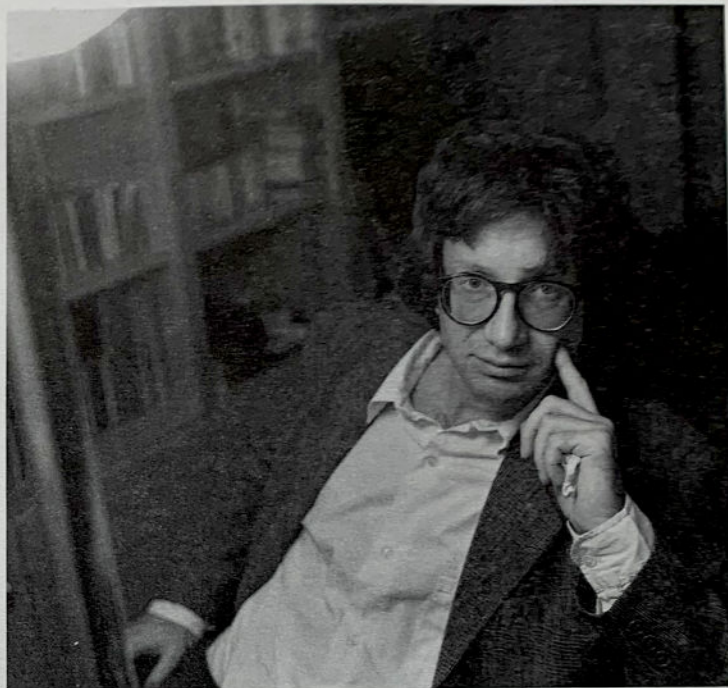


Virgin

Le temps des anniversaires. La première bougie du Mégastore vient d'être soufflée, et Virgin France fêtera ses dix ans en 1990. En tissant patiemment sa toile dans tous les secteurs des industries de la communication, la filiale française, partie comme un label, a été promue major.

Dix ans d'expansion durant lesquels elle se sera constituée un catalogue français, brisant son image new wave, et un réseau de distribution, brisant son image artisanale. Autant de raisons de faire le point avec Patrick Zelnick, PDG de ladite filiale (et nouveau président du SNEP)...

Rencontre sous les arcades BCBG de la place des Vosges.



Patrick ZELNICK (photo Franck Courtès)

Y : Dix ans se sont écoulés depuis l'installation de Virgin en France. Quel bilan en tirez-vous ?

Celui d'une évolution. Virgin, au départ, était considéré comme un label indépendant. Cela tenait au fait que le groupe Virgin dans le monde était lui-même très petit, et surtout à notre spécialisation musicale. Les musiques défendues à l'époque n'étaient pas nécessairement anglaises (Tangerine Dream, Klaus Schulze, etc), et il fallut attendre la révolution Sex Pistols pour que Virgin prenne son envol. En France, nous sommes, après EMI, la deuxième maison anglaise à s'implanter, une maison qui a la prétention de bien comprendre le rock et qui, de ce fait, désire entreprendre la musique française avec une approche anglo-saxonne. Très rapidement, notre objectif a donc été de constituer un catalogue "maison" sur des critères de prestige et de qualité. Il me semble que nous avons réussi puisque Virgin est aujourd'hui une maison de disques qui compte sur le marché...

Y : Ce qui signifie, en chiffres...

Sept à huit pour cent du marché. En chiffre d'affaires, à peu près 45 millions de francs sur notre dernière exercice. Et pourtant notre image n'a pas trop changé. C'est sûr que nous n'avons plus les avantages de la petite taille, mais j'ai cherché à maintenir une cohérence dans notre politique artistique. Petit à petit, nous nous sommes constitué un gros catalogue français, et même si nous ne pouvons plus passer pour un petit label, notre image reste homogène dans sa diversité.

Y : Pourtant, il y a peu de rapports entre Alain Souchon et Mano Negra, Julien Clerc et Rita Mitsouko ?

Il y a déjà un point commun : je les aime tous les quatre. Mais plus sérieusement, je ne pense pas que nous ayons fait, en établissant notre catalogue, de coups honteux. Nous pratiquons une politique d'albums (tout le monde le dit, mais je pense que nous, nous le démontrons), et nous investissons très longtemps sur des artistes avant qu'ils marchent.

Y : Comment se passent les signatures chez Virgin ?

Fabrice Nataf, qui dirige la politique artistique, est très autonome dans ses décisions. C'est d'ailleurs chez nous une règle d'or valable pour tous nos autres départements, qu'il s'agisse de l'édition ou de la distribution. Fabrice Nataf est donc directeur de production. Il se montre extrêmement sélectif, et part toujours avec une idée bien précise sur la manière de travailler l'artiste. On n'a jamais signé 250 artistes pour des 45 tours avec l'idée que, dans le tas, un ou deux marcheraient. Sa cohérence, Virgin

l'a construite grâce à sa production.

Y : Qu'entendez-vous exactement par cohérence ?

Comme je vous le disais tout à l'heure, cela signifie l'application, à la production française, de méthodes anglo-saxonnes. Par exemple, la direction de production consiste avant tout en un travail de recherche de producteur. Or maintenant, Fabrice Nataf collabore essentiellement avec des producteurs anglais ou américains (principe du carnet d'adresses, NDLR) et cela se ressent au niveau des produits. En développant ce type de production, notre but avoué est d'être compétitif au niveau international. Ensuite, on essaye de travailler avec l'artiste et surtout avec ce que j'appellerais les métiers de la musique (managers, producteurs de spectacles...) afin d'atteindre les objectifs fixés. Les produits français doivent "sonner" aussi bien que les produits internationaux.

Y : Pourtant, vous avez la réputation d'être proche de vos artistes, voire d'organiser l'ensemble de leur carrière à partir des disques...

Vous pensez aux Rita Mitsouko ?

Y : Par exemple...

En fait, cela se discute cas par cas. Pour les Rita, un lien fort unit le groupe à Emmanuel de Burtel (1) ; ce sont eux, du coup, qui nous délèguent certaines choses, en l'absence de tout autre staff autour d'eux. Quand le management extérieur existe et qu'il est en accord avec nos objectifs (notamment quand le groupe se découvre des possibilités de développement international), on l'accepte. Dans tous les cas de figure, il s'agit d'offrir le meilleur service aux artistes.

Y : Comment optimisez-vous cette demande des artistes ?

Notre société d'édition joue un rôle prépondérant dans cette démarche. Nous créons ainsi des liens privilégiés avec nos artistes...

Pour le reste, le principe-clé de la maison, celui qui est mis en avant à la signature du contrat, reste la délégation. Nous respectons la création de l'artiste et nous essayons sans cesse de nous mettre dans la peau d'un prestataire de service, quelle que soit la forme dudit contrat (licence, contrat d'artistes...). Cela dit, à l'épreuve des faits, la délégation, c'est toujours la déformation. Il faut donc que cette déformation soit la plus faible possible. En revanche, on reste assez fermes pour développer une politique d'albums et créer le succès sur une longue période. Pour moi, il faut cinq ans pour développer un artiste.

Ton ic

Y : Ce qui implique une signature pour plusieurs albums...
Le plus souvent, oui.

Y : Vous avez des artistes qui commencent à faire parler d'eux en dehors de nos frontières. Comment travaillez-vous dans cette perspective et quels sont vos rapports et vos contraintes face à la maison-mère ?

Vis à vis de la maison-mère, nous avons un catalogue très crédible. Pour Virgin France, le catalogue français représente 50 % du chiffre d'affaires. Or, si l'on établit un classement des artistes Virgin dans le monde, certains arrivent dans les vingt premiers du groupe, alors qu'ils ne vendent que sur le marché français et francophone.

Y : Le marché français est donc tout à fait intéressant ?

Il est majeur. C'est le cinquième mondial ; et quand l'on vend de 300.000 à 1 million d'albums d'un artiste, c'est loin d'être négligeable, y compris pour l'ensemble du groupe. Néanmoins, on cherche toujours à créer les conditions d'un succès international.

Y : Pourtant, la vocation d'une filiale, reste d'exploiter le catalogue international, pas le contraire ?

On fait passer le message par approximation successive. Dans un premier temps, notre catalogue est crédible, y compris d'un point de vue financier ; ensuite on a démontré que sur certains territoires, on peut vendre des produits français. Par exemple les Rita Mitsouko ont vendu 30.000 albums en Allemagne... Et Virgin se moque bien que l'artiste qui vende soit anglais ou français.

Y : Il n'y a donc pas de hiérarchie entre les artistes de la maison mère et ceux de la filiale...

Non. En revanche, il y a un savoir-faire différent. Les Anglais ont souvent des services de vingt personnes pour la promotion internationale. A l'inverse, dans les maisons de disques françaises, peu savent exporter. Car, pour exporter, il convient d'avoir et la crédibilité et le carnet d'adresses. Nous, nous nous structurons dans ce but, mais nous sommes loin d'être compétitif. Ce qui est certain, c'est que depuis trois ans la conjoncture est favorable. Est apparu ce que l'on appelle la scène européenne. Enfin plus personne ne cherche à établir de correspondance entre le pays de production, la nationalité de l'artiste et la langue de sa chanson. La Lambada en est un bon exemple. La notion d'artiste est devenue multinationale. Ce qui a longtemps faussé le jeu, c'est qu'historiquement les grands artistes "rock" multinationaux étaient tous anglais ou américains. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et, à l'échelle européenne, cela risque de devenir intéressant.

Y : Parlons cinéma. Virgin a été, par le passé, assez échaudé dans le domaine de l'audiovisuel. Quels sont aujourd'hui vos projets ?

On cherche dans ce domaine à améliorer notre savoir-faire et surtout à créer des synergies. Pour cela, il y a Virgin Vidéo. Mais on a acheté une société de distribution de films, "Forum", et créé un fond, "2001 Audiovisuel", destiné à acquérir des droits audiovisuels. C'est dans ce cadre que l'on vient de sortir "Brève histoire d'amour".

Y : Pour terminer, le Mégastore vient de fêter son premier anniversaire. Pour vous, s'agit-il d'une vitrine ou bien estimiez-vous que la distribution

en France en avait réellement besoin ?

A l'origine, il s'agissait bien évidemment de combler un vide dans la distribution du disque en France. C'est son insuffisance qui expliquait en partie la crise du disque dans ce pays. Ce type d'absence fait que, dans le budget-loisir d'un consommateur, des arbitrages s'effectuent automatiquement. Maintenant, l'arrivée du compact, le clip, la baisse de la TVA, la publicité à la télévision ont été autant d'arguments déterminants pour l'ouverture du magasin. De plus, j'avais l'intime conviction que Paris était sous-développé en la matière. Et je ne parle pas de la province...

Y : L'exemple anglais a-t-il été déterminant...

Oui, mais le concept a très vite évolué, et celui du Mégastore n'a aujourd'hui plus rien à voir avec le modèle anglais. D'ailleurs, le Mégastore de Paris a un chiffre d'affaires deux fois plus élevé que celui de Londres, et avoisine le total des CA des huit magasins anglais. Par rapport au magasin anglais, on voulait aborder toutes les musiques sans exclusives, en s'appuyant sur la bonne santé de la world music et même du classique. L'idée est donc de juxtaposer des magasins spécialisés dans un même lieu de rencontres.

Y : Pour développer cette notion de lieu de rencontres, vous organisez nombre d'opérations promotionnelles. Ne croyez-vous pas que cela soit un tantinet fourre-tout et finisse par brouiller l'image de Virgin ?

Non, le Virgin Megastore doit être un lieu programmé, comme une radio. Le risque serait l'incohérence. L'image que j'essaie alors de maintenir pour l'ensemble, est celle de la qualité. On aurait pu reproduire à l'infini ce qui avait été déjà fait, et instaurer un autre supermarché de la musique. Mais l'on a voulu autre chose. Voilà pourquoi la programmation ne cessera de croître. On va d'ailleurs, dans cette continuité, installer sur place un petit studio de télévision pour pouvoir aussi filmer les artistes durant leurs passages ou lors d'interview. Mais il n'y a pas brouillage. Lorsqu'un artiste passe au Megastore, c'est bon pour l'artiste, bon pour la maison de disques, et bon pour le

Megastore. Cela m'a frappé avec les Nits. Lors de leur passage à Paris (2), suite à une opération promo, ils ont vendu 9.000 albums, dont 1.000 au Mégastore. Notre part de marché est aujourd'hui de 5 %, mais pour certains artistes, le Mégastore peut représenter à lui seul de 15 à 20 % de leurs ventes.

Y : Virgin était au départ une maison de disques. Tout indique que vous devenez, comme les autres, une major multi-médias. Est-ce une condition sine qua non de survie ?

Pour bien exercer le métier de producteur de disques, il faut avoir une parfaite connaissance des métiers de la communication. Mais la musique est avant tout un style de vie, rien d'autre, ce qui peut aussi expliquer tous ces développements. Sans tomber dans l'autosatisfaction, il me semble tout de même que le consommateur exige de nouveau la qualité. De nouveau, en faisant preuve d'ambitions, on rencontre forcément le succès... Alors, work and see.

Jean-Christophe BONNEAU

(1) Directeur des éditions Virgin • (2) Rock en France, automne 88

ORGANIGRAMME VIRGIN FRANCE

VIRGIN DISQUES	VIRGIN STORES	2001 • FORUM Dist.	VIRGIN IMAGES	VIRGIN VIDEOS	VIRGIN LOISIRS
Production phonographique	Mégastore	Distribution Film - Cinéma	Production Télévision	Production - Distrib. Vidéos	Distribution Jeux + consoles
11 place des Vosges Tél. 40 29 00 00	52/60 Champs Elysées Tél. 40 74 06 48	22 rue du Pont Neuf Tél. 42 33 35 16			13 place des Vosges Tél. 42 77 34 76