

P48.06
Jou

« Je veux faire de Polygram la première compagnie multiculturelle »

nous déclare Alain Lévy, son président

A quarante-six ans, Alain Lévy est devenu le premier PDG français d'une multinationale du disque. Ingénieur, ancien de Harvard, il a commencé sa carrière chez CBS, qu'il quitte pour Polygram. A la tête de la filiale française du groupe néerlandais, il a redonné aux sociétés qui la composent - Polydor, Phonogram, Barclay - un lustre qu'elles avaient perdu. Dans le monde, Polygram - qui dépend du groupe Philips - se classe en troisième position derrière Warner Music et Sony Music (ex-CBS) avec un chiffre d'affaires annuel de 12 milliards de francs pour 1989. En France, Polygram détient 33 % du marché du disque. Quand Jan Timmer, l'ancien PDG de Polygram International, a pris la tête de Philips, il a choisi Alain Lévy pour lui succéder.

« Votre ascension a été rapide, exemplaire ?

- Rapide, oui, exemplaire, je ne sais pas. Pour un ingénieur, la direction d'une multinationale ne correspond pas à un plan de carrière classique. Je n'avais aucune inclination particulière pour la musique. Comme beaucoup de gens qui sortent d'une *business school*, j'ai été interviewé par des sociétés, dont CBS. En 1972, j'y ai commencé dans le domaine financier. Ensuite, je crois qu'on se trouve une certaine affinité avec un métier. Le métier du disque est intéressant : il présente toutes les apparences de la gestion, mais en fait un nombre important de décisions reposent sur l'instinct, un instinct qui concerne les êtres humains, les artistes, les employés.

- A quoi ressemblait l'industrie américaine à cette époque ?

- C'était le temps des grandes illusions. L'époque des contrats d'artistes à 1 million de dollars. Pour récupérer la mise, il fallait vendre cinq cent mille albums, que l'on expédiait à la sortie. Et puis, un jour, tous les invendus sont revenus. C'était une industrie qui se cherchait mais avec une énorme créativité, le temps des Springsteen, Billy Joel.

- Vous avez été vice-président du marketing européen, puis président de CBS France. Comment s'est fait le passage de l'international au national ?

- En 1979, le métier français n'était pas facile. Il y avait trois radios, trois ou quatre émissions de télévision, des disquaires qui acceptaient à peine de prendre du

rock dans leurs magasins. C'était l'un des marchés les plus attardés d'Europe.

- En 1984, vous quittez CBS pour prendre la direction de Polygram France, avec quel projet ?

- Je savais que ce n'était qu'un épisode de ma carrière. C'était entendu avec Timmer, si je lui montrais ce que je pouvais faire en France, à ce moment-là, il y aurait des occasions. Je me retrouvais au sein d'une société européenne, c'était ma culture. En revanche, j'étais convaincu qu'une société limitée à la seule activité disque n'avait pas d'avenir. Très tôt, nous nous sommes diversifiés, aussi bien dans la vidéo musicale que dans l'édition musicale. Dès le début, nous avons semé ce qui est devenu le Polygram France des années 90.

- Dans quel état se trouvait le groupe et comment l'avez-vous réorganisé ?

- Après des heures glorieuses, Johnny Hallyday, etc. la génération suivante n'était pas venue. Parce qu'elle était absente de la direction. Dans ce métier, tout part du haut. Les artistes ne restaient pas. C'est à ce moment que j'ai perdu Renaud (parti chez Virgin) parce qu'il n'était pas compris. Il fallait refaire une maison de disques au service de ses artistes et non pas le contraire, ce qui a pris trois ans. J'ai aussi recréé une distribution moderne ; si vous voulez développer des artistes, ça concerne aussi bien le vendeur d'Aix-en-Provence que le directeur artistique.

- Après avoir réorganisé Polygram aux Etats-Unis à la suite du rachat d'A & M et d'Island, vous venez d'être nommé président. Quelle va être votre tâche à la tête du groupe ?

- Mes fonctions sont celles de tout dirigeant, stratégique - le développement sur les cinq ou dix ans à venir, dont les acquisitions - et opérationnelle. Et puis il y a un troisième aspect, particulier au disque, le contact avec les artistes importants, la négociation de leur contrat.

- Vous avez un faible pour l'un de ces aspects ?

- Le stratégique. L'opérationnel m'ennuie profondément. Ce qui a rendu mon année 1990 assez désagréable. J'ai géré Polygram Etats-Unis au jour le jour. Et au bout d'un moment, regarder les listings pour voir combien Bon Jovi avait vendu la veille...

- Est-ce que - après les années fastes - on s'achemine vers une répétition du « disco crash » que vous évoquez tout à l'heure ?

- Non. Je pense que les maisons de disques sont beaucoup mieux

gérées que dans les années 70. Mais, aux Etats-Unis, il y a une inflation des salaires des cadres et des contrats d'artistes. Cinq ou six labels vont se lancer avec des financements supérieurs à 20 millions de dollars. Il n'y aura pas de place pour tout le monde. En ce qui concerne l'Europe, je suis moins inquiet. Les sociétés sont bien gérées. S'il y a une récession, elles feront moins de profit, mais - à moins d'une crise type 1929 - il n'y aura pas de catastrophe.

- De votre point de vue, quelle est et quelle sera la place de la France sur le marché mondial du disque ?

- La France bénéficie, avec la loi Lang, d'un environnement juridique excellent. J'aimerais qu'il devienne la loi européenne. La distribution est très active, c'est un marché infiniment plus sain. Hors de France, les artistes français - Mory Kanté, Patricia Kaas, Vanessa Paradis - sont pris au sérieux, beaucoup plus que par le passé. Mais il ne faut pas rêver. Les deux marchés les plus créatifs - la Grande-Bretagne et les Etats-Unis, sont très protectionnistes.

- Et le tiers-monde ?

- Tant que ces pays - qui ont des choses plus urgentes à faire - ne régleront pas le problème de la piraterie, ils n'existeront pas et tant que marché. C'est vrai aussi des pays de l'Est. Mais c'est un réservoir de talents. Pour nous, Paris doit être le centre des musiques du tiers-monde avec des structures comme Barclay ou Island France.

- Vous venez de citer deux labels. Polygram est constitué d'un agrégat de structures. Comptez-vous rationaliser cette accumulation d'histoires, de cultures diverses ?

- Il faut garder des unités créatives aussi petites que possible. C'est indispensable pour rester en contact avec les artistes. Par contre, tous les services communs - distribution vente - sont regroupés dans les principales filiales de Polygram, c'est ce que je viens de faire aux Etats-Unis.

- Quelle est l'image de Polygram ?

- Nous n'en avons pas et c'est très bien. J'ai insisté pour faire de Polygram la première société multiculturelle, plutôt que multinationale. Nous sommes hollandais, basés à Londres, on trouve cinq ou six nationalités dans notre conseil d'administration. La culture américaine doit avoir le même poids que l'anglaise ou l'européenne. Ce qui nous donne une ouverture plus large sur les créativités locales, parce que nous ne sommes pas obsédés par le *Billboard* (l'hebdomadaire professionnel américain). Nous venons de monter en France une société de films qui produira le prochain Pascal Thomas et - c'est aussi important pour nous - le prochain David Lynch que nous ferons. Polygram, c'est le classique Deutsche Grammophon, Decca, Philips, la variété locale - dans chaque filiale - et la variété internationale telle que la font les autres. Enfin, nous avons pris de l'avance en matière de diversification.

- Quels sont vos rapports avec Philips ?

- Nous avons d'abord la chance que Jan Timmer ait été président de Polygram avant de devenir celui de Philips. Les deux structures ont compris que Polygram vivait bien en vivant seul. Mais nous travaillons beaucoup sur la synergie *soft-hardware*. La cassette digitale (DCC, digital compatible cassette, nouveau standard bientôt commercialisé par Philips) est un exemple.

Propos recueillis par
DANIELE HEYMANN
et THOMAS SOTINEL