « créatives ». De quoi s'agit-il au juste ? De ce dont parlent les pages culturelles du *Monde* ou de ce qui fait danser les gamins en boîte ? De l'avant-garde ou des plus grands succès de l'époque ? De l'album *Du chant à la une* de Serge Gainsbourg, qui n'est vendu en 1958 qu'à quelques centaines d'exemplaires, ou des 45-tours de Dalida, qui s'écoulaient à l'époque par millions ?

On nous explique que l'on procédera par sondages sur les téléchargements. Mais verra-t-on apparaître dans ces sondages les cinq mille exemplaires d'une bonne vente de jazz, les cinq cents exemplaires d'un album classique ou world, les trois mille exemplaires d'un premier album de chanson française ? Dès que l'on propose des sondages, qu'ils soient réalisés de manière automatique ou par questionnaire, on sait qu'ils favoriseront les notoriétés, les plus grosses ventes, les plus grosses entreprises. Aussi les défenseurs de la licence globale sont-ils surpris que les majors attaquent leur système sur cet argument. Or, si ce système avait été institué, Universal aurait été la maison de disques la plus gravement lésée. Certes, nous avons chez nous beaucoup d'artistes à fortes ventes qui auraient gagné à une répartition par sondage. Mais nous sommes aussi leader sur les marchés de la musique classique et du jazz, très présents dans la world, et nous développons quantité d'artistes dans la variété française. Nous aurions été massivement spoliés par la licence globale, précisément parce que beaucoup de disques Universal font de « petites » ventes.

En outre, jamais un seul défenseur de la licence globale n'est parvenu à expliquer comment aurait été établie la clé de

répartition entre les filières, c'est-à-dire entre le téléchargement de l'intégralité d'*Autant en emporte le vent*, de cinq minutes de « Secret Story » et d'une chanson de Zazie.

Cette solution est donc rejetée par toutes les industries concernées et par l'immense majorité des artistes parce qu'elle instituerait un système administratif centralisé (un système « soviétique », disent même des artistes qu'on ne peut pas soupçonner d'être de droite). L'amendement adopté le 21 décembre est la goutte d'eau qui fait déborder le vase. Le lendemain, sans se concerter, des artistes de tous âges, de tous genres, de toutes opinions politiques envoient des communiqués à l'AFP, postent des messages sur leurs pages Internet, écrivent aux journaux, s'expriment à la radio... Tous disent la même chose : ils ont le sentiment qu'on les sacrifie, que le pays de l'exception culturelle et des quotas abandonne ses chanteurs. De Jean-Jacques Goldman à Johnny Hallyday, de Diam's à NTM, tous manifestent leur colère. C'est la première fois que les chanteurs se mobilisent sur un projet de loi. Et cette mobilisation touche les politiques, comme autrefois celle des artistes du cinéma à propos de l'exception culturelle.

La licence globale disparaît du texte de loi définitif, voté en juin 2006, mais ce débat permet aussi de clarifier un certain nombre de choses, avec la gauche comme avec la droite. Car plusieurs députés et personnalités de l'UMP – parfois par pur jeunisme – se positionnent contre le texte DADVSI. Nous sommes à la fin du mandat de Jacques Chirac, et le ministre de la Culture Renaud Donnedieu de Vabres monte alors en première ligne, soutenu par Nicolas Sarkozy, à l'époque ministre de l'Intérieur et président de l'UMP. Ce dernier organisera des réunions auxquelles participeront des artistes et au terme desquelles nombre de parlementaires UMP seront convaincus du bien-fondé de notre position. L'approche du ministre s'ancre dans l'idée que le droit d'auteur est un droit de propriété et que la liberté doit s'exercer de manière compatible avec le droit de propriété.

Élu à la présidence de la République, Nicolas Sarkozy nomme Christine Albanel au ministère de la Culture et relance les discussions sur la protection concrète du droit d'auteur. Au

départ, une partie des acteurs de la filière est favorable à un système du même type que les radars contrôlant la vitesse d'une automobile : une pénalité par infraction constatée. Mais les pouvoirs publics et la commission Olivennes préconisent plutôt un système incluant une part de pédagogie : d'abord, un e-mail est envoyé au propriétaire de l'abonnement pour l'aviser que ses téléchargements illégaux ont été repérés ; ensuite, une lettre recommandée réitère l'avertissement et, à la troisième constatation d'une infraction, son abonnement à Internet est suspendu. C'est la riposte graduée, qui sera l'aspect le plus commenté du projet de loi « Création et Internet », que l'on appelle finalement loi Hadopi, du nom de la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet, que cette loi va créer.

L'idée n'est pas de priver d'Internet tous les gens qui téléchargent deux chansons, mais de mettre fin à la circulation massive de fichiers illégaux tout en faisant comprendre que le piratage est une spoliation des artistes et va contre l'intérêt de la musique.

Je ne suis pas étonné que les « défenseurs des libertés numériques » qui animent des associations très agressives contre les filières de création culturelle soient ulcérés par cette loi, mais choqué que les députés du Parti socialiste guerroyent contre ce projet pour de pures raisons politiciennes, sans dissimuler leurs intentions jeunistes et sans être le moins du monde troublés que les sénateurs socialistes (dont Robert Badinter et Catherine Tasca) ne s'opposent pas au projet de loi. Le PS rate son rendez-vous avec la culture sur cette question centrale. Il traite par le mépris les maisons de disques et les artistes, multiplie les prises de position qui dénotent une complète méconnaissance du fonctionnement de toute la filière musicale et finit par rompre le pacte qui l'unissait avec le monde de la culture depuis les années Mitterrand et Lang.

Finalement, les pirates ne leur en sont guère reconnaissants : à la suite de leur recours devant le Conseil constitutionnel contre la première version de la loi, l'arsenal répressif s'est finalement aggravé d'une amende de 1 500 euros. De quoi faire réfléchir : 1 500 euros, c'est presque quinze ans d'abonnement à

Deezer ou à Spotify.

L'histoire nous dira si la loi Hadopi contribue de manière décisive au recul de la piraterie. Aucune loi n'est jamais parvenue à supprimer le vol à l'étalage. Mais les lois et les vigiles dans les magasins ont d'incontestables vertus dissuasives. Le système Hadopi est destiné à faire comprendre que les comportements illégaux sur Internet ne sont pas sans risques et que le temps de l'impunité est terminé. Pendant plusieurs années, l'internaute avait le choix entre payer une chanson et la télécharger gratuitement ; désormais, il a le choix entre payer une chanson et courir un risque. Dès le vote de la loi, en octobre 2009, le marché du disque a presque stoppé sa chute et le marché numérique est passé à une croissance à deux chiffres.

Désormais, tout le monde sait que télécharger de la musique sur un site *peer to peer* est illégal. En outre, l'application de la loi permet aux gens de se rendre compte que, sur Internet, on est cent fois plus visible que dans le monde réel et que tout ce que l'on fait sur la Toile laisse une trace. Les premiers e-mails d'avertissement de l'Hadopi ont entraîné, de ce point de vue, une vraie révolution culturelle. Avant l'application de la loi, des études et des sondages avaient confirmé que la plupart des fraudeurs abandonneraient le téléchargement à la réception des e-mails ou de la première lettre recommandée. Nous n'imaginons pas renouer immédiatement avec les chiffres d'affaires d'avant la crise du disque, mais une bonne partie du travail sera fait – notamment en faveur du développement de l'offre Internet légale – si la loi permet de réduire de moitié ou des deux tiers le piratage.

Faire reculer le téléchargement illégal n'est pas tout. Il faut développer l'offre légale et toutes les formes de commerce numérique de la musique, ce qui nous contraint à remettre en cause des réalités considérées jusqu'alors comme des fondamentaux de notre métier. Nous réfléchissons, entre autres, au rôle de l'album, jusqu'à présent alpha et oméga de la production discographique. Aux yeux d'un certain nombre de nouveaux artistes, le lancement doit se faire à la manière des années 1960-1970, lorsque l'on sortait un 45-tours, puis un

deuxième, avant de sortir un 33-tours. Nous nous souvenons également de carrières majeures dans lesquelles l'album n'avait pas la fonction centrale qu'il avait dans d'autres – un « modèle » Jacques Brel et un « modèle » Dalida. Telle Lady Gaga, des artistes fonctionnent aujourd'hui de cette manière, le public découvrant leur production en la téléchargeant titre par titre sur Internet ou sur téléphone mobile. Toutefois, depuis plus de cinquante ans, les chansons sont publiées par dix ou quinze à la fois, et le public comme les artistes semblent attachés à ce standard. Ainsi, malgré les articles annonçant çà et là que le concept de l'album allait s'éroder, voire disparaître, dans toute la musique populaire, nous avons assisté en 2009 au démarrage du format album dans les téléchargements légaux. Il est vrai que, à 0,99 euro le titre, l'album à 9,99 euros est compétitif dès qu'il totalise onze titres – outre qu'il permet une adhésion plus complète et cohérente à l'univers d'un artiste. Et, quand nous avons obtenu d'iTunes et des autres sites de téléchargement légal un tarif standard à 1,29 euro pour les plus gros succès, c'était aussi pour favoriser les ventes par album, lequel demeure le format le plus « naturel » de vente de la musique.

Plus largement, la consommation légale de musique sur Internet va-t-elle, dans quelques années, passer principalement par des formules d'abonnement ? Aura-t-on droit à une consommation illimitée pour un certain forfait ? Aura-t-on accès à des catalogues par genre, par esthétique, par label ? Aura-t-on des abonnements privilégiant le streaming, le téléchargement, la location de titres sur un espace privatif de stockage ? On l'ignore encore, mais une année dans le secteur du commerce numérique est une année de chien : elle vaut sept ans dans le commerce traditionnel !

À suivre l'évolution de l'offre et du modèle économique de Deezer depuis son lancement en septembre 2007, on a l'impression d'avoir vu autant d'événements qu'en vingt ans à la FNAC ! D'ailleurs, la semaine précédant sa naissance, nous avons lancé le premier abonnement musical numérique lié à un opérateur téléphonique, avec Neuf Cegetel.

Mais arrêtons-nous un instant sur Deezer, qui est, en France,

le premier acteur de la « nouvelle économie de la musique » avec lequel nous ayons autant discuté. Au démarrage, le système est conçu sur le modèle de la gratuité, ce qui n'est désormais plus viable pour des raisons légales évidentes. Nous sommes donc parvenus à un accord financier, auquel beaucoup de gens ont trouvé à redire. Selon certains calculs, il faudrait plusieurs dizaines de milliers de lectures d'un titre sur Deezer pour qu'un artiste touche autant qu'en un seul passage sur une radio d'audience nationale. Mais, par ailleurs, on nous accuse d'étrangler Deezer qui n'arriverait pas à dégager tout le profit désiré par ses actionnaires – et on nous reproche de ce fait de menacer un *business model* innovant...

Parmi les principaux actionnaires en question, on trouve le propriétaire du fournisseur d'accès Free. Il n'est pas étonnant, dès lors, que le site soit lancé sans l'accord des maisons de disques. Deezer a négocié avec la Sacem, mais pas avec les producteurs, avant de mettre gratuitement leurs catalogues à disposition du public – on était encore dans les années pirates de la nouvelle économie numérique. À l'époque, le modèle économique est toujours fondé sur le mirage de la publicité qui doit croître de manière exponentielle : les internautes écoutent librement de manière illimitée et les annonceurs financent le site en même temps qu'ils apportent de quoi rémunérer les ayants droit.

Malheureusement, la solution technique choisie initialement est désastreuse, et le streaming se transforme facilement en téléchargement pur et simple. Ensuite, il y a sur Deezer de gros problèmes d'indexation, qui peuvent paraître rébarbatifs pour le public, mais sont rédhibitoires si on envisage sérieusement une répartition des revenus entre ayants droit : il faut que chaque plage musicale soit clairement identifiée et déclarée pour que l'on puisse connaître le nombre d'écoutes de chaque titre... Or, au commencement, l'indexation sur Deezer est défailante. Il faut régler ces deux problèmes en préalable à la discussion de fond.

Quand nous commençons enfin à négocier les termes du contrat, je suis le premier à démontrer que le *business model* ne tient pas. On nous parle d'un objectif de 25 à 30 millions

d'euros de publicité. S'il est atteint (et nous sommes avant le début de la crise financière de 2009) et que la filière récupère la moitié de cette somme, il n'y a pas de quoi rémunérer équitablement les auteurs, les interprètes et les producteurs. Or, comment développer par ailleurs le téléchargement légal si nous laissons Deezer proposer gratuitement notre musique sans nous apporter de contrepartie financière suffisante ?

Le raisonnement que j'oppose aux demandes de Deezer est simple : un boulanger peut décider de vendre la baguette à dix centimes ; mais si le prix de la farine l'oblige à pratiquer un prix plus élevé, ce n'est pas forcément parce que le minotier déteste le changement ; c'est peut-être, aussi, parce que son *business model* est mauvais. Aucune des prévisions financières présentées par Deezer dans un modèle de gratuité ne nous convient. Alors, nous demandons à l'entreprise un minimum garanti et une avance pour disposer de nos catalogues. Le minimum, c'est parce que nous n'avons aucune raison de confier nos productions à une entreprise qui ne les rentabilise pas ; sinon le premier venu peut demander à mettre en ligne des centaines de milliers de titres produits par Universal sans donner la moindre assurance sur la viabilité de son projet ni sur sa solvabilité. Quant à l'avance, elle couvre l'éventuel échec de notre partenaire. Mais, évidemment, nous ne toucherons rien de plus jusqu'à ce que cette avance soit entièrement couverte par ce que nous doit Deezer.

La négociation dure environ six mois et porte à la fois sur le contrat en lui-même et sur les nouvelles solutions technologiques. Le montant des avances est fixé et, la première année, Deezer perd de l'argent. Mais, entre-temps, et grâce à la qualité de l'offre musicale fournie par les maisons de disques, c'est devenu une marque connue et reconnue.

Il n'en demeure pas moins que la gratuité financée par la publicité n'a toujours pas de sens. Un an jour pour jour après notre premier entretien, Jonathan Benassaya, le fondateur de Deezer, l'admet devant moi. Depuis le lancement d'e-Compil par Universal en 2001, je ne cesse de dire qu'il existe, en revanche, un vrai modèle économique fondé sur un abonnement payant. Et Deezer en convient, qui lance des

abonnements mensuels illimités offrant également la possibilité de télécharger des titres sur son téléphone mobile pour toute la durée de son abonnement. Si, à terme, ce type de consommation s'impose et que dix millions de Français payent dix euros par mois, nous revenons au chiffre d'affaires d'avant la crise du disque, tout en générant des revenus pour les artistes, les producteurs, les FAI et les entrepreneurs du Net comme Deezer.

On nous a reproché d'étrangler la nouvelle économie de la musique avec les avances et les minimums (négociés avec chaque maison de disques). Mais, si nous n'avions pas eu cette exigence, jamais Deezer n'aurait pu faire émerger un modèle vertueux et équilibré qui permette à tous de dégager des revenus. Il est vrai qu'il était beaucoup plus simple, il y a dix ans, de bâtir son *business model* sans payer les artistes et les maisons de disques ! Heureusement, depuis 2008 ou 2009, le marché commence enfin à faire le tri entre les modèles fantasmés et les réalités économiques. D'ailleurs, la validité de notre raisonnement quant au modèle économique de Deezer a été confirmée par l'arrivée d'Orange, qui a pris récemment 10 % de son capital.

L'ambiance a donc changé sur Internet. Désormais, on ne peut plus défendre en France une activité commerciale qui exclue les artistes et leurs producteurs. Et nous sommes plutôt confiants – ou du moins optimistes – quant à la mise en place d'un contexte légal et économique enfin favorable à la filière musicale dans l'univers numérique.

Ces derniers temps, on parle beaucoup moins d'un certain nombre d'utopies évoquées il y a une dizaine d'années, comme celle d'un monde sans maisons de disques. Il y a des métiers dont on ne peut pas se passer. Personne ne soutient que la qualité d'une équipe de football dépend uniquement de celle de ses joueurs : il lui faut un entraîneur. Dans la musique, on a besoin d'un producteur, quel que soit le talent de l'artiste. Ce producteur peut être une personne seule, une petite équipe ou une entreprise tout entière, mais il faut un regard sur les collaborations, sur les choix artistiques, sur la stratégie de promotion – et aussi évidemment un financeur. Jusqu'à

présent, on n'a jamais vu un succès d'artiste sans producteur – oui, vous pouvez chercher !

Évidemment, des systèmes nouveaux émergent à la faveur de la crise. Certains se demandent si d'autres types de financement que le passage par une maison de disques sont possibles. Ainsi, Paul McCartney a signé un contrat avec la chaîne de cafés Starbucks pour l'album *Memory Almost Full* en 2007. Contrat spectaculaire, très commenté. Mais, dans les faits, l'album était distribué par Universal. Le label créé par Starbucks a fait un travail normal de label, et Universal a fait un travail normal de distributeur...

En France, le succès de My Major Company avec Grégoire a fait couler beaucoup d'encre. Le système de financement est inédit, en ce sens qu'il fait appel à l'investissement de personnes physiques *via* Internet, mais le fonctionnement est celui d'un label indépendant, qui développe des artistes avant de rechercher un contrat de distribution avec une maison de disques conventionnelle. Il est d'ailleurs amusant d'entendre présenter Grégoire (ancien stagiaire chez Universal avant de se lancer dans sa carrière artistique) comme le symbole d'un nouveau modèle économique dans la musique, alors que les internautes qui ont bénéficié d'un très beau retour sur investissement après son succès le doivent principalement aux ventes physiques du CD distribué par une major, Warner. Je ne sais pas si nous sommes déjà dans la nouvelle économie ou seulement dans un nouveau financement de l'ancienne...

Enfin, les commentateurs ont affirmé que la cure d'amaigrissement des maisons de disques était salutaire et que, gagnant moins d'argent, elles en seraient plus créatives. La belle affaire ! Je suis patron d'Universal France, mais j'ai aussi dirigé Universal Italie. Comme en Espagne, ce marché a été ravagé par le piratage, d'abord par la contrefaçon de CD, puis par le téléchargement. Nous sommes leaders dans ce pays. Mais nous avons une trentaine d'artistes italiens sous contrat, contre deux cents en France. Est-ce à dire qu'il y a moins de créativité dans la production italienne ? Moins d'invention chez les artistes italiens ? Non, il y a seulement moins d'argent. Moins d'argent, donc moins de disques, moins d'artistes, moins de musique

italienne à la radio, moins d'artistes italiens à la télé, moins de culture italienne en Italie. On compte sur les doigts d'une seule main les nouveaux talents qui ont émergé en Italie depuis le début de la crise, il y a sept ou huit ans. Certaines semaines, il ne sort aucun album italien en Italie – un pays de soixante millions d'habitants !

Entendez-vous parler d'une « exception italienne » en matière de musique ? Non. S'il existe une exception française, c'est entre autres parce que les maisons de disques françaises ont gagné assez d'argent pour financer la création, alors que les maisons de disques italiennes étaient ruinées par le piratage. C'est désagréable à entendre pour un Français, mais, tout au long des années 1980 et 1990, les Italiens ont réalisé à l'exportation des performances bien plus prestigieuses que les nôtres, avec des artistes comme Eros Ramazzotti, Toto Cutugno, Zucchero, Lucio Dalla, Paolo Conte... Laura Pausini a peut-être été la dernière star lancée au cours de cet âge d'or de la variété italienne : son premier album est sorti en 1993. Aujourd'hui encore, des artistes italiens parviennent dans leur langue natale à des succès internationaux auxquels aucun artiste français ne peut prétendre. Et pourtant le secteur de la production musicale en Italie est dévasté.

On peut toujours alléguer que, dans le passé, un certain manque de créativité artistique a été masqué par de gros orchestres et des semaines de studio. Mais réduire de moitié les budgets d'enregistrement a surtout pour conséquence immédiate d'engager deux fois moins de musiciens et de passer deux fois moins de temps à produire un album. Et, à terme, il n'est pas impensable que ce soit une progression du point de vue de la création. En Italie, on réalise des albums entiers avec le budget alloué en France aux seules maquettes. Cela aussi peut expliquer que la chanson italienne perde toujours du terrain dans son propre pays, face à des productions pop internationales au son glamour et chatoyant.

Un disque coûte de l'argent. Il peut arriver qu'une chanson guitare-voix monte au sommet du Top 50, mais, de manière générale, il ne faut pas croire que l'on passe directement de Myspace à RTL. Et Myspace, pour être un outil extraordinaire

avec ses dizaines de millions de pages, n'en est pas moins un gisement inépuisable... de groupes amateurs sans intérêt. On ne repère pas une plus grande proportion de talents sur Myspace ou sur Facebook que jadis parmi les monceaux de cassettes démo que recevaient les maisons de disques. Les choses y sont seulement mieux présentées. Et jamais les labels d'Universal n'ont été autant sollicités par de nouveaux artistes que depuis le début de la crise du disque. Nous restons le chaînon manquant entre l'artiste et le public. La crise du disque n'est peut-être pas finie, mais une évidence se dégage : le rôle des maisons de disques est toujours le même ; elles ont moins de moyens, c'est tout.

Le massacre de la classe moyenne

La crise du disque ne consiste pas seulement en une baisse des ventes. Cette dernière s'est accompagnée d'évolutions qui ont complètement modifié le paysage. Le marché nous pose des problèmes nouveaux qui ne sont pas uniquement commerciaux et économiques, mais culturels.

Ainsi, comment se fait-il que, ces dernières années, les artistes qui s'imposent en France grâce un disque ne parviennent pas à confirmer leur succès à l'album suivant ? Raphaël vend deux millions d'exemplaires de *Caravane*, puis 400 000 exemplaires de *Je sais que la Terre est plate*. Pourquoi 1,6 million de personnes n'ont-elles pas acheté ce disque ? La chute d'un album à l'autre n'est pas proportionnelle à l'érosion du marché, pour Raphaël comme pour bien d'autres. Depuis cinq ou six ans, nous avons l'impression – majors comme indépendants – de ne plus arriver à installer des carrières. Un artiste explose avec un album qui se vend en quantités énormes, puis son public le déserte massivement. Jusqu'à il y a peu, les artistes ayant percé ne descendaient jamais sous un certain seuil, à quelques exceptions près, comme Yves Duteil, François Feldman ou Hugues Aufray, par exemple. Mais ces trois artistes ont connu des décrues progressives, étalées sur un certain nombre d'années. D'autres encore ont connu des hauts et des bas, comme Alain Bashung ou Julien Clerc, mais ils étaient assurés d'une sorte de minimum incompressible, une fois qu'un album avait « fait le break ».

Or l'effondrement des ventes entre un premier succès et les disques suivants est devenu presque systématique. À peu près personne sur le marché français n'y échappe. On peut trouver des explications particulières pour chaque artiste, mais elles ne

rendent pas compte du phénomène global. À l'extrême, le fait qu'elle ait épousé le président de la République suffit-il à expliquer que Carla Bruni vende tellement moins son deuxième album en français que le premier ?

J'ai l'impression troublante que la France commence à ressembler au marché britannique, où chaque année apparaît au moins un artiste dont la trajectoire semble tracée d'avance : un énorme succès au premier album, puis un disque qui vend le tiers de celui-ci, et « goodbye, darling » au troisième. On a pu observer ce phénomène en France avec Manau, par exemple : *La Vallée de Dana* a rencontré un succès spectaculaire, le deuxième album est paru dans une relative indifférence et le troisième fut confidentiel. Or, désormais, ce sont des artistes au positionnement *a priori* plus solide (une démarche artistique affirmée, un public moins adolescent, le respect des médias...) qui semblent perdre du terrain à chaque disque. Ainsi, *The Cheap Show* d'Anaïs s'est vendu à 400 000 exemplaires et *The Love Album*, qui a suivi, a atteint à peine les 100 000, bien qu'il fût mieux accueilli et plus exposé par les médias que le premier. Par ailleurs, dans la période qui sépare les deux disques, le marché dans son ensemble n'a pas perdu les trois quarts de son volume.

Depuis que le disque existe, le public exprime des engouements soudains, que ce soit pour les Beatles, pour Patrick Bruel ou pour Mariah Carey. La majorité de la première vague d'acheteurs est formée d'adolescents et de jeunes adultes, mais ces phénomènes d'euphorie commerciale ont toujours duré sur plusieurs albums, les fans accompagnant la star et se sentant accompagnés par elle. Aujourd'hui, il semble qu'un public en moyenne plus jeune s'enflamme moins longtemps. On en vient à se demander si son choix ne se porte pas sur un disque plutôt que sur un artiste. Est-ce vraiment Olivia Ruiz ou Thomas Dutronc qui séduit ou est-ce *La Femme chocolat* ou *Comme un manouche sans guitare* ? Jusqu'à présent, la norme était que l'artiste compte plus que l'album, dans l'impulsion d'achat comme dans l'attachement à long terme. Aujourd'hui, il est possible que les choses aient changé sur ce point central dans la musique populaire. Si cela se confirme, c'est une

révolution.

Jusqu'ici, on estimait que les succès éphémères – que ce soit *Lambada* ou tous les *one hit wonder* du Top 50 – représentaient entre 10 et 15 % du marché. Aujourd'hui, c'est au moins le tiers, et peut-être même plus. De manière empirique, nous nous sommes déjà plus ou moins adaptés à cette versatilité accrue. Nous devons renouveler l'offre en permanence. Chez Universal, nous continuons ainsi de signer beaucoup de nouveaux artistes, ce qui est paradoxal dans un marché en récession. Exprimée brutalement, mon impression est que Camille, Raphaël, Renan Luce ou Thomas Dutronc sont considérés par une partie du public comme des produits d'une saison, dont il va se désintéresser. Or, le travail de chacun de ces artistes n'a rien à voir avec le lancement de *Zidane y va marquer*. Ces chanteurs et leurs producteurs visent des carrières à long terme.

Malheureusement, le long terme est devenu passablement nébuleux. Par conséquent, les contrats sont plus courts. Dans les années 1990, les maisons de disques signaient volontiers pour cinq albums ; puis ce furent quatre ; et maintenant la norme se situe plutôt à trois. Dans certains secteurs comme le rap ou la dance, où les carrières sont extrêmement volatiles, et le public, totalement imprévisible, nous ne signons que pour un album.

Parallèlement, il n'est pas impossible qu'un jour les maisons de disques françaises adoptent la doctrine anglaise à laquelle elles ont pourtant longtemps résisté : outre-Manche, on affirme en effet que, dans 95 % des cas, un artiste qui n'a pas eu de succès avec son premier album n'en aura jamais. Il est vrai que beaucoup d'artistes français ont atteint le grand public dès leurs débuts : De Palmas avec *Sur la route*, Vanessa Paradis avec *Joe le Taxi*, Patricia Kaas avec *Mademoiselle chante le blues*, Marc Lavoine avec *Pour une biguine avec toi...* Je l'ai dit, jamais nous n'avons considéré le succès au premier album comme une condition sine qua non pour enregistrer le deuxième, voire le troisième, puisque des carrières comme celles d'Alain Bashung ou de Serge Gainsbourg nous incitaient à une certaine patience.

Or l'évolution des dernières années nous porte à croire de

moins en moins à la théorie du génie méconnu et de l'artiste qui « n'a pas encore rencontré son public malgré son talent ». L'exposition sur Internet, même si nous avons vu qu'elle est très éclatée et très trompeuse, présente l'avantage d'être plus rapide. Le buzz nous avertit du potentiel d'un artiste avant même que le marché ou les médias ne réagissent. C'est un des apports de ce média, pour peu que le producteur sache l'utiliser.

Dans ces conditions, on peut légitimement penser qu'un artiste qui a la capacité de décoller au premier album n'attendra pas le deuxième album pour le faire, à moins que le premier soit complètement raté et n'ait pas reflété son univers. Et nous revenons aux cas mentionnés plus haut : il est possible, et même de plus en plus probable, que son premier album soit celui qui assure son décollage, mais aussi – hélas – qu'il soit celui qui marchera le mieux dans toute sa carrière.

Donnons un ordre de proportion. Imaginons que nous publions dix premiers albums de nouveaux artistes. Un seul perce. Il est exclu que nous gardions les neuf autres uniquement parce que parmi eux peut se trouver un Serge Gainsbourg qui mettra des années à s'imposer. Ces neuf artistes vont peser sur nos comptes en attendant de rencontrer leur public, alors que, statistiquement, ils auraient dû le conquérir au premier disque. Il y a quelques années, nous en aurions gardé au moins trois ou quatre. Il se peut que, d'ici peu, nous n'en gardions aucun.

Hélas, une histoire comme celle de Philippe Katerine est impensable aujourd'hui. En 1993, nous achetons Rosebud, le label d'un producteur indépendant d'à peine vingt ans, qui a notamment produit *Les Mariages chinois*, premier album de Katerine. Celui-ci fait ensuite cinq albums chez Barclay, accueillis par des critiques dithyrambiques dans *Les Inrockuptibles* autant que dans *Le Figaro*, mais sans jamais dépasser le succès d'estime. En 2005, il sort l'album *Robots après tout* et, pour la première fois, il atteint le disque d'or et dépasse même les 150 000 exemplaires avec un très bel *airplay* pour *Louxor j'adore*. Une telle aventure appartient au passé. Impossible de garder douze ans un artiste en attendant qu'il perce, même si ses disques ne perdent pas beaucoup d'argent – ce qui a toujours été le cas de Katerine.

Sans doute l'honneur de Philips a-t-il été d'attendre de 1958 à 1979 que Gainsbourg triomphe commercialement avec l'album *Aux armes et cætera*. Mais, pendant ces vingt et un ans, le marché permettait justement qu'un certain nombre d'artistes ait les moyens de s'exprimer, même sans gros chiffres de vente, notamment parce que les coûts de production et surtout de promotion étaient bien moindres. Une des conséquences directes de la crise aura été de nous priver des moyens d'être patients. Et les premiers menacés sont les artistes qui se situent au milieu de gamme – la classe moyenne de la musique populaire.

Avec des chiffres de vente réduits dans les proportions que l'on connaît et un public au comportement aussi volatile, beaucoup d'artistes naviguent désormais aux marges de la rentabilité. Le disque d'or, décerné jusqu'en 2006 pour 100 000 exemplaires vendus, est d'abord passé à 75 000, puis, en 2009, à 50 000. Quand il y a dix ans un artiste vendait 30 000 exemplaires, il n'en vend plus que 15 000 aujourd'hui, sans que le prix de la journée de studio ou de la publicité ait diminué d'autant. Mécaniquement, l'équilibre de ses productions est de plus en plus fragile. Et on ne peut compenser la diminution des ventes par un effort publicitaire décuplé puisque les ressources disponibles pour la promotion sont de plus en plus faibles...

Contrairement à ce que j'entends parfois, cette évolution ne menace pas que des chanteurs en bout de course ou proches de la retraite, mais aussi des artistes qui en sont loin. Ce milieu de gamme en péril représente la richesse de la production française. On ne dispose pas de statistiques de ce type, mais il est évident qu'une bonne part de la musique écoutée dans notre pays appartient à cette catégorie. Hors des grandes stars et des artistes émergents, c'est sur le milieu de gamme que l'on voit la prospérité artistique d'un genre, d'une génération, d'une langue, d'une culture. Est-ce parce que Manu Chao ou Air vendent à travers le monde que l'on peut dire que la musique populaire française se porte bien ? Est-ce parce que Renan Luce et Thomas Dutronc se sont imposés dès leur premier album que l'on peut en conclure que les Français aiment la chanson ? C'est plutôt dans les statistiques globales que l'on en trouve la

preuve : depuis la fin des années 1990, les disques français représentent les deux tiers du marché, pour un tiers d'international. Ce score ne s'atteint pas seulement en cumulant les ventes de Francis Cabrel, Mylène Farmer, Florent Pagny et Johnny Hallyday, mais grâce à des centaines d'artistes qui, pour la plupart, appartiennent à ce milieu de gamme aujourd'hui en danger.

Pour savoir de qui je parle, allez voir un bac à la FNAC. Ces artistes disposent d'une case à leur nom dans les linéaires, structurent le rayon des disques. Tout le monde a de la tendresse pour eux et les respecte. On se souvient d'une ou deux de leurs chansons, on reconnaît leur voix ou leur univers musical quand on les entend à la radio. Si on ne produit plus ces artistes et qu'ils disparaissent des magasins, c'est la charpente des rayons de disques qui s'écroule.

Chez Universal, tous les patrons de label et moi-même souhaitons garder ces artistes connus du public dans ce catalogue dont nous sommes si fiers même si le marché met en danger cette catégorie de chanteurs : il s'agit, pour ne citer que des artistes de notre maison, de personnalités comme Stephan Eicher, Brigitte Fontaine, Rachid Taha, Juliette, Arthur H, William Sheller, entre autres... Tout le monde dans le métier sait combien d'artistes de la même dimension sont aujourd'hui sans contrat discographique parce qu'ils n'ont pas eu la chance d'être dans une maison aussi solide que la nôtre.

Je crains que les plus nombreuses victimes de la crise ne soient pas les nouveaux artistes, mais bien ceux qui ne sont plus en phase de développement alors qu'ils ont déjà un nom et un univers. Ceux-là même qui apportent leur singularité au paysage de la musique en France, qui bénéficient d'une bonne presse, d'un public fidèle, d'un *back catalog* respecté, mais qui ne sont pas extrêmement profitables.

La plupart du temps, ces derniers comprennent le problème. Ils apprennent à enregistrer avec moins de moyens pour abaisser le seuil de rentabilité de leurs disques. Ils nous demandent moins souvent d'orchestres symphoniques et de semaines de studio. Beaucoup de chanteurs en France recommencent à jouer de la guitare ou du piano sur leurs

disques, réduisent l'effectif de leur groupe, emploient des multi-instrumentistes, passent plus de temps en pré-production sur leur home studio... Malgré tout, beaucoup d'entre eux ne seront bientôt plus rentables, à mesure que s'érodent les ventes.

Je concède qu'il soit très déplaisant de lire qu'un artiste n'est pas rentable. Mais c'est encore plus déplaisant de le lui dire, croyez-moi ! C'est une réalité contre laquelle nous ne pouvons rien. Quand un artiste vend moins, il faut qu'il réduise le train de vie de ses productions. Dans les années 1990, tout le monde s'extasiait sur ces grandes sections de cordes enregistrées à Abbey Road avec des arrangeurs anglais. L'état du marché permettait de les financer, et elles n'étaient pas réservées aux albums d'artistes confirmés. À présent, ce n'est pas seulement par goût pour le dépouillement qu'autant d'artistes enregistrent des albums piano-guitare-contrebasse. Et le pire est que, pour certains, c'est encore trop et que nous devons nous séparer d'eux...

Personne n'avait imaginé que la crise aboutirait à cette situation : les stars restent puissantes malgré l'érosion des chiffres absolus ; de nouveaux artistes peuvent émerger ; mais la grande masse des artistes aux ventes moyennes est frappée de plein fouet. Or, quand on explique à un gamin qu'il ne signera pas de contrat avec un label parce que cette année on ne peut en signer que trois et qu'il est le quatrième, ça n'émeut pas l'opinion. En revanche, quand on apprend qu'une maison de disques se sépare d'un chanteur que le public connaît depuis vingt ou trente ans et qui a fait assez de tubes pour avoir son *best of* dans toutes les FNAC, ça paraît injuste et scandaleux.

Au début de la crise du disque en France, on a beaucoup parlé d'Alain Chamfort, à qui Virgin-EMI avait rendu son contrat. Il a sorti alors le clip des *Beaux Yeux de Laure*, qui faisait directement allusion à son « licenciement » et a obtenu une Victoire de la musique en 2005. Chamfort a le sens de la publicité, le sens de la formule, peut-être même le sens de l'humour. Je n'ai pas eu sous les yeux son contrat ni ses chiffres de vente, mais il y a une chose dont je suis sûr : il était trop cher.

Être trop cher, c'est évidemment une donnée relative. Dans une crise comme celle que nous traversons, un Georges

Brassens serait moins affecté que Céline Dion : trois heures de studio avec deux guitares et une contrebasse reviennent moins cher que deux mois à Los Angeles avec cinquante cadors. La question gênante n'est pas seulement le nombre d'exemplaires vendus, mais la disproportion entre ce que coûte une production et ce qu'elle rapporte. Chamfort vendait peut-être plus de disques que d'autres artistes qui sont restés en contrat chez EMI. Mais ses albums coûtaient trop cher en production ou en promotion par rapport à ses ventes.

Or, à déséquilibre équivalent, nous préférons investir dans le développement de nouveaux artistes que dans la défense contre vents et marées d'une carrière établie. Au cours de l'été 2009, nous avons négocié avec un artiste français, gros vendeur, qui désirait venir chez Universal. Nous aurions sans doute fait une bonne affaire et marqué des points face à la concurrence en le signant, mais nous y avons finalement renoncé. Il demandait six millions d'euros entre les budgets d'enregistrement et de marketing de ses prochains albums, et les avances sur royalties. Nous en aurions vendu 600 000 exemplaires, peut-être plus. Mais nous avons calculé que, avec ces six millions d'euros, nous pouvions produire une trentaine de nouveaux artistes et qu'il était presque impossible que, tous ensemble, ils ne vendent pas au moins 600 000 exemplaires. Nous pouvions même espérer que l'un d'entre eux atteigne les 600 000 ventes à lui seul. Et il est plus profitable, actuellement, de réussir le lancement d'un nouvel artiste que de maintenir un chanteur à son statut ancien – pour peu que l'on ait trouvé ce nouvel artiste, évidemment !

Pendant presque toute leur carrière, Jacques Brel, Georges Brassens ou Léo Ferré ont justement fait partie de ce milieu de gamme. À part quelques succès commerciaux ponctuels (l'album *Brel* de 1977, *Ne me quitte pas* ou *C'est extra* en 45-tours), ces trois maîtres de la chanson française n'ont jamais été des champions des ventes, se situant en général loin derrière les Dalida, Johnny Hallyday ou Mireille Mathieu. Ces artistes jouissaient néanmoins d'une reconnaissance, d'un respect, d'une légitimité quasiment à toute épreuve. Je ne suis pas sûr qu'ils pourraient en bénéficier aujourd'hui. Les disques de

Brassens ne coûtaient pas cher à enregistrer, mais il faut se demander s'il aurait la même tranquillité d'esprit dans le marché de la musique enregistrée tel qu'il se dessine.

N'oublions pas que Brassens est souvent passé à la télévision, et à toutes les étapes de sa carrière (nous avons d'ailleurs sorti un triple DVD avec plus de cinq heures d'archives télévisées de Brassens, *Elle est à toi cette chanson*). Or, aujourd'hui, il devient presque inutile de tourner des clips pour beaucoup d'artistes au public adulte, puisque W9 et Virgin 17 refusent tout ce qui ne touche pas leur cœur de cible – les jeunes – et que les autres chaînes ne diffusent plus que quelques vidéos musicales, selon un formatage à peu près aussi sévère... Michel Sardou pourrait se passer sans trop de dégâts d'un clip pour lancer son nouvel album, mais que faire pour tout le milieu de gamme dont les nouvelles chansons sont parfois totalement absentes des écrans de télévision ?

Or les comportements du public sont devenus d'une inconstance extrêmement brutale. Parmi les causes de ce changement, on incrimine çà et là la télé-réalité. « Star Academy », « Popstars » et « La Nouvelle Star » ont-elles vraiment aggravé une situation qui se dégradait avec les nouvelles habitudes de consommation ? C'est à voir. Il faut bien reconnaître l'espèce d'incitation au zapping que représentent ces émissions. Chaque année, le gagnant doit s'imposer non seulement contre les autres candidats, mais aussi contre les gagnants des années précédentes, déjà présents sur le même segment du marché ; et, l'année suivante, il devra à son tour affronter le nouveau vainqueur... Il est évident que cette mécanique, en même temps qu'elle fabrique de nouvelles stars, travaille aussi à les exclure du paysage.

En revanche, ces émissions ont permis à des millions de Français de mieux comprendre les métiers de la musique, qui subissent beaucoup plus de pression aujourd'hui qu'il y a dix ans. La nouvelle génération d'artistes le sait : gosses ou adolescents, ils ont vu que le candidat repêché quatre fois par le public se faisait jeter à la cinquième, ils ont vu que l'artiste, élu par des millions de gens, ne vendait pas toujours de disques, ils ont vu que ce métier ne consistait pas seulement à chanter dans

un micro...

Les débutants savent à présent décrypter des réalités dont leurs aînés n'avaient même pas conscience au même âge, notamment grâce à « Star Academy ». Or on sous-estime le poids déterminant – même inconscient – des programmes de télévision vus dans sa jeunesse. Il y a quelques années, pour une convention Universal, nous avons fait venir le fameux Casimir de « L'Île aux enfants ». Et j'ai vu des chefs de projet, des responsables marketing, des directeurs artistiques, des patrons de label faire la queue pour être photographiés à son côté. N'est-il pas étrange que des gens qui rencontrent couramment Bono ou Johnny Hallyday et n'ont jamais pensé à leur demander un souvenir veuillent être pris en photo avec Casimir ? Certains d'entre eux avaient sans doute un peu trop bu, mais considérons surtout que même celui qui fréquente des stars toute la journée conserve une part d'émerveillement liés à ses souvenirs d'enfance. La génération qui a grandi en regardant la « Star Ac' » a certes été fascinée par la victoire de Jenifer ou de Nolwenn, mais elle n'ignore rien de la dure loi de ce métier.

Dans les années 1990, on n'entendait que des contes de fées sur ce métier. Il est vrai que les volumes étaient tels que l'on avait le droit de rêver : quatre albums de Céline Dion et trois albums de Mariah Carey se sont vendus à plus de 20 millions d'exemplaires dans le monde. Rien qu'en France, *D'eux*, l'album de Jean-Jacques Goldman pour Céline Dion, s'est écoulé à quatre millions et demi ! Chaque année, il y avait quatre, cinq ou six artistes français dont le premier album dépassait le million. Cette génération a donc connu de vraies désillusions. Céline Dion ne vend pas aujourd'hui beaucoup plus de 100 000 exemplaires par album en France, ce qui représente une chute autrement plus rude que la réduction des deux tiers du marché du disque.

Cela nous ramène à la question de l'érosion. Le phénomène inquiète en ce qui concerne les carrières débutantes, mais aussi celles que l'on croyait installées, car les nouvelles logiques de consommation de la musique s'imposent également aux artistes bien connus du public. Quand De Palmas a sorti son nouvel album l'automne dernier, nous avions tous la conviction qu'il

avait écrit et réalisé le meilleur de sa carrière. Néanmoins, nous redoutions le résultat dans les bacs. Il y a quelques années, la qualité et le statut de l'artiste auraient suffi à nous épargner ce genre d'angoisse. Nous aurions été sûrs que, tenant compte de la permanence de ses *golds* dans la programmation des radios et des ventes de ses précédents disques, il n'aurait aucune peine à atteindre au moins le double disque de platine. Ces certitudes nous permettaient de caler les budgets et d'établir des projections fiables quant aux résultats des labels. Aujourd'hui, nous sommes appelés à une infinie prudence même si, en l'occurrence, De Palmas, a effectivement atteint le double platine.

Pendant longtemps, les valeurs sûres permettaient à chaque label de sauver non seulement son équilibre financier, mais aussi son profit de l'année. Dans toutes les maisons de disques, il arrivait d'établir les budgets en disant : « Cette année, il y a un Johnny (ou un Sardou, ou un Cabrel), donc nous sommes tranquilles. » Cette époque est révolue.

Ne pouvant plus se reposer sur des carrières continûment fructueuses d'artistes établis, chaque label dépend de plus en plus de ses capacités à découvrir et à soutenir de nouveaux artistes. Autrement, il se met en danger. En 2009, nous avons procédé à une restructuration en fusionnant deux labels d'Universal, Mercury et ULM. Pour raisons économiques, certes, mais il se trouve que, depuis deux ou trois ans, Mercury n'avait pas développé assez de nouvelles signatures...

En outre, il faut désormais être capable d'analyser plus finement les goûts du public, les tendances du marché, le potentiel des artistes et les interactions entre carrières. Pour s'imposer, Calogero a bénéficié du fait que Pascal Obispo était moins présent, Christophe Maé a décollé notamment parce qu'à ce moment-là il n'y avait pas de disque de De Palmas sur le marché, Lara Fabian a percé quand Céline Dion était concentrée sur sa carrière en langue anglaise... Ces questions de timing deviennent vitales sur un marché étroit. Mais, pour tout dire, quand on constate que tous ces facteurs sont encore aggravés par la crise du disque, on en vient à se demander s'il est encore possible de lancer aujourd'hui une carrière qui durera trente ou

quarante ans. J'en doute.

Aujourd'hui, à part Johnny Hallyday et Eddy Mitchell, aucun artiste des années 1960 ne vend beaucoup de disques de manière régulière. La Grande-Bretagne et, plus généralement, les pays anglo-saxons connaissent cette situation depuis longtemps. Les Rolling Stones ou Bob Dylan remplissent les salles et occupent les médias, mais ils ne sont plus des poids lourds sur le marché du disque avec leurs nouveaux albums. L'année dernière, les albums remastérisés des Beatles ont pris la tête des classements des ventes un peu partout dans le monde, mais c'est une exception. Malgré toute ma tendresse pour les artistes de cette époque, je me demande s'ils ne finissent pas par incarner une manière de vivre la musique et de la fantasmer. Est-ce qu'on ne préfère pas les voir en photo plutôt que d'acheter leurs disques ?

Plus profondément, cette impression que beaucoup d'artistes sont aujourd'hui dévalués invite à se demander si la consommation de musique n'a pas radicalement changé avec Internet. La médiatisation des artistes est beaucoup plus rapide, voire brutale : en très peu de temps, des millions de gens peuvent découvrir un artiste et en faire un phénomène incontournable. Mais si le buzz est rapide, le contrecoup l'est aussi : la surmédiatisation est suivie d'une plongée aux oubliettes aussi brusque. Ce phénomène de surchauffe puis d'oubli immédiat touche autant les artistes de la chanson que les hommes politiques.

Mais Internet n'est pas seul en cause. Car, parallèlement à la crise du téléchargement, nos rapports avec les médias traditionnels, notamment audiovisuels, se sont singulièrement dégradés. Cela tient à leur évolution.

Quand j'ai commencé dans le métier d'attaché de presse, une cinquantaine d'émissions chaque semaine – sur seulement six chaînes hertziennes ! – accueillaient les artistes en promo. Puis, à partir des années 1990, les quotas de production de fiction de langue française ont entraîné un mouvement de fond dans le paysage de la télévision. L'État a choisi de défendre ce secteur et a, de fait, orienté les dépenses des chaînes. Celles-ci ont investi des fortunes pour produire des films, des téléfilms et des séries

françaises, en même temps qu'elles se lançaient dans la course aux retransmissions sportives. Pour compléter leurs grilles et faire de l'audience, elles se sont mises à diffuser des séries américaines, programmes populaires et bon marché. Personne n'ayant défendu les émissions de variétés comme les lobbies du cinéma ont défendu la fiction française, la musique a peu à peu disparu des grilles. Que vous produisiez la pire série, avec trois acteurs dans un appartement, pour la diffuser à deux heures du matin, vous toucherez des aides et vous remplirez des quotas. Si vous voulez monter une émission de variétés, quelle que soit sa qualité ou son ambition, vous ne percevrez en revanche aucune subvention. On n'a jamais reconnu à ces programmes le qualificatif d'« œuvre », qui leur permettrait de bénéficier de tous les soutiens apportés à la production française. Pourtant, les chansons ne sont-elles pas des œuvres ?

Deux incohérences sautent aux yeux dans cette situation. Premièrement, tous les principes justifiant que l'on impose aux radios des quotas de diffusion de musique en langue française n'ont pas été appliqués à la télévision. Deuxièmement, les maisons de disques ont fini par devenir, dans les faits, les producteurs de l'essentiel des émissions de variétés, puisque, la plupart du temps, elles payent les artistes, leurs musiciens et les répétitions, quand elles n'apportent pas un financement direct. La quasi-totalité des documentaires musicaux et des concerts diffusés à la télévision – même Johnny sous la tour Eiffel – est financée ou cofinancée par les maisons de disques... Pour le dire autrement : aucune émission musicale n'existe à la télévision française sans un concours financier des maisons de disques. Aucune.

Ce qui ne signifie pas que les maisons de disques disposeraient d'un accès régulier à l'antenne. C'est même le contraire : les variétés sont des programmes risqués en termes d'audience comparés aux séries américaines. Les chaînes ne redoutent pas de mauvaise surprise d'un épisode à l'autre d'une série, mais les réactions négatives des téléspectateurs face à certains artistes ou à certaines esthétiques. On craint toujours que les téléspectateurs, ayant zappé parce qu'ils n'aimaient pas une chanson, soient perdus pour le reste de l'émission. Alors les

chaînes ne prennent plus aucun risque. Quand la plupart des stations FM ont adopté le format *gold*, la télévision affirme que ce n'est pas à elle de développer de nouveaux talents. Par conséquent, à une heure de grande écoute, elle ne diffuse que des tubes d'un âge déjà respectable.

Observons les statistiques en ce qui concerne les nouveaux talents français, c'est-à-dire les artistes qui n'ont pas encore obtenu deux disques d'or sur deux albums distincts (la loi de 1994 sur les quotas qui les définit en ces termes) : l'année dernière, 85 % de leurs passages en radio étaient concentrés sur quinze titres, c'est-à-dire moins de dix artistes. Les radios diffusent donc une ou deux fois la quasi-totalité des nouveautés, puis les oublient aussitôt. En revanche, elles mettent en *playlist* quelques titres nouveaux matraqués à longueur de journée. L'hyper-rotation finit par tuer le développement : la plupart des nouveaux talents sont inaudibles en radio et, chaque saison, un ou deux noms émergent.

En réalité, le paysage audiovisuel s'est quasiment inversé. Dans les années 1960 ou 1970, on trouvait sur la plupart des antennes une émission par semaine qui diffusait de vieux titres. Aujourd'hui, la majorité des radios sont au format *gold* à longueur de journée. C'est-à-dire qu'un artiste qui sort une nouvelle chanson doit s'imposer face à tout le patrimoine de la musique populaire. Osons une analogie avec la mode : quand un créateur travaille sur une forme empruntée aux années 1970 comme le patte d'ef, il le fait à un moment où plus personne n'en porte, recyclant une esthétique absente du paysage. Dans la musique, un artiste qui met un petit parfum seventies dans une chanson se trouve en concurrence frontale avec les plus grands tubes des années 1970, ce qui lui offre beaucoup moins de chances d'être mémorisé par les auditeurs que s'il était environné de chansons nouvelles. Pire : s'il ose adopter un son tout à fait neuf, il ne sera pas « raccord » avec la couleur d'antenne de la plupart des stations et sera donc rejeté par les programmeurs.

Les chaînes de télévision et la plupart des radios fonctionnent selon une sorte de réflexe pavlovien : elles passent ce que le public est supposé connaître par cœur. Pour tout le

reste, il faut se battre sur un espace qui se réduit d'année en année. Régulièrement, les attachés de presse et les patrons de label se prennent la tête entre les mains : les télés veulent bien qu'Untel vienne parler de son nouveau disque, mais il faut qu'il chante un vieux tube, surtout pas une nouvelle chanson.

Je me suis battu pour que Thomas Dutronc soit invité sur le plateau de la « Star Ac' » 7, à la sortie de son album. Finalement, il n'est venu qu'à la « Star Ac' » 8, en décembre 2008, pour chanter *J'aime pas Paris*, un titre qui avait été travaillé un an plus tôt et alors que la chanson *Comme un manouche sans guitare* passait à la radio depuis des semaines ! Pourquoi ? Il est vieux ? Non. Il est trop branché ? Non. Il n'est pas populaire ? Si, il a vendu presque 500 000 albums. Mais TF1 n'était pas sûre qu'il plairait au public...

Au démarrage d'un tel artiste, les télés gagneraient pourtant à l'accompagner, à lui ouvrir leur porte, à lui dérouler le tapis rouge. Elles seraient associées à son envol, ne perdraient sans doute pas en audimat et s'assureraient des audiences futures. Or elles préfèrent inviter systématiquement les mêmes chanteurs interprétant les mêmes chansons dans les mêmes décors, ce qui engendre la désaffection progressive d'un public qui a l'impression d'assister toujours à la même émission.

Il y a quelques mois, on m'a présenté un nouveau concept d'émission : sur le plateau, un artiste interprète un de ses tubes en duo avec un de ses fans et, après la chanson, l'animateur demande à l'inconnu : « Saviez-vous que vous avez déjà rencontré votre idole ? – Ah bon ? Mais où ça ? » En guise de réponse, on diffuse une séquence enregistrée où, grimé, le chanteur fait passer les achats du bonhomme à la caisse d'un hypermarché, ou lui fait le plein d'essence à la station-service. Les yeux dans les yeux, on voudrait me faire croire que c'est en déguisant Mylène Farmer en caissière et Florent Pagny en pompiste qu'on va les aider à défendre leur répertoire ! Et, bien entendu, il n'est pas question de programmer le moindre artiste en développement dans cette émission. Voilà ce que la télévision appelle aujourd'hui un « concept créatif et novateur »...

Comment s'étonner dès lors qu'on ne voie plus arriver de nouvelles stars, malgré l'inflation de l'information people dans

les médias et sur Internet ? Ce statut ne se conquiert qu'avec des médias. Or la télévision refuse de jouer le jeu. Avec un million d'albums vendus, Christophe Maé est à peu près dans la situation commerciale d'un Patrick Bruel au moment de la bruelmania. Avez-vous l'impression qu'il y ait eu une maémania ? Et voilà sans doute le plus curieux : la crise n'empêche pas qu'un ou deux albums par an atteignent des scores « d'autrefois » ; mais les artistes n'ont plus la même aura. Les ventes de disques se sont effondrées. Mais les artistes se sont effondrés plus encore.

La théorie du restaurant vietnamien

On me demande parfois ce qui se serait passé sans la crise liée au piratage. Sans doute ce qui est arrivé plusieurs fois dans l'histoire quand une technologie en remplace une autre : le téléchargement payant aurait remplacé une grande partie des ventes de CD.

Il existe un pays où la piraterie dans le domaine musical n'a pas provoqué une crise aussi grave qu'aux États-Unis ou en France. Il ne s'agit pas d'un pays sous-développé, ni d'un pays privé de stars, ni d'un pays rétif aux nouvelles technologies. C'est le Japon. Les différences de mentalité et de structure du temps de loisir, ou encore le temps passé dans les transports, peuvent expliquer cette singularité : les Japonais consomment moins de musique sur Internet que sur leur téléphone portable et utilisent donc des systèmes légaux de téléchargement. Jusqu'à il y a peu, le marché numérique gagnait même 5 %, quand le marché physique perdait 5 %, par une sorte de transfert presque idéal. Curieusement, le piratage est un phénomène récent au Japon. Universal a sorti quelques gros tubes de J-pop ces dernières années, pour lesquels les chiffres de téléchargement payant sont comparables aux scores de singles d'avant 2000. Pour autant, le CD n'a pas disparu du paysage au Japon.

En général la perception de l'évolution du marché du disque physique est très sommaire. On soutient volontiers, çà et là, que personne n'achète plus de disques. Mais il s'est vendu 52,6 millions d'albums physiques en France en 2009 (la pire année de la crise, puisque le marché physique remonte en 2010), c'est-à-dire autant qu'à la fin des années 1980, époque à laquelle le disque n'était pas vraiment absent de la vie

quotidienne des Français. Le disque physique n'est donc pas mort et, d'une manière ou d'une autre, le concept même de la commercialisation du support physique est pérenne. Pas plus que la phénoménale croissance de l'automobile n'a supprimé la bicyclette, les usages numériques de la musique ne tuent le désir de posséder un objet qui représente l'univers d'un artiste au-delà de sa musique, ni le besoin de disposer d'informations imprimées (paroles des chansons, livret documentaire, photos de concert...).

Le défi que nous avons eu à relever ces dernières années était non seulement de reconstruire un modèle au sein duquel le disque cohabite avec d'autres modes de commercialisation, mais aussi de le faire dans des circonstances extraordinairement chaotiques, puisque le téléchargement légal n'a pas compensé financièrement la baisse des ventes de disques à cause du piratage.

Pendant des années, un certain nombre de gens se sont plu à dire que, puisque nous luttons contre le piratage numérique, nous étions contre Internet. C'est absurde. Universal compte parmi les entreprises culturelles les plus novatrices en ce qui concerne le marketing 2.0. Et nous adaptons en permanence nos analyses du marché, nos techniques et nos méthodes à toutes les évolutions sensibles sur la Toile.

La première révolution tient au bouleversement temporel suscité par Internet : désormais, un gros succès se répand très vite. Jusque dans les années 1990, le succès d'un artiste en Grande-Bretagne ou aux États-Unis se propageait, selon les cas, entre trois mois et un an plus tard dans les autres pays, dont la France. Dix-huit mois environ ont séparé le moment où Shania Twain a fait un carton en Amérique et sa percée en France.

Or Youtube est un média mondial : quand Susan Boyle devient une star, ce n'est pas grâce à la télévision. Certes, elle triomphe à « Britain's Got Talent » sur ITV, mais c'est parce qu'elle suscite un buzz énorme sur Internet que les médias classiques du monde entier s'intéressent à elle. Tokio Hotel a débarqué lui aussi en France par Internet, avec très peu de décalage par rapport à l'Allemagne. De même, *Alors on danse* de Stromae a débordé des pays francophones et s'est classé n° 1

presque simultanément en France, en Allemagne, en Grèce, au Danemark, en Italie, aux Pays-Bas, en République tchèque... Depuis combien de temps n'était-ce pas arrivé à une chanson en français ? C'est pourquoi, un disque qui a un potentiel doit être partout disponible au téléchargement.

Quand jadis Michael Jackson ou Madonna sortaient un single, ils pouvaient caler le calendrier selon les pays, contrôler leur image, se rendre sciemment invisibles et inaccessibles. Aujourd'hui, pas un instant de la vie ni de la carrière des stars n'échappe à l'œil de milliers d'appareils photo numériques. Quand Lady Gaga ou Rihanna ratent un pas de danse, l'image est sur Youtube avant même la fin du concert. Imaginez-vous la carrière des Rolling Stones si, à chacune de leurs sorties en boîte ou à chacune de leurs fiestas, ils avaient été autant photographiés – et avec autant de bienveillance – qu'Amy Winehouse ?

Pourtant, Internet reste pour nous un outil formidable. Nous avons vu comment, pendant des années, nous étions à la merci des programmeurs radio qui avaient droit de vie ou de mort sur nos productions en décidant de les diffuser ou non. Aujourd'hui, les radios ne sont plus que le deuxième étage de la fusée. Le premier étage, c'est Internet.

Les programmeurs radio observent ce qui se passe sur Internet, attentifs notamment à la liste des cinquante chansons les plus diffusées sur Deezer et aux scores des vidéos sur Youtube et Myspace. J'ai expliqué à quel point les radios étaient de plus en plus segmentées et les programmations de moins en moins ouvertes aux nouveaux talents. Nous devons par conséquent forcer leurs portes, les convaincre qu'il leur est impossible d'ignorer nos chansons, puisqu'elles sont déjà écoutées des centaines de milliers de fois sur Internet. Nous jouons de notre capacité à susciter le bouche à oreille, à créer des communautés, à conduire les blogueurs à parler de nos artistes... Nous lançons des concours, des opérations promotionnelles, des Facebook, des Myspace. C'est désormais l'étincelle qui allume la mèche. La radio vient ensuite, quand elle a constaté le potentiel incontestable de l'artiste ou de la chanson.

Finalement, la frilosité des radios (en dehors de celles qui ont fait de la découverte une partie de leur fonds de commerce, comme France Inter ou Nova) n'est peut-être pas une si mauvaise affaire pour nous. Il n'empêche, si elles se contentent de reprendre ce qui fonctionne déjà sur Internet, les radios généralistes sont indispensables pour toucher le grand public et transformer le buzz d'origine en succès commercial. Sur NRJ, par exemple, toutes les chansons entrées en programmation sont testées sur un panel d'auditeurs. Si un titre est peu reconnu et peu aimé par les auditeurs sondés, la chanson n'est plus diffusée. Notre nouvelle problématique est désormais de déterminer le moment adéquat pour sensibiliser les radios sur telle ou telle chanson. L'enjeu n'est plus de passer à la radio, mais d'y passer au bon moment, de manière à ce qu'une partie des auditeurs retrouvent sur les ondes ce qu'ils écoutent déjà sur Internet – ce qui assure de bons sondages. Pour reprendre l'image de la fusée, les radios constituent seulement le deuxième étage ; si on l'allume trop tôt, la fusée explose en vol.

Les métiers de la promotion ont changé. Quand je m'occupais de la promo pour le seul label Columbia de Sony, j'avais trente ou quarante personnes sous mes ordres. C'est l'équivalent aujourd'hui de l'effectif promo de l'ensemble des labels d'Universal. En cinq ans, les équipes ont été divisées par deux : les radios prennent moins de chansons (NRJ diffuse seulement une trentaine de titres par semaine), il n'y a presque plus d'émissions de télé, la presse spécialisée est exsangue et la presse généraliste offre de moins en moins de place à la culture. En revanche, nos effectifs consacrés à Internet ont fortement augmenté.

À part quelques contre-exemples, comme les Prêtres, qui doivent leur succès à une campagne de pub sur TF1, on ne peut plus faire démarrer un nouvel artiste sans Internet. Beaucoup d'artistes, seraient-ils déjà installés, n'hésitent pas à lancer le buzz très loin en amont, comme Zazie qui a sorti sur le Net, début juin, *Avant l'amour*, le premier single de son projet 7 sorti en septembre. Le concept de son album étant innovant (un album physique de quatorze titres, puis sept albums numériques de sept titres paraissant en sept semaines et enfin

un coffret de sept CD), elle a pris le temps de l'expliquer longuement sur Internet, donnant des interviews à des sites et à des blogs, dialoguant avec les internautes, afin de toucher sa *fanbase* bien avant la sortie de l'album.

Dans le cas d'un nouvel artiste, il faut plus que quelques copains pour donner l'impulsion. C'est là que nous intervenons par un travail patient, à partir de petites communautés de fans qui s'élargissent peu à peu et finissent par engendrer beaucoup de clics. Cinquante personnes envoient le lien vers le clip à cinquante autres, qui à leur tour disent à cinquante personnes que le clip est génial... Ce processus se déroule à l'écart des grands médias, ce qui d'ailleurs soude souvent ce premier public d'un artiste. Sur Internet, « j'aime » n'est pas assez ; il ne faut lire que des « j'adore ». Le buzz est un militantisme, et ce n'est pas un hasard si Lady Gaga prend autant de temps à remercier ses fans à chaque concert et à chaque apparition à la télé.

Avec un clip diffusé sur M6, nous savons que nous touchons 500 000 téléspectateurs d'un seul coup ; il faut une patience de Romain pour arriver à 500 000 clics sur Internet. Mais ces clics ont beaucoup plus de valeur.

Nous avons consacré six mois à faire connaître Jena Lee, dès la signature du contrat et l'enregistrement de son album. Son style très particulier, qu'elle qualifie d'*emo r'n'b*, fait le lien entre l'imagerie urbaine et l'univers du gothique en mêlant un chant très soul et des guitares saturées. L'imposer n'a pas été simple. Skyrock a refusé de la programmer, quoi qu'elle ait gagné le concours Urban Music Nation lancé par cette même radio. Pour NRJ, elle était trop « spé »... Toutes les radios faisant la sourde oreille, un long travail a commencé *via* son Skyblog et Facebook. Le clip de *J'aimerais tellement* est lancé en avril 2009 sur Internet, sans qu'aucune radio diffuse la chanson. Mais, en octobre, celle-ci se classe n° 1 du Top, la semaine même de sa sortie physique en single. Les radios qui la refusaient depuis des mois la passent aussitôt. Un programmeur trouve le culot de me dire : « C'était le bon moment de la rentrer en programmation. » Son album s'est vendu à plus de 250 000 exemplaires.

À une autre échelle, c'est aussi sur Internet que Justin Bieber

a été lancé en 2009-2010. Ce garçon mignon dont toutes les adolescentes accrochent un poster au mur de leur chambre, c'est un peu la même histoire que les Osmond Brothers ou les boys band. Seulement, cette fois-ci, le phénomène ne fut pas médiatisé par la presse jeune, mais s'est répandu grâce à Internet partout dans le monde. Ici, le rôle de nos équipes a été de relayer un mouvement international et de le transformer en buzz français. En 2007, déjà, l'arrivée de Tokio Hotel s'était presque tout entièrement faite hors radio, les programmeurs étant réticents à passer des chansons en allemand.

Il ne faut pas s'étonner, dès lors, que plus de 2,5 millions de personnes soient abonnées pour recevoir nos informations sur un ou plusieurs de nos artistes. En permanence, nous cherchons de nouvelles techniques pour faire connaître nos chanteurs et nos enregistrements sur Internet. Nous avons lancé par exemple OffTV, pour lequel nous tournons beaucoup de *widgets*, ces petites pastilles qui créent le lien entre l'artiste et son public : des enregistrements en studio, des extraits de concerts, des répétitions, des sessions *unplugged*, des passages promo à Paris et même, désormais, toutes les signatures de contrat chez Universal.

Le coût direct de la promotion sur Internet est plus faible que celui de la publicité télé. Mais, cette promotion demandant des effectifs importants et beaucoup d'heures de travail, ce coût n'est pas insignifiant. Pour le réduire, nous essayons en ce moment de gagner de l'argent avec la diffusion en streaming des clips que nous proposons gratuitement à des fins de découverte. J'ai la conviction que, pour voir le clip de son artiste préféré plusieurs semaines avant qu'il passe à la télé, l'internaute acceptera de patienter quelques secondes avec un message publicitaire. C'est l'enjeu d'expérimentations actuelles sur Youtube, Dailymotion et d'autres plateformes.

Je ne cacherai pas qu'un de nos plus grands défis concerne la rentabilité de notre activité. Le disque compact représentait jadis jusqu'à 90 % de notre chiffre d'affaires. La crise ayant en outre fait baisser la rentabilité moyenne du CD, il nous a fallu trouver des revenus complémentaires. Nous sommes obligés d'innover en permanence dans la définition même de notre

métier et dans l'extension de nos activités.

L'actionnaire principal d'Universal a toujours bien compris cette évolution. Quand la crise a commencé en France en 2003, Universal comptait déjà une quarantaine de salariés qui travaillaient sur d'autres produits que le disque, alors qu'ils n'étaient qu'une poignée chez les autres majors. La légitimité de ces équipes, reflétée dans les comptes de l'entreprise, n'était plus à établir. Dans une situation de crise, il est difficile de croire un individu qui représente un millième du chiffre d'affaires et prétend avoir une solution pour sortir de l'impasse. En revanche, s'il s'agit d'une équipe qui fait 5 % du chiffre et qui a préalablement fait ses preuves, on écoute ses propositions.

Aujourd'hui, Universal Music France est une entreprise profitable, mais le CD ne représente plus que 56,3 % de son chiffre d'affaires en 2009 (pour un total de 18,4 millions d'exemplaires vendus). En forte hausse, la part des ventes numériques a atteint 13,7 % du chiffre. Presque 30 % de notre volume d'affaires viennent donc des droits de diffusion, du merchandising, du publishing, des partenariats avec les marques, de la redevance copie privée... Hélas, un certain nombre de nos confrères n'ont réussi qu'en partie cette mutation-là et continuent de vivre surtout du CD – donc à en vivre beaucoup moins bien.

Rien n'est possible sans un travail différent avec les artistes. Le contexte, on s'en doute, n'était pas facile : quand il se vend 60 % de disques en moins, les artistes perçoivent logiquement 60 % de royalties en moins. Ils essaient alors de négocier des contrats leur assurant plus de sécurité. Mais nous sommes tout aussi naturellement rétifs à allonger les contrats et à les assortir de nouvelles garanties financières. Cette simple mécanique mettrait gravement à mal les relations entre les artistes et les maisons de disques si tout le monde n'avait compris que les contrats seront désormais à la fois plus larges et plus courts.

Même si, en estimant que le pire de la crise est passé, nous n'avons pas assez de visibilité pour nous engager sur dix ans comme dans les années 1990. Mais l'étendue de ces contrats tend à s'élargir, et pas seulement chez les majors. Les indépendants cherchent eux aussi à gagner plus d'argent sur

chaque signature.

Comment étendre les contrats d'artistes ? Il y a quelques années, des journaux ont affirmé que le futur *business model* de la filière serait le contrat « 360 », c'est-à-dire un contrat englobant toutes les activités d'un artiste, à 360 degrés : le disque, la scène, le merchandising et les autres sources possibles de revenus. Il en a beaucoup été question au moment où quelques artistes comme Madonna ont signé des contrats de ce type avec Live Nation, énorme producteur de concerts et propriétaire de salles de spectacle aux États-Unis. Certains articles ont même prophétisé que le salut d'Universal passerait par l'organisation des concerts de tous ses artistes.

Précisons d'abord que le contrat « 360 » existe depuis toujours dans le show business : la plupart des carrières commencent par des contrats de ce type, signés avec de petites structures qui produisent les concerts d'un artiste tout en éditant ses disques, voire ses recueils de textes, les tee-shirts ou les souvenirs à son nom. Parfois, la structure en question est une SARL gérée par l'épouse de l'artiste, parfois c'est un vrai producteur. Ce genre de contrat ne relève d'ailleurs pas forcément de l'artisanat, rappelons l'exemple de Jacques Morali et Henri Belolo qui produisaient Village People. La tendance naturelle, pour les artistes comme pour ces structures, est de se renforcer en faisant appel à des spécialistes de tel ou tel domaine. Pour monter une tournée, rien ne remplace le savoir-faire d'un producteur de spectacles qui organise ou vend des concerts toute l'année, connaît bien les salles et les festivals, et est suffisamment enraciné dans la profession pour ne pas se faire piéger par naïveté ou par excès de confiance.

Chez Universal, même si nous estimons que produire des concerts n'est pas notre métier, il nous arrive de participer à la production de certains spectacles, comme le retour à la scène de Michel Polnareff en 2007 ou les comédies musicales *Roméo et Juliette* (2000), *Les Mille et Une Vies d'Ali Baba* (2000), *Belles, belles, belles* (2003) et *Gladiateur* (2004). Nous y avons parfois gagné de l'argent, mais nous en avons aussi perdu. Certes, j'étais le premier président de major en France à miser directement sur des comédies musicales, mais c'était aussi parce qu'il

manquait souvent un partenaire financier lors du tour de table. Produire des spectacles n'est cependant pas notre cœur de métier, même si nous ne nous interdisons pas d'étudier toutes les opportunités au cas par cas. Nous coproduisons des tournées de nouveaux artistes avec un certain nombre de tourneurs, dans une logique comparable à celle des labels : à chaque artiste correspond un producteur de spectacles, avec une sensibilité et des méthodes qui lui conviennent.

Il n'est pas impossible que, dans les années à venir, les artistes français s'alignent sur une pratique courante dans les pays anglo-saxons en réclamant à leurs producteurs de spectacles des avances sur les tournées, comparables à celles qui se négocient dans le disque. Dans le contexte difficile que traverse toute la filière, cela pourrait amener à un changement majeur de modèle économique. Après tout, la France est un des rares pays développés à avoir un paysage de la production de spectacles aussi fragmenté. C'est une des raisons pour lesquelles nous ne nous interdisons pas par principe de nous rapprocher d'un producteur de concerts, à l'instar de certains de ses concurrents, comme Warner France, qui a acheté l'entreprise de Jean-Claude Camus, le producteur de Johnny Hallyday et de Michel Sardou. Toutefois, je me refuse à l'envisager dans la seule perspective de gagner quelques millions de plus. Il faut que nos démarches concordent artistiquement et humainement. Autrement dit, Universal aurait alors intérêt à avoir un directeur artistique pour la scène, comme nous avons des directeurs artistiques pour nos labels.

En outre, quand l'occasion s'est présentée d'acheter des salles de spectacle parisiennes, nous l'avons fait. À des échelles très différentes, nous avons repris l'Olympia en 2001 et le Sentier des Halles en 2008. Nous n'y sommes pas vraiment producteurs puisque, pour la majorité des spectacles, ces salles sont louées. Mais nous co-exploitions de nombreux concerts à l'Olympia, notamment parce que nous sommes très attentifs à l'émergence de nouveaux talents. Le Sentier des Halles est un micro-business pour Universal, mais nous pouvons l'utiliser pour repérer, pour tester des artistes. Il nous arrive aussi de recevoir des maquettes et d'avoir besoin d'observer les artistes

sur scène face à leur premier public pour nous déterminer. Si, à l'issue des centaines de spectacles donnés dans l'année dans cette petite salle de cent places, nous signons deux ou trois contrats en édition et un ou deux en production, nous avons gagné.

Pour en revenir à l'extension du périmètre de nos contrats, nous distinguons trois directions principales : le merchandising, les services aux artistes et le publishing. Quand ils veulent se moquer des majors, les journalistes prophétisent que nous finirons par nous recycler en vendeurs de tee-shirts. Plus sérieusement, nous avons toujours essayé d'établir une cohérence entre le merchandising et l'image de l'artiste. Quand nous nous en prenons aux fabricants « pirates » de tee-shirts, c'est aussi pour protéger cette cohérence. L'artiste n'a pas envie de voir son portrait dans n'importe quel contexte et sur n'importe quel produit.

La structure qui prend en charge le merchandising de nos artistes essaye de faire en sorte qu'ils y gagnent plus qu'avant, tout en nous permettant de dégager des ressources nouvelles. Désormais, le merchandising se pense très en amont, presque en même temps que le visuel de la pochette d'un album et que sa stratégie marketing. Et il n'est pas absurde de proposer au public le tee-shirt avec le visuel de l'album le jour de sa sortie.

De plus, tout concourt à entretenir la demande de produits dérivés de la musique : quand on télécharge un album, le rapport à un objet fait défaut. Or une part de la culture populaire demeure très fétichiste – au sens noble du mot – et n'est pas satisfaite dans l'univers numérique. La fameuse langue des Rolling Stones continue de séduire les branchés comme le public populaire, les jeunes comme les quinquagénaires, les hommes comme les femmes. En septembre dernier, nous avons lancé la première campagne publicitaire télé consacrée uniquement au merchandising d'un artiste, Justin Bieber. Ses produits remportent un succès énorme : nous en avons plus vendu en 2010 aux États-Unis que nous n'en avons écoulé de Michael Jackson en 2009.

Les services rendus aux artistes s'inscrivent dans la même logique, avec la structure U Think ! qui négocie les contrats

publicitaires et les associations aux marques de nos artistes. Naturellement, U Think ! se limite pour l'instant à la musique et aux artistes en contrat chez Universal, mais nous ne nous interdisons pas, à terme, de collaborer avec des sportifs ou des vedettes des médias.

Si elle est notre cœur de métier, la musique n'est pas le seul domaine dans lequel peut s'exercer notre expertise. Après avoir publié des DVD de concerts, nous avons accepté d'éditer des one-man-shows comiques. Après avoir fait du merchandising d'artistes, nous réalisons maintenant celui de Harley Davidson en France et de Coca-Cola en Grande-Bretagne. Notre priorité est d'offrir des services à des chanteurs et de les élargir selon les opportunités. Dans cet esprit, Universal UK a étendu ses activités jusqu'au management d'artistes.

Enfin, nous comptons énormément sur notre activité d'édition. Dans ce métier, nous ne produisons pas des disques, mais défendons des œuvres. L'idée selon laquelle les maisons de disques ont une activité mono-produit est dans la plupart des cas inexacte : nous enregistrons de la musique, mais, par ailleurs, nous sommes éditeurs de musique. Le publishing, c'est d'une part l'édition physique de partitions (ce que nous faisons pour Debussy, Puccini, Michel Berger ou U2), et d'autre part tout le travail de valorisation des œuvres musicales à notre catalogue. Non seulement un éditeur propose des chansons à des interprètes, les place dans des films ou des publicités (ce que l'on appelle la synchro, un secteur de plus en plus florissant), cherche à les faire adapter dans d'autres pays, mais il les défend également contre les utilisations frauduleuses ou le plagiat...

Le publishing est une activité la plupart du temps profitable. Chaque fois qu'une œuvre au catalogue est interprétée (sur scène, à la radio ou à la télévision) et qu'elle est vendue (en disque, au téléchargement, en sonnerie de téléphone, sous forme de partition), ses auteurs touchent une rétribution, mais aussi son éditeur. Quand je dis que mon job consiste à accroître les actifs d'Universal, c'est aussi en ce sens : la loi française ne permettant pas que la durée d'un contrat d'édition musicale excède cinq ans, il faut que, pendant cette période, les créations

d'un auteur soient suffisamment valorisées pour qu'il ait envie de signer un nouveau contrat avec nous. En revanche, les œuvres écrites pendant la durée de son engagement resteront à notre catalogue.

Il faut préciser à ce sujet que les contrats d'édition et les contrats discographiques ne sont pas liés. Au total, sur les cent albums les plus vendus en France dans l'année, une quarantaine sont édités en tout ou partie par Universal, dont une quinzaine de disques français. Mais beaucoup de ces disques ne sont pas produits par Universal, et la musique de beaucoup de disques produits par Universal n'est pas éditée par Universal.

La logique est naturellement de développer un artiste à la fois en édition et en contrat discographique. Si, il y a quelques années, les chanteurs et les groupes décollaient à peu près exclusivement par le disque, les éditeurs de musique participent désormais activement au lancement. The Do a été découvert par le public en 2007 *via* une publicité pour les cahiers Oxford utilisant sa chanson *On My Shoulders* avant même la sortie de l'album chez Wagram, un label indépendant. Et la chanson avait été placée par le service de la synchro d'Universal Music Publishing.

Universal devient aussi producteur de télévision. Au cours de la saison dernière, nous avons coproduit « Encore une chanson » sur France 2, et nous poursuivons cette saison. Il ne s'agit pas de caser nos artistes à la télévision, mais de mettre au point des émissions qui fonctionnent et attirent le public. Je suis parti d'une idée toute simple : un artiste chante deux chansons et, si le public le souhaite, il reste pour en chanter une troisième. Si Universal est coproducteur de l'émission, l'artiste qui a ouvert la première émission était Christophe Maé, un artiste Warner.

Nous filmions au Jamel Comedy Club des concerts diffusés par Orange sur son canal de télévision et sur son portail Internet, où ils attirent en moyenne 500 000 spectateurs (audience supérieure à celle de « Taratata »), avant une seconde diffusion sur la TNT. Et Valéry Zeitoun a lancé « Je veux signer sur AZ », une sélection de nouveaux artistes sur Internet, dont les castings sont filmés à l'Olympia et qui, après le vote des

internauts, peuvent bénéficier d'une diffusion télé. Sur Internet, nous nous sommes aussi associés avec « At Home », programme dans lequel un artiste et ses musiciens sont filmés au travail dans un appartement, dont le premier numéro a été réalisé avec Mika. En Grande-Bretagne, Universal a imaginé d'autres concepts télé comme « Popstar to Operastar », dans lequel les stars de l'opéra Rolando Villazon et Katherine Jenkins apprennent à des artistes pop à chanter des airs d'opéra.

Nous ne changeons pas de métier : ces émissions sont le prolongement direct de notre activité principale. Nous ne nous y serions certes pas associés il y a vingt ans, mais nous avons plus besoin qu'autrefois de formats d'émissions musicales attractives à la télévision. Par ailleurs, Internet nous permet d'innover et d'expérimenter à relativement bon marché et avec une plus grande liberté de ton.

En ce qui concerne la production de musique enregistrée, qui demeure au centre de ses préoccupations, Universal réagit mieux à la crise que d'autres majors, notamment grâce à la manière dont nous articulons marché local et marché international. Produire des artistes ici coûte cher, mais les Français consomment en moyenne deux tiers de disques français.

La répartition des ventes d'Universal Music France entre local (75 %) et international (25 %) est également héritée d'une certaine culture d'entreprise, ou plutôt d'une double culture d'entreprise. Le groupe Universal actuel a été dessiné par la fusion, en 1998, des groupes PolyGram (ex-Philips) et Universal (ex-MCA). Le premier représentait environ 20 % du marché mondial, mais n'atteignait guère plus de 10 % du marché nord-américain ; le second occupait 10 % du marché américain, mais n'avait aucune part de marché importante en dehors de son continent. MCA développait des artistes aux États-Unis et en exportait quelques-uns dans le monde entier (Cher, Aerosmith, Tom Petty...). Chez PolyGram, le catalogue local constituait les fondations de la maison, mais l'international était aussi très fort. D'ailleurs, quand une filiale était puissante sur le local, elle développait aussi l'international ; quand elle était faible sur le local, elle n'avait pas de bons résultats sur l'international.

Aujourd'hui, chaque filiale nationale d'Universal doit être puissante chez elle et enrichir notre catalogue international : Eminem démarre en tant qu'artiste du catalogue local d'Universal aux États-Unis, Amy Winehouse et Amy MacDonald en Grande-Bretagne, Andrea Bocelli est développé aux Pays-Bas, Juanes en Amérique latine et en Espagne, Feist et Stromae en France... Par la suite, tous ces artistes auront du succès dans le monde entier.

La crise du disque ne change rien à cette logique. Universal avait beaucoup de stars mondiales à son catalogue avant son déclenchement et continue d'en développer aujourd'hui, de Rihanna à Lady Gaga. Si la manière de réussir un lancement de cette dimension a changé, nous n'en restons pas moins une maison de disques dont une dizaine de nouveaux artistes conquièrent le grand public tous les ans.

C'est d'autant plus nécessaire que beaucoup d'équilibres anciens sont bouleversés sur le marché numérique. Longtemps, le modèle de notre activité était le « 80-20 » : 80 % du chiffre d'affaires venant de 20 % des références. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires est plus concentré : un implacable conformisme favorise quelques stars à la visibilité hégémonique et renvoie loin derrière une myriade de créateurs marginalisés. Il faut savoir que la moitié des titres présents sur iTunes n'ont *jamaïs* été téléchargés ! Et la grande majorité des titres téléchargés ne le sont qu'une fois.

Ces faits donnent un nouvel éclairage sur la théorie de la « longue traîne », qui a été jusqu'à présent la vulgate de l'*e-business*. Aux débuts du commerce électronique, avant le téléchargement, quand les gens commandaient des livres, des CD et des DVD sur Amazon, sur eBay ou sur FNAC.com, une doctrine soutenait que les consommateurs trouveraient plus facilement les produits « rares » sur Internet que dans les magasins. Ainsi, les autoproduits, les artistes « spé » et les produits de niche (jazz, musique traditionnelle, une partie du classique ou de la chanson française...) ne rateraient-ils plus une seule vente, tandis que les stars n'en perdraient pas. Le graphique du marché se présentait sous forme de pente douce, avec un certain nombre de grosses ventes et une longue traîne

de petites quantités. Surtout, aucun artiste ne ratant plus une seule vente potentielle puisque ses productions seraient immédiatement accessibles par l'intégralité de la clientèle, le poids relatif des « petits » allait mécaniquement augmenter par rapport aux stars. L'essentiel du chiffre d'affaires se ferait désormais dans la longue traîne, par des myriades de transactions sur des produits « pointus ». La théorie de la longue traîne était pleine de promesses de diversité et d'ouverture culturelle.

Or il se révèle que, plus il est numérisé, moins le marché est ouvert. Certes, des millions de références sont accessibles depuis n'importe quel ordinateur à n'importe quel moment. Mais la clientèle se concentre plus encore que dans les magasins de disques sur un petit nombre de références.

Les 200 références les plus vendues au cours d'une semaine représentent à peu près le tiers du marché physique. Dans le marché numérique (sur iTunes, principalement), les 200 références les plus vendues représentent la moitié des téléchargements. Mais le public est imprévisible et peut s'enflammer beaucoup plus qu'avant pour une référence inattendue. Par exemple, en juin 2010, François Raoult chante magnifiquement *La Superbe* au cours de la finale de « La Nouvelle Star ». Le lendemain, la version originale de Benjamin Biolay apparaît dans le top 10 d'iTunes. Il arrive qu'un artiste gagne des dizaines de places au classement des ventes numériques en une seule prestation dans une émission de radio comme la « Black Session » ou « Le Fou du Roi ».

La principale conséquence de cette structure du marché est que le poids commercial des stars est plus écrasant encore qu'au temps du CD. Quelques artistes – quelques dizaines d'artistes au niveau mondial – concentrent une proportion énorme de l'attention portée à toute la musique par les médias et distancent commercialement la « classe moyenne » d'une manière bien plus spectaculaire que dans les années 1990.

Pour affiner l'image de la longue traîne, vous me pardonneriez de convoquer le têtard et le spermatozoïde. Avant le numérique et avant la crise, le marché avait une forme de têtard : une grosse tête, avec une queue large et assez courte.

Aujourd'hui, le marché reproduit la forme d'un spermatozoïde : la tête a grossi, mais la queue s'est démesurément allongée et amincie. Comme prévu par la théorie originelle de la longue traîne, de plus en plus de références se vendent puisqu'aucun magasin de disques n'a jamais pu proposer en même temps autant de références qu'iTunes. Mais la tête a monstrueusement grossi, puisque de moins en moins de références se vendent énormément (et elles se vendent même proportionnellement plus qu'avant), tandis que, dans la queue, de plus en plus de références se vendent, chacune générant proportionnellement moins de chiffre d'affaires.

Convoquons maintenant, si vous le voulez bien, la carte des restaurants vietnamiens. Quiconque a déjà fréquenté ce genre d'établissement sait qu'on y propose des centaines de plats. Or, que faisons-nous quand nous allons y déjeuner ? Nous commandons en général un rouleau de printemps ou des nems, puis nous choisissons un canard laqué ou un poulet à la citronnelle. Et si nous y retournons tous les jours pendant une semaine, nous finirons par ne plus regarder la carte et commander toujours le même repas. De la même manière que la plupart des clients ignorent toutes les subtilités culinaires qui leur sont proposées dans le menu d'un restaurant vietnamien, les clients des sites de téléchargement vont vers très peu de références.

La théorie du restaurant vietnamien n'est pas encore dans les manuels de marketing, mais nous la vérifions chaque jour sur le marché numérique : plus grand est le choix, plus le consommateur réduit le sien ; plus il est réduit, plus le consommateur varie le sien. Autrement dit, pour filer la métaphore culinaire, le client régulier d'un restaurant s'autorisera davantage à diversifier la composition de ses menus si la carte de l'établissement ne lui propose que cinq hors-d'œuvre et cinq plats plutôt que si la liste de ces derniers est infinie.

Le poids du Top 10 sur iTunes est ainsi commercialement énorme, quand des millions de titres ne sont téléchargés qu'une seule fois, et des millions d'autres, jamais. Sur ces sites, le consommateur va en priorité vers des références dont il a

entendu parler ou qu'il connaît déjà et ne s'aventure guère dans l'inconnu, contrairement à ce qu'on imaginait au début de l'économie numérique.

Du point de vue culturel, le résultat est ambigu : certes, de plus en plus d'artistes peuvent s'exprimer et vendre leur musique, mais de moins en moins peuvent en vivre. Cette interminable « queue de spermatozoïde », ce ne sont pas seulement des débutants et des chanteurs amateurs. Il s'agit de plus en plus d'artistes de la classe moyenne dont je parlais plus haut, de plus en plus d'artistes de niches économiquement moins prospères qu'avant la crise (le jazz, le classique, la chanson, la world, le heavy metal, l'électro...), de plus en plus d'artistes qui essaient de se maintenir dans le métier dix, quinze ou vingt ans après leur dernier tube, de plus en plus d'artistes qui tirent de la scène l'essentiel de leurs revenus, de plus en plus d'artistes à mi-temps...

Observons le secteur de l'autoproduction, que certains journalistes et même la puissance publique aiment défendre par principe : il est évident que, avec des distributeurs numériques comme Believe ou Idol, ces artistes touchent potentiellement plus de public qu'avec le rayon des autoproduits de la FNAC. S'ils vendent donc un peu plus, ils vendent moins cher et ne parviennent toujours pas mieux à en vivre.

Cette précarisation des métiers de la musique est une réalité dont s'inquiètent maintenant les sociétés civiles comme la Sacem et l'Adami, mais aussi un certain nombre de commentateurs qui, il y a encore deux ou trois ans, claironnaient que l'effondrement du marché du disque allait permettre aux artistes de gagner plus. Aux États-Unis, il est paru 97 751 albums au cours de l'année 2009. 12 ont été vendus à plus d'un million d'exemplaires, mais, surtout, seuls 2 % d'entre eux se sont écoulés à plus de 5 000 exemplaires. Et on ne vit pas en vendant 5 000 exemplaires ! Or c'est maintenant le score que réalise un nouvel artiste Universal qui ne réussit pas à percer. Dans cette longue queue de spermatozoïde, des dizaines de milliers d'artistes ne vivent plus de leur musique ou n'ont aucun espoir d'y parvenir.

Le marché de la musique se rapproche de plus en plus de

celui du cinéma. Quand sort *Avatar* ou un nouveau Spielberg, les gens savent très vite s'ils iront le voir ou pas. La promotion massive permet de se passer du bouche à oreille et les spectateurs qui attendent plusieurs semaines pour se décider ne représentent qu'une part marginale de l'audience totale. En revanche, un film d'auteur a besoin du bouche à oreille pour s'imposer et son exploitation va durer beaucoup plus longtemps. Mais ce n'est qu'une ou deux fois par an qu'un de ces films à la longue carrière réalisera un gros score. De même, nous constatons que la durée de vie des albums physique est de plus en plus courte : en moyenne, 95 % de la facturation d'un album Universal est effectuée en douze semaines ! À part quelques succès qui vivent jusqu'à dix-huit mois (un Lady Gaga ou le premier album de Renan Luce), tout se joue de plus en plus vite. Pour des artistes au public fidèle comme David Bowie ou Brigitte Fontaine, l'essentiel de la facturation est réalisé en deux ou trois semaines. Et c'est encore plus rapide pour le téléchargement.

Tout cela nous confirme dans la nécessité de travailler plus en amont que précédemment, et notamment pour les nouveaux artistes. En 2008, j'ai entendu les maquettes de Ben l'Oncle Soul, signé par Diam's sur Motown France. J'ai écouté en boucle le quatre-titres pendant toutes mes vacances de l'été 2009 et il a explosé auprès du grand public au printemps 2010. Entre-temps, nous avons effectué un minutieux travail sur Internet, lancé des actions promo à destination des radios les plus pointues, des showcases et des petits festivals pour constituer la première fanbase de l'artiste. L'album n'est sorti qu'après deux singles, ce qui s'impose peu à peu comme la norme, même pour les artistes établis. Car il n'y a plus de rente de situation, il n'y a plus de succès garanti, il n'y a plus de disque de platine gagné d'avance.

En revanche, l'impératif d'enrichissement et de valorisation de nos catalogues est toujours aussi fort. J'ai expliqué comment des compilations de Jacques Brel ou d'Elton John pouvaient jadis sécuriser un budget de label. Si le poids du *back catalog* n'est plus aussi spectaculaire qu'à l'apogée du CD, il génère encore des événements exceptionnels sur le marché physique :

en 2009, la seconde jacksonmania, qui a suivi la mort de l'artiste, a assuré un bon résultat annuel à Sony Music, de même avec la ruée sur le catalogue remasterisé des Beatles pour EMI. En 2010, Universal a sorti l'album *Exile on Main Street* des Rolling Stones avec des titres inédits, qui s'est classé dans les trois premières places du Top de la plupart des pays européens et s'est écoulé à plus d'un million d'exemplaires dans le monde. Il n'est pas impossible que nous menions prochainement des opérations d'ampleur sur tout le catalogue des Rolling Stones ou de Queen, dont nous avons acquis cette année la licence.

Si le *back catalog* ne représente plus que 15 % des ventes de CD, il atteint le tiers des téléchargements de titres Universal sur iTunes. Comme à chaque changement de support (le 33-tours, le CD, le numérique...), le *back catalog* bénéficie du regain d'intérêt de nouvelles générations constituant leur discothèque en puisant dans les ressources immenses des catalogues en ligne. Pour ces consommateurs-là, le *back catalog* n'est pas de la musique du passé ; c'est de la nouveauté. Les gamins d'aujourd'hui s'enflamment pour Lady Gaga ou Stromae, et découvrent en même temps Simon & Garfunkel, Georges Brassens ou James Brown, dans le mode de consommation qui est le leur.

C'est pourquoi la révolution de la consommation de musique passera par des abonnements qui donnent accès librement, pour une somme forfaitaire, à des millions de titres – toutes les nouveautés et le *back catalog*. L'idée est attractive pour le public et garantit aux artistes que leurs œuvres restent disponibles. Je me bats pour cette idée depuis une dizaine d'années et il semble que ce modèle s'impose enfin, puisqu'il donne en même temps une liberté immense au public, une source de revenus aux artistes et des moyens pour investir aux producteurs. Cette formule correspond surtout à la nouvelle manière de consommer de la musique, qui ne se soucie pas des barrières de genre, d'époque ou de langue, et passe à la fois par la découverte personnelle et par la diffusion virale. Un peu comme si le restaurant vietnamien devenait un gigantesque buffet à volonté.

Notre curieuse victoire

Le marché français du disque a perdu plus de 60 % de sa valeur depuis 2003. Universal est parvenu à limiter la baisse de son chiffre d'affaires à 45 % environ. Quand nous sommes entrés dans la crise, notre part de marché, déjà énorme, tournait autour de 32 ou 33 %. Depuis, nous avons gagné chaque année un ou deux points pour arriver aujourd'hui aux alentours de 40 %. Autrement dit, nous avons chuté moins vite que nos concurrents et avons même augmenté notre poids relatif dans la musique en France.

Pourtant, au début de la crise, vers 2001, aux États-Unis, beaucoup de commentateurs, rejoignant les militants du « tout gratuit », prédisaient une perte de pouvoir des majors. Dix ans plus tard, nous sommes certes plus pauvres qu'avant, mais paradoxalement plus puissants. Sony et BMG ayant fusionné, les majors sont moins nombreuses. Et, parmi elles, nous nous sommes détachés du peloton. Universal est souvent la seule maison de disques dont la frange la plus jeune du public cite spontanément le nom.

PolyGram avait été créé par Philips en 1972 pour chapeauter tous ses labels – Philips, Polydor, Phonogram... En 1994, peu après qu'il m'a nommé président, je soutiens à Alain Lévy que, pour le public, PolyGram se situe quelque part entre l'hectogramme et le kilogramme ! Notre marque est inconnue alors qu'Internet va favoriser les identifications fortes – c'est le moment où nous commençons à acheter des noms de domaine. Je suis convaincu de la nécessité de signer l'ensemble de nos disques par notre marque commune. Je décide de faire répéter le même message à la fin de toutes nos publicités télé : « C'est un disque PolyGram. » Quand, en 1999, nous devenons

Universal, le procédé reste le même : « C'est un disque Universal. » Les résultats sont immédiats. D'une part, nos confrères sont très agacés par la manière dont PolyGram puis Universal sont rapidement identifiés par le public. D'autre part, Jean-Marc Tassetto de SFR me propose dès janvier 1998 de réfléchir à une association entre Universal et sa marque. Les synergies deviennent impératives quand Vivendi, qui possède une partie du capital de SFR, rachète Universal. En septembre 2001, nous lançons avec SFR les produits Universal Music Mobile. Nous commandons à Jamel Debbouze une campagne publicitaire décalée. Dans la première série de spots, il met en scène une inconnue qui parle à toute allure dans un décor de Lavomatic – c'est Diam's. Universal Music Mobile innove : c'est le premier abonnement téléphonique à forfait bloqué, à 19,90 euros. Pour des raisons stratégiques, SFR a décidé d'abandonner cette association au bout de quelques années. Aujourd'hui, Universal Music Mobile fonctionne en association avec Bouygues Telecom, avec plus d'un million et demi d'abonnés. Grâce à cette formule, notre marque existe dans un univers connexe à la musique.

Si, ces dernières années, malgré la crise, nous rencontrons des succès comme celui-ci, nous n'avons pas tout réussi. Par exemple, j'ai connu un échec instructif au Moyen-Orient quand, à la fin des années 1990, on m'a demandé d'y construire une filiale d'Universal Music. La raison était simple : puisque Pascal Nègre avait vendu le raï de Khaled dans le monde entier, il saurait bien s'y prendre au Moyen-Orient. Jusque-là, notre catalogue était confié en licence à des distributeurs locaux. Je devais donc améliorer la présence de nos produits tout en signant des artistes que l'on développerait sur le marché local puis international.

À l'époque, la production et les médias sont basés à Beyrouth, les disques se vendent surtout dans les Émirats arabes unis et en Arabie Saoudite, et la plupart des artistes en vogue sont égyptiens. Je commence naturellement ma mission par une série de voyages, avec la certitude de signer de nombreux artistes passionnants. Mais je découvre vite que le modèle économique des maisons de disques occidentales ne

fonctionne pas au Moyen-Orient, où les artistes n'ont jamais été payés en royalties. Eux-mêmes ne le souhaitent pas. Ils préfèrent toucher un cachet à l'enregistrement et ne pas se soucier des ventes, attendu que la contrefaçon massive rend totalement aléatoire la collecte de royalties. Les artistes gagnent leur vie en jouant dans des mariages, et les plus célèbres touchent des fortunes pour des noces d'émirs. Il est difficile de leur proposer une carrière mondiale alors que, chez eux, ils ne touchent pas un sou sur leurs ventes. Leurs ambitions internationales se limitent à des tournées où ils jouent pour les communautés arabophones locales, qui elles aussi consomment des CD pirates. De rendez-vous en rendez-vous, je comprends que je leur demande des efforts colossaux pour gagner en une année une somme qu'ils espèrent toucher en chantant un soir pour un roi du pétrole. Je reviens bredouille : ce que je peux leur apporter n'intéresse pas les artistes orientaux.

Or, curieusement, le numérique nous permet aujourd'hui de revenir au Moyen-Orient. Nous avons monté en 2010 une structure à Dubaï pour traiter avec des opérateurs téléphoniques. En effet, le téléchargement permet désormais de vendre de la musique là où on ne vendait pas de disques. Ainsi, nous gagnons un million d'euros par an avec le téléchargement au Pérou alors que nous n'y vendions plus du tout de CD. L'association avec les télécoms nous permettra peut-être de nous installer en Afrique noire ou dans certaines zones d'Asie où nous n'avons jamais pu prendre pied, ni dans la distribution, ni dans la production.

À la fin de l'ère Messier chez Vivendi, en 2001, je suis de nouveau contacté par Alain Lévy qui m'offre de le rejoindre chez EMI dont il a pris la direction. Je refuse, mais l'affaire s'ébruite. Chez Universal, on me propose alors de prendre en charge toute l'Europe. Je refuse tout en laissant une porte ouverte : je suis prêt à m'occuper d'international à deux conditions, qui sont de ne pas vivre à Londres et de conserver des responsabilités opérationnelles en dirigeant Universal Music France.

En 2001, je signe mon nouveau contrat de président d'Universal Music France, d'une durée – exceptionnelle dans le disque – de neuf ans. La plupart des présidents de major sont

nommés pour trois ou quatre ans, ce qui les prive d'une visibilité au-delà d'un seul album de leurs plus grandes stars. Pour ma part, je peux gérer l'entreprise avec une vision à moyen terme. Je ne risque pas ma peau chaque année si je n'accomplis pas de performances spectaculaires, puisque la direction du groupe a la même définition que moi de la mission d'un patron de filiale locale : je dois créer des actifs, je dois enrichir nos catalogues. Pour cela, j'ai besoin de temps.

Quand, en 2005, Lucian Grainge prend la direction d'Universal Music International, il crée un comité pour Universal Music Group International, c'est-à-dire le monde entier hors États-Unis, Canada et Mexique. Dans ce board UMGI, nous sommes quatre : Lucian Grainge, Max Hole (le patron du marketing international), Boyd Muir (le directeur financier) et moi. Nous nous réunissons deux jours par mois à Londres pour discuter des artistes en priorité internationale, des budgets, des stratégies, des équipes... Dans l'intervalle, nous nous téléphonons beaucoup pour réagir rapidement à tous les événements du marché. Désormais, chaque pays dispose d'un référent au sein du board. Outre la France et le Moyen-Orient, je suis directement chargé des pays latins. Mais ces responsabilités internationales me permettent aussi de découvrir comment un Japonais, un Italien, un Anglais ou un Américain peuvent penser, raisonner, voir le monde différemment et travailler ensemble. Même si en général nous parlons anglais entre nous, j'y découvre que des mots comme pop, rock ou dance ne signifient pas les mêmes choses selon les pays. Quand on parle de hip hop en Amérique latine, c'est de reggaeton qu'il s'agit, une musique qui, pour nous Français, sonne gentiment latino. Pourtant, c'est la bande-son de guerres de gangs qui font passer les mythiques banlieues des États-Unis pour des jardins d'enfants. Le travail du board est de faire circuler des musiques dans des univers culturels incroyablement différents les uns des autres, de faire le même métier dans des contextes et des situations extrêmement divers.

À ma nomination, je m'implique beaucoup en Italie, où je dois me séparer du patron de la filiale. Ne lui trouvant pas immédiatement de remplaçant, je suis tous les quinze jours à

Milan pendant deux ans. Quand je commence à m'en occuper, tout Universal Italie fait le chiffre d'affaires d'un label d'Universal France, l'industrie ayant été ravagée par la piraterie physique, puis par le téléchargement illégal. Les Italiens aiment la chanson italienne, mais ils préfèrent ne pas la payer. À population équivalente, il se vend trois fois moins de disques qu'en France, et le téléchargement légal décolle encore plus difficilement. Les ressources disponibles pour la création sont donc spectaculairement plus faibles, mais il est encore possible de produire, voire de dégager un peu de profit. J'applique la même méthode qu'en France : avoir confiance dans la création. Ainsi, je signe le premier rappeur italien qui touche le grand public, Fabri Fibra. Je ne suis plus patron aujourd'hui d'Universal Italie, mais j'y ai appris énormément, notamment sur la capacité à produire dans une situation hostile. En 2005, notre part de marché en Italie était de 18 %. Aujourd'hui, elle a presque doublé.

J'ai aussi en charge l'Amérique latine, qui est un continent passionnant. Imperméable au hip hop et aux musiques urbaines, c'est un marché très rock, très « guitare ». Entre 70 et 80 % des ventes de disques sont strictement locales ou sud-américaines, mais le marché, déjà victime du piratage du CD, a été ravagé par la crise. Quand un artiste triomphe en Colombie (Juanes et Shakira sont colombiens), le chiffre d'affaires est minuscule : le seuil du disque de platine a été fixé à 4 000 exemplaires. L'Amérique latine se partage en deux régions : d'une part, le Brésil et ses 200 millions d'habitants ; d'autre part, le marché hispanophone, concentré au Mexique et en Floride. Que l'on soit argentin, hispanophone des États-Unis, chilien, vénézuélien ou même espagnol, il faut d'abord toucher les radios et les acheteurs de disques de Mexico et de Miami pour atteindre le reste du continent.

Le modèle économique des tournées en Amérique du Sud est aussi plein d'enseignements puisque, même pour des stars internationales, elles sont toutes sponsorisées par des entreprises (téléphonie et automobile, principalement). Les sponsors sont d'une générosité sans commune mesure avec les pratiques européennes, et c'est ce qui permet que le concert de

U2 soit retransmis en direct sur Rede Globo, une chaîne brésilienne qui fait passer TF1 pour un canal de la TNT : le *prime time* réunit jusqu'à 100 millions de téléspectateurs.

Sur ce marché, j'ai aussi la démonstration de l'effondrement de la chanson française à l'exportation. Depuis les années 1960, il n'est quasiment pas un artiste français qui ait percé là-bas. À la fin des années 1990, Era a eu de beaux succès en Amérique latine. Puis, ces dernières années, nous avons exporté au Mexique Tarkan et sa chanson *Simarik* et surtout Alizée. Mais les influences anglo-saxonnes qui ont remodelé la chanson française, des yé-yé au folk-rock actuel, nous ont rendus inaudibles ou inutiles pour beaucoup de cultures. Depuis des décennies, une bonne partie des artistes français – même parmi les meilleurs – se sont imposé le défi de sonner comme des Anglais ou des Américains. Quand ils y parviennent, ils entrent en concurrence avec des myriades d'artistes anglo-saxons et, sauf rares exceptions, ils ne sont pas compétitifs. Les Italiens, en ne sacrifiant pas leur grande variété nationale, ont conservé un peu partout des parts de marché qui correspondent aux ventes à l'exportation de la variété française à l'époque de Sylvie Vartan, France Gall, Joe Dassin ou Dalida. Donc, on continue à entendre de la chanson italienne en Amérique du Sud, mais on n'y entend plus de chanson française.

J'ai signé, début 2010, le contrat qui me maintient à la présidence d'Universal Music France jusqu'au 31 décembre 2015, la confirmation, à mes yeux, que notre réponse à la crise du disque en France a été pertinente. Mais la crise a aussi ses conséquences sur mon contrat : en ce qui concerne sa part fixe, mon salaire a été diminué de 40 % – moins de chiffre d'affaires, moins de rémunération des dirigeants, c'est normal.

Pendant des années, toute la filière musicale en France a été irriguée par les dépenses des majors. Les artistes, évidemment, mais aussi les studios, les producteurs et les salles de spectacle, les festivals et une infinité de métiers du clip, du stylisme ou des services. Ces dépenses, qui représentaient quelques centaines de millions d'euros avant la crise, ont beaucoup diminué, ce qui a appauvri tout le secteur. L'objectif d'Universal depuis six ou sept ans a été de ne pas restreindre les frais d'enregistrement.

Nous essayons toutefois de dépenser chaque euro à bon escient. Nous veillons par exemple à ce que toutes les chansons soient écrites et maquettées avant l'entrée en studio, même si nous conservons aux artistes la possibilité d'être créatifs en cours d'enregistrement. Nous leur demandons simplement de ne pas perdre de temps, car ce sont les journées perdues qui provoquent les dérives de factures de studio. Quand on passe des jours et des jours à faire, refaire, jeter, refaire et jeter encore, les budgets dérapent, surtout dans un studio prestigieux facturé 5 000 euros la journée avec ses techniciens.

Pour diminuer les coûts, il suffit parfois que j'abaisse les seuils auxquels les budgets doivent m'être présentés. Quand on a décidé que je devrais signer le bon de commande pour chaque vidéoclip dont le devis dépasserait 40 000 euros, beaucoup de budgets se sont calés sur 39 000 euros tout ronds ! C'est humain : un patron de label, un directeur de marketing ou un chef de projet n'a pas envie de soumettre ses envies artistiques au président. En outre, les progrès technologiques ont permis de maintenir à moindres frais la qualité des clips. Et il faut bien admettre que l'on n'a plus guère les surprises dispendieuses que l'on a pu connaître, comme avec le clip de Mory Kanté que j'avais refusé quand je dirigeais Barclay : l'éclairage était tellement poussé vers le bleu qu'il avait l'air d'un Schtroumpf. Pour un budget de 300 000 ou 400 000 francs, c'est rageant.

La principale économie réalisée concerne la promotion. Nous avons beaucoup réduit la publicité télévisée, et encore diminué la publicité dans la presse, qui n'était pas à un niveau élevé. Nous avons baissé les budgets de tour-support, en précisant d'ailleurs à certains producteurs de spectacles que la logique voudrait souvent que ce soient maintenant eux qui nous versent un « disque-support », tant est parfois disproportionné le rapport entre nos bénéfices et les leurs.

La plupart des artistes comprennent cette rationalité économique. Récemment, Orlando, frère de Dalida mais aussi producteur d'Hélène Ségara, me racontait : « Ma sœur faisait un gala à Strasbourg, puis filait dans la nuit à Clermont-Ferrand en dormant dans la voiture, faisait de la promotion avec les médias locaux le matin, répétait dans l'après-midi, puis se maquillait et

se coiffait elle-même avant son concert. Maintenant, les artistes veulent une maquilleuse et une coiffeuse ou refusent de faire de la promo les jours de concert. » Il est vrai que toute une génération d'artistes a été habituée à ce confort. La nouvelle génération se maquille et se coiffe toute seule. Elle s'adapte à l'économie actuelle du disque.

Il est plus difficile pour des artistes qui ont vécu l'époque du foie gras d'en revenir à l'œuf-mayonnaise. Un jeune artiste se satisfera d'un budget de 40 000 euros pour son clip, tandis qu'un chanteur qui a connu les années 1980-1990 pourra prendre un tel budget pour une brimade en se souvenant qu'il a fait jadis des clips à 800 000 francs. Je ne dépenserais plus aujourd'hui 80 000 euros pour faire réaliser une pochette à une star mondiale de la photo, préférant consacrer cette somme à l'enregistrement du premier album d'un nouvel artiste.

Bien sûr, les artistes ne sont pas les seuls à changer leurs habitudes. Nous vivons moins confortablement chez Universal en 2010 qu'en 2000. Nous prenons moins souvent l'avion, nous circulons moins en taxi, nous réglons moins systématiquement l'addition au restaurant...

En 1985, je suis arrivé dans le disque en pleine période de crise. RCA, en difficulté, venait de fusionner avec Ariola, également en méforme, pour créer BMG, qui a été ma première major. J'étais payé un peu plus que le smic, et tout le monde me plaignait de n'avoir pas connu les années fastes de ce métier. Pourtant j'étais heureux d'appeler les FM et les boîtes de nuit, je dînais dans des bistrots à vingt balles et je m'éclatais. Aujourd'hui, de la même manière, la génération qui débute dans les maisons de disques est très heureuse d'œuvrer dans la musique. Et, quand il faut se séparer de certains de nos salariés, nous laissons partir de préférence ceux qui regrettent le bon vieux temps de l'argent dépensé sans compter.

Enfin, il a fallu se désintoxiquer de la publicité télévisée. C'était un type de promotion qui marchait à tous les coups ou presque : dès qu'on ne se sentait pas à l'aise avec la presse, dès que l'artiste mettait la pression sur son chef de projet, dès qu'un single ne convainquait pas les radios, un peu de pub télé suffisait à rétablir les ventes. Aujourd'hui, il n'est pas question

de faire de la pub télé si le disque ne vit pas déjà par lui-même. C'est comme le turbo dans un moteur : si on est à l'arrêt ou qu'on roule en seconde, il n'a aucun effet.

Je reconnais volontiers que des gens indifférents aux chiffres ont fait de grandes carrières dans le disque. Philippe Constantin, dont j'ai souvent parlé et qui était un des plus grands patrons de label des années 1970-1980, n'avait aucun souci des budgets. Maintenant, son mode de gestion serait impossible.

Mais nous continuons à prendre des risques : je suis le premier à signer des budgets de 100 000 euros de marketing pour essayer de développer une carrière. Cependant, chacun dans l'entreprise doit être conscient que ce qui est dépensé sur un poste ne le sera pas sur un autre. Alors je demande aux chefs de projet d'avoir de bonnes idées plutôt que de sortir le chéquier.

Car, malgré notre situation générale, certains ratios n'ont pas changé et, pour un euro dépensé dans la production d'un disque, il faut dépenser quatre ou cinq euros en médiatisation – publicité, promotion, vidéoclip... Pour des raisons particulières, un artiste peut percer sans beaucoup de dépenses promo, mais ça n'arrive pas plus d'une fois tous les deux ou trois ans. C'est le cas d'un Renan Luce ou d'un Grand Corps Malade chez Universal. Il y a presque dix ans, une chanteuse a connu un succès extraordinaire – un million d'albums vendus – qui n'a presque rien coûté en marketing : Carla Bruni. Disque exceptionnel, personnage exceptionnel, presse exceptionnelle, engouement exceptionnel des radios : les ventes ont décollé sans qu'il y ait eu de dépenses marketing significatives. Preuve qu'on peut réussir sans pub télé et même sans travailler pour une major, puisque Carla Bruni enregistre chez Naïve, un indépendant.

Mais, de manière générale, je l'ai déjà dit, cela coûte moins cher de produire un album que de le promouvoir. Et c'est pourquoi je pense que c'est une ânerie de réduire les investissements créatifs comme l'ont fait certains de nos confrères. C'est en maintenant ses investissements artistiques qu'Universal s'en tire. Quand il a pris la direction d'Universal

Music International, Lucian Grainge a établi notre ligne de conduite : nous pouvons réduire les coûts sur l'informatique, la comptabilité ou la force de vente pour nous adapter à la baisse du chiffre d'affaires, mais nous ne réduirons pas l'investissement artistique. Oui, Universal Music France a licencié des salariés, mais en préservant toujours le cœur du réacteur – la création. Et les difficultés de certaines majors, ou tout au moins leurs performances moindres dans les mêmes circonstances économiques catastrophiques, tiennent principalement au fait qu'elles n'ont pas sanctuarisé ce qui aurait dû faire leur prospérité à venir, c'est-à-dire les budgets artistiques.

En restreignant le nombre de leurs signatures, donc leur diversité artistique, elles ont mécaniquement restreint leur part de marché. Je suis convaincu que les vrais ennuis d'EMI commencent le jour de la fusion avec Virgin. En 1992, la première, une vieille maison créée au temps du 78-tours, avait acheté la seconde, créée en 1972 par le brillant Richard Branson. Les deux maisons de disques étaient restées séparées, mais, en 2006, EMI décide la fusion de Virgin avec Capitol Records, son principal label de musique populaire. En pleine crise, la décision a l'apparence de la rationalité : de conséquentes économies peuvent être réalisées en fusionnant les forces de vente, les centres logistiques, l'informatique de gestion, les DRH, les services financiers et tous les services constituant le *back office*. Le problème est la fusion des labels : les équipes artistiques et leurs budgets sont divisés par deux, voire plus. Mécaniquement, le nombre de contrats signés a diminué et beaucoup d'artistes ont été remerciés. Dès lors EMI-Virgin a sorti moins de disques que EMI et Virgin, et en a donc moins vendu. Avant la fusion, la part de marché de Virgin était en France d'environ 9 % et celle d'EMI de 13 %. Maintenant, l'ensemble EMI-Virgin représente 13 % du marché – la part de Virgin s'est évaporée.

La même chose est survenue avec la fusion de Sony et BMG : deux ou trois fois moins de personnel en *back office*, ce qui est rationnel ; deux ou trois fois moins de personnel dans les services artistiques, ce qui est absurde. Avant la fusion, Sony et

BMG représentaient 35 % du marché. Aujourd'hui, l'ensemble représente 25 % de part de marché.

On peut juger facile de repérer les erreurs stratégiques des autres une fois que la bataille est finie. Mais la singularité d'Universal par rapport aux autres majors est apparue très tôt. Alors que nos confrères réduisaient le nombre de leurs labels, j'ai confié à Valéry Zeitoun la création d'AZ en 2004. Et si nous avons fusionné les équipes artistiques des labels Mercury et ULM en 2009 (ce qui n'a pas supprimé de label, puisque la partie dance et compilations d'ULM est restée de son côté), nous avons développé, au même moment, des étiquettes confiées à des directeurs artistiques, comme Casablanca chez Mercury (qui a sorti Stromae en 2009), Motown France chez ULM (dont Diam's était directrice artistique et qui a fait découvrir Vitaa en 2007) ou encore Sounds of Barclay, qui sort des disques électro chez Barclay. C'est le même principe qu'une collection chez un éditeur, toujours selon cette idée que plus nombreuses seront les oreilles en activité chez Universal, plus divers et plus riche sera notre catalogue. Je le redis : réduire les investissements artistiques est suicidaire.

Notre fierté collective n'est pas d'avoir un style commun. Il n'existe pas de « style Universal » qui unifierait nos productions. Il y a peut-être plus de différences que de ressemblances entre Olivier Caillart chez Barclay et Valéry Zeitoun chez AZ, entre Olivier Nusse chez Mercury et Alain Artaud chez Polydor (le dernier entrant parmi nos patrons de label, arrivé en 2007 quand Universal a racheté V2 dont il dirigeait la filiale française). Et, outre qu'elle assure notre richesse, cette diversité nous permet également de gérer les tensions en période de crise. Ainsi, certains artistes peuvent passer d'un label à l'autre chez Universal, ce qui n'est ni au déshonneur de l'un, ni au déshonneur de l'autre. Ces dernières années, Michel Sardou est passé d'AZ à Mercury, Florent Pagny de Mercury à AZ, Superbus de Mercury à Polydor, De Palmas de Polydor à AZ, Abd Al Malik de Polydor à Barclay...

Je ne prétends pas que nous soyons beaucoup plus malins chez Universal que chez nos concurrents. Je pense simplement que notre actionnaire a mieux compris que d'autres

propriétaires de majors quelle était la seule voie pour nous en sortir sans changer de métier.

Cependant, toutes les industries de contenu sont en crise, et cette crise est loin d'être finie. Je suis parfois étonné par la manière dont certaines d'entre elles, notamment la presse ou le livre, contemplent d'un air narquois ce qui s'est passé dans le disque sans se demander si leur propre modèle économique est encore valide et si elles sont bien armées pour faire face à ce qui les attend. J'ai même l'impression que certaines filières ne tirent aucun enseignement de ce qui nous est arrivé, par exemple en ce qui concerne les nouvelles manières d'atteindre le public. Michel Sardou ou Lady Gaga auront toujours besoin d'une maison de disques, mais je ne suis pas sûr que les auteurs de best-sellers soient autant tributaires d'une maison d'édition.

Il ne faut pas oublier que les plus grands libraires de France (la FNAC, Virgin, Leclerc...) vendent aussi des CD et des DVD. Ils ont vécu la crise du disque, qui en cinq ans a effacé une douzaine d'années de progression du chiffre d'affaires. Le livre est un peu dans la situation du marché de la vidéo : la plupart des produits achetés ne sont lus qu'une seule fois. La FNAC sait parfaitement que, lorsque les services de vidéo à la demande sur Internet seront assez développés et assez complets, le marché du DVD finira de s'effondrer. On n'en achètera plus que pour les offrir et pour conserver ses vingt films préférés. Comment savoir s'il ne se passera pas la même chose avec le livre dès lors qu'une solution numérique assez pratique et maniable sera disponible ?

Le livre ne disparaîtra pas, pas plus que le disque n'a disparu. Simplement, les éditeurs devront être plus créatifs, à la fois dans leur offre artistique, dans les produits qu'ils proposeront et dans l'évolution de leur modèle économique. Et ils auront sans doute moins de temps que le disque pour opérer leur mutation. Aujourd'hui, si Universal est resté une entreprise profitable, c'est parce que d'autres revenus que la vente de musique enregistrée représentent déjà le sixième de son chiffre d'affaires. D'autres industries culturelles n'ont pas encore commencé à réfléchir à la possibilité d'une diversification de leurs ressources. Face aux difficultés, l'édition, la presse et

l'audiovisuel se contentent de la réponse strictement financière qui a été celle de certaines majors du disque en réduisant les investissements dans leur cœur de métier : signer moins de contrats d'édition, licencier toujours plus de journalistes, produire moins d'émissions... Ce qui est arrivé dans le disque prouve que ce n'est pas la bonne voie.

Si Universal est parvenu à préserver sa rentabilité sans réduire notablement son roster et sans licenciements massifs, c'est aussi parce que nous n'avons pas baissé les bras avec un air catastrophé. Notre chiffre d'affaires a certes énormément baissé ces dernières années, mais nous avons aussi gagné des parts de marché, innové dans les méthodes marketing, diversifié nos sources de revenu... Et nous n'avons jamais considéré que notre métier était voué à disparaître.

Nous continuons à avoir de l'ambition. Dans la musique populaire, notre métier reste d'amener nos artistes dans le peloton de tête. Quand nous signons avec un chanteur, nous avons toujours la certitude qu'il a le potentiel de vendre 100 000 albums. C'est pourquoi nos services commerciaux doivent être capables de mettre en place dans les magasins 3 000 exemplaires d'un nouvel artiste tout en se préparant à en vendre 300 000. Oui, nous avons de l'ambition, et pour chacun de nos artistes. Et il s'agit d'une ambition artistique autant que commerciale. Quand nous misons sur 30 000 exemplaires pour l'album d'un chanteur, c'est avec la conviction d'en vendre 100 000 du suivant. Nous voulons que le plus de gens possible soient touchés par la musique que nous contribuons à mettre au monde.

Je suis d'ailleurs surpris que, dans la presse, on cite rarement une statistique particulièrement parlante : de 2006 à 2009, le marché du CD a reculé de 32 % ; mais si on examine les ventes de disques comptabilisées dans les FNAC du 1^{er} au 31 décembre, la baisse d'année en année reste très faible – à peine quelques points de pourcentage. Autrement dit, le nombre de disques achetés au moment des fêtes de fin d'année est stable. Les Français achètent moins de musique pour eux-mêmes, mais ils en offrent toujours autant. Cela révèle un certain nombre de choses. D'abord, que le disque n'est pas un

cadeau très cher. Ensuite que la musique continue d'être considérée comme un attribut personnel : on offre à ses enfants, à ses parents, à ses amis ou à ses grands-parents des disques qui leur correspondent, et qui dès lors créent du lien entre les générations et entre les individus. Enfin – et surtout – que l'objet-disque est toujours investi d'une valeur symbolique, sentimentale, culturelle et même sociale. Pour Noël, on n'offre pas un téléchargement à l'un de ses proches. On lui offre un disque.

Cela seul pourrait suffire à me donner confiance en l'avenir : l'usage le plus noble et le plus généreux que l'on fait de la musique – en faire cadeau – n'a pas été remis en question par la crise du disque. Ce geste-là n'est pas la survivance d'un rite ancien. Il est au cœur de la relation que tous et chacun entretiennent avec la musique. On aime un disque ; on l'offre.

Avant de finir, je voudrais aborder un point, crucial à mes yeux (ou, plutôt, à mes oreilles, comme on va voir). À rebours de l'optimisme dont j'ai fait preuve tout au long de ces pages, il me faut maintenant exprimer ma colère et mon indignation. Le pire qui soit arrivé à la musique ces dernières années n'est en effet pas la crise du disque, non – cette catastrophe, c'est la surdité ! Toute une génération semble avoir perdu l'oreille. Elle passe son temps à écouter sur ordinateur des chansons compressées, décompressées et recompressées, sans paraître le moins du monde s'en trouver scandalisée. Or, c'est un désastre artistique. Que l'on puisse se satisfaire de deux minuscules haut-parleurs d'ordinateur pour écouter une œuvre qu'un artiste a passé des semaines à travailler, à peaufiner, à perfectionner avec des musiciens, des réalisateurs et des ingénieurs du son, pour qu'elle soit offerte au public avec toute la palette de couleurs qu'il a imaginées, oui, cela me révolte ! C'est du saccage pur et simple !

À la faveur d'une étude réalisée en Grande-Bretagne sur la restitution sonore favorite des adolescents, il est apparu que ceux-ci préféreraient le son diffusé par les haut-parleurs des ordinateurs – un pauvre son sans profondeur, avec les aigus qui grésillent et les basses qui saturent. Le gouvernement mène en France des campagnes sur le goût pour convaincre les gamins

qu'il y a mieux que le ketchup et la mayonnaise en tube. Il faudrait faire de même quant au son de la musique. Autrement, je le répète, une génération va perdre l'oreille, comme d'aucuns ont perdu le goût à force de déjeuner au fast food et de dîner de pizzas surgelées.

Cette dégénérescence de la sensibilité acoustique est un drame pire que la piraterie. Écouter du MP3 sur un ordinateur portable est une abomination.

Quand on a connu l'arrivée de la stéréo, quand on a vécu comme une révolution de coiffer un casque pour écouter Pink Floyd – avec l'impression que la musique vous traversait la tête –, quand on a passé des heures dans les magasins de hi-fi à essayer des amplis et des enceintes, comment ne pas être atterré par la bouillasse sortant des ordinateurs ?

Je le dis crûment : ce son-là est la négation de toute ma vie professionnelle et artistique ! Si j'avais une revendication à formuler, et une revendication urgente, ce serait que les fabricants installent de meilleurs systèmes de diffusion de son sur les ordinateurs – de bonnes performances de la carte-son, de bons haut-parleurs, de bonnes prises de casque. Et qu'on cesse de faire circuler ces fichiers musicaux dégradés qui dénaturent les créations des artistes !

J'ai toujours pensé que le public avait raison. Le succès, l'insuccès, la gloire, l'oubli – c'est lui qui en décide et il ne se trompe jamais. Mais, lorsqu'il se satisfait d'écouter de la musique dans des conditions désastreuses, sur du matériel indigne, comme il le fait aujourd'hui, on ne peut que lui donner tort. Il donne le sentiment de ne plus aimer la musique, mais sa contrefaçon.

Merci à Mylène de m'avoir si gentiment prêté son titre.

Merci à Élisabeth Samama pour avoir initié et porté ce projet ;

Merci à Olivier Nora pour ses encouragements et sa complicité ;

Merci à tous ceux qui font la richesse de ce métier, artistes, médias, collègues, amis, vieux routiers ou jeunes talents et, évidemment, à tous ceux qui, comme moi, travaillent ou ont travaillé dans cette belle maison qu'est Universal Music.

Merci à vous, enfin, qui partagez notre passion.

P. N.