
BUSINESS STORY

09 AVRIL 2021



UNIVERSAL MUSIC, TOUTE LA MUSIQUE QUE LE MONDE AIME

Par Isabelle Lesniak

Autrefois considérée comme le boulet du groupe Vivendi, la première major de la planète est devenue son joyau et peut sereinement envisager une belle introduction à la Bourse d'Amsterdam d'ici la fin de 2021 – elle pourrait valoir plus de 30 milliards de dollars. L'histoire d'une mue exemplaire, commentée en exclusivité mondiale par son PDG, sir Lucian Grainge, depuis le siège en Californie.

Lorsqu'il monte sur la scène de l'Olympia en ce radieux mois de septembre 2019, sa chemise blanche grande ouverte sur un bronzage estival, le patron d'Universal Music France, Olivier Nusse, affiche un optimisme mesuré, relayé par la voix entraînante du crooner Gregory Porter, qui a fait le déplacement pour l'occasion, et le message de la vidéo inaugurale: «Oui, ça ira mieux demain».

S'adressant aux cadres de la major rassemblés pour une troisième session du genre dans la mythique salle parisienne – propriété du groupe –, le rugbyman arrivé dans l'entreprise comme stagiaire au marketing chez feu Phonogram détaille les raisons de se réjouir, après une quinzaine d'années de crise durant lesquelles l'industrie de la musique a failli mourir, victime de l'effondrement de la vente des CD et du piratage à grande échelle. Grâce aux abonnements au streaming, le marché a renoué avec la croissance en 2015 dans le monde (l'année suivante en France) et la tendance ne s'est pas infirmée depuis: selon l'IFPI, la Fédération internationale de l'industrie phonographique, il a encore progressé de 7,4% en 2020 malgré la pandémie.

LEADER MONDIAL EN PHYSIQUE ET EN DIGITAL

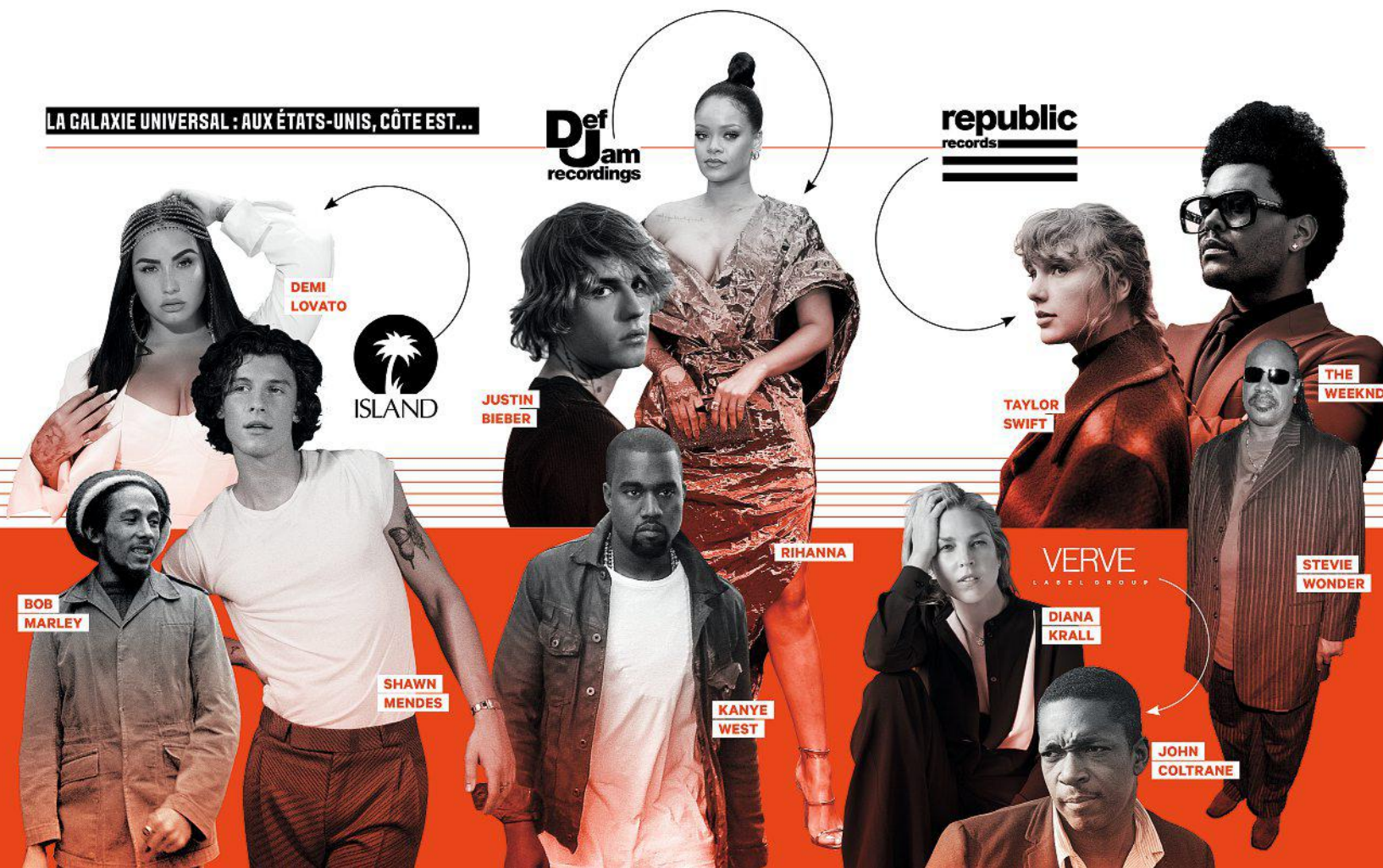
Leader incontesté loin devant Sony et Warner, à la fois en physique et en digital, Universal Music Group (UMG) a encore creusé son avance sur ses concurrents ces quinze dernières années, s'assurant plus de 30% du marché mondial et 42% du marché hexagonal. Au point, comme

s'en réjouit son PDG Lucian Grainge, de s'être muée en «la plus grande entreprise à avoir jamais existé dans l'histoire du business de la musique» (voir l'interview exclusive p. 25). La société dirigée depuis Santa Monica par «sir Lucian», comme tout le monde l'appelle depuis qu'il a été fait chevalier par le prince William en 2016, se paye le luxe d'être numéro 1 sur les cinq marchés stratégiques: États-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, France et même Japon, où UMG distribue avec succès le groupe de K-Pop BTS. Pour parvenir à ces résultats, la major a été obligée de se réinventer et de réorganiser ses équipes pour coller aux évolutions d'un marché et des usages qui se transforment à vitesse grand V. «Nous avons dû imaginer de nouvelles approches, martèle Olivier Nusse. Notre métier est devenu une activité de prototypes avec du sur-mesure conçu pour chaque artiste.»

UN CATALOGUE INÉGALÉ

Même après une rude année de pandémie, la formule reste valable et semble attirer les jeunes talents qui continuent de venir nourrir le catalogue inégalé de la major, rejoignant une impressionnante brochette de valeurs sûres (des Rolling Stones aux Beatles, en passant par les Bee Gees, Bob Marley et U2). UMG trustee avec une régularité de métronome les palmarès des plus gros vendeurs de musique enregistrée, dont l'illustre Top 10 de l'IFPI, seule source à comptabiliser tous les formats (voir encadré p. 22). Dans son tableau de chasse figurent

LA GALAXIE UNIVERSAL : AUX ÉTATS-UNIS, CÔTE EST...



les reines de la pop Billie Eilish, démarrée en autoproduction, et Taylor Swift, dont la réussite a été dûment célébrée lors des derniers Grammys. UMG s'occupe non seulement de la musique enregistrée par cette vendeuse hors pair en exclusivité dans le monde mais aussi, depuis février 2020, de ses droits d'édition via sa filiale de «publishing».

Dans l'Hexagone aussi, Universal cartonne avec sept artistes dans le Top 15 des répertoires les plus achetés et écoutés en 2020 selon le SNEP : l'indétrônable Johnny Hallyday, mais également Vitaa & Slimane, Nekfeu, Dadju, Damso ou Kendji Girac. Parmi ces gros vendeurs, le jeune rappeur de Sevran, Maes, est passé par la structure Spinnup d'Universal France, dédiée à la distribution digitale des artistes indépendants autoproduits. Le phénomène francophone féminin des dernières années, la Belge Angèle, fait aussi partie de la maison. Universal ne contrôle pas ses activités live mais la conseille, au-delà des seuls aspects artistiques, sur le marketing, le storytelling, la communication, les partenariats avec les marques gérées par l'agence A & R Studios, ou encore les produits dérivés comme cette collection BROL qui plaît tant aux adolescentes... Loin, si loin de son cœur de métier historique : l'enregistrement de la musique.

DES SERVICES AUX ARTISTES À LA CARTE

«Pour pas mal d'artistes, signer chez Universal reste une étape importante en termes de construction de carrière, en particulier dans

la pop», estime Alexandre Jornod, consultant au cabinet britannique FutureSource. Non seulement les majors sont les seules à pouvoir avancer de grosses enveloppes aux artistes et à leur assurer une caisse de résonance planétaire, mais elles sont désormais organisées de manière à leur offrir une palette d'activités complémentaires rémunératrices. Implantée dans 40 pays, Bravado, la puissante unité de «brand management» et de merchandising d'UMG avait, en 2018, marqué les esprits avec son accord «360» avec les Rolling Stones : le deal couvre non seulement la musique enregistrée du groupe mythique, mais aussi les vidéos et contenus audiovisuels, les produits dérivés, l'animation de la marque, etc. Les data dont dispose une major comme UMG

permettent de cibler avec précision toutes ces opérations.

«Nous avons des équipes expertes, dévouées et curieuses, capables de s'adapter à l'histoire de chaque artiste et lui offrir des services à la carte en fonction de son ADN, de ses envies, et du moment où il se trouve dans sa carrière», met en avant Olivier Nusse, qui vient de fêter ses cinq ans à la tête de la filiale française. Ses équipes ont ainsi permis à Clara Luciani de jouer les ambassadrices Gucci tout en dessinant une collection capsule pour Sandro. Très populaire auprès des millennials, la chanteuse écolo Pomme a pu développer des bleus de travail en matériel recyclé fabriqués localement. Les propositions de «synchro» dans des films, séries et publicités ne connaissent pas

QUAND UMG PRIT DES PARTS DANS SPOTIFY

«La propriété des contenus est aujourd'hui moins valorisée que la relation au consommateur», selon l'expression de Thomas Singlehurst, analyste chez Citigroup. C'est pourquoi le poids en bourse de Spotify (60 milliards de dollars) dépasse largement celui que peut espérer atteindre UMG. La disproportion peut paraître

vexante, mais UMG a un intérêt direct à la bonne tenue du titre Spotify, dont il détient quelque 3,5% du capital selon diverses sources. Lors des accords signés avec les plates-formes de streaming dans les années 2000, les majors ont obtenu quelques pour cents de Spotify : 6% pour Sony, 5% pour UMG, 4% pour Warner, etc. En reprenant EMI,

Universal a récupéré les 2% de ce dernier. Sa participation s'est diluée depuis, mais UMG n'a jamais revendu ses parts, qui font aujourd'hui l'objet de bien des convoitises. Avant de signer avec UMG, Taylor Swift a posé comme condition que l'argent soit reversé aux artistes en cas de plus-value liée à la cession de ce petit pactole...

... ET CÔTÉ OUEST...



TOP 10 DES PLUS GROS VENDEURS DE MUSIQUE ENREGISTRÉE

Tous formats (albums physiques, singles, streaming) en 2020.
*: artistes UMG



1. BTS
2. Taylor Swift*
3. Drake*
4. The Weeknd*
5. Billie Eilish (photo)*
6. Eminem*
7. Post Malone*

8. Ariana Grande*
9. Juice WRLD*
10. Justin Bieber*

SOURCE: IFPI
Record historique: UMG a signé avec

neuf des artistes de ce Top 10. En outre, le premier, le coréen BTS, est distribué au Japon par le groupe.

la crise. Les frangins de Terre Noire viennent, en tout début de carrière, de connaître un succès inattendu grâce à un spot de trois minutes pour Intermarché, dont le script gorgé de larmes et d'émotions a été inspiré par leur chanson «*usqu'à mon dernier souffle*. Meaning, un titre choral du Messin Cascadeur, profite d'une seconde vie depuis que toute la planète l'a entendu dans l'épisode 4 de la série Netflix «*Lupin*» – il est récemment devenu le septième titre le plus «*shazamé*» dans l'Hexagone et le 81^e dans le monde.

«*Les artistes n'ont plus besoin des studios Abbey Road pour enregistrer un album*, souligne Thomas Singlehurst, patron de la recherche européenne sur les médias chez Citigroup à Londres. *Ils peuvent s'autoproduire, distribuer leur album sur les plates-formes digitales et faire leur marketing via les réseaux sociaux. En revanche, ils ont tout intérêt à profiter du service holistique qu'est capable de leur proposer UMG.*» Si Sony a longtemps été le leader en matière d'édition, Universal met les bouchées doubles dans cette activité à très forte marge. En décembre dernier, Universal Music Publishing

Group a annoncé l'acquisition de l'ensemble du catalogue des chansons de Bob Dylan – plus de 600 droits d'auteur sur soixante ans, réinterprétés plus de 6 000 fois par des artistes variés. Le *New York Times* a estimé le montant de l'opération à 300 millions de dollars. Deux mois plus tôt, UMPG avait déjà signé le rappeur Kendrick Lamar dans le cadre d'un accord mondial exclusif d'édition.

Les résultats de 2020 reflètent la résilience des activités annexes qui ont aidé UMG à mieux traverser la crise du Covid-19. Le chiffre d'affaires (7,4 milliards d'euros) a progressé de 4,7%, contribuant largement à celui de l'ensemble du groupe Vivendi (16 milliards d'euros). La progression de l'édition (14,4%) a significativement dépassé celle de l'activité classique de la musique enregistrée (6,7%). Au sein de cette dernière, la croissance des revenus liés au streaming (16,2%) a plus que compensé la baisse des ventes physiques (-6%) et des ventes de téléchargements (-19%). Le merchandising s'est logiquement effondré avec la fermeture des boutiques et l'annulation des concerts. Pour les prochaines années au moins, UMG peut se

montrer confiante: le streaming n'a pas encore fait le plein sur tous les marchés – selon les récentes données du SNEP, son taux de pénétration n'est que de 13% en France, contre 22% aux États-Unis. En outre, la concurrence, qu'elle vienne des distributeurs indépendants, des plates-formes de streaming ou des nouveaux gestionnaires de catalogue, reste pour le moment trop éclatée pour menacer la position d'UMG.

EN ROUTE VERS EURONEXT

Dans ce contexte, la major apparaît même si appétissante que le vieux projet d'une introduction en Bourse a fini par se concrétiser. Interrogé sur le calendrier idéal pour cette opération en 2017, Vincent Bolloré recourait à l'image du «*soufflé au fromage, qu'il faut sortir au bon moment*». Gonflée par les bonnes nouvelles, UMG doit aujourd'hui être retirée du four avant de risquer de retomber. Les grands actionnaires institutionnels réclamaient depuis plusieurs années la scission ou la distribution d'UMG pour diminuer la décote de conglomérat de Vivendi. Avant d'accéder à cette demande, la direction voulait que la première major mondiale soit

... EN FRANCE...



TOP 15 DES ARTISTES
EN FRANCE

Répertoire
le plus acheté
et écouté
en 2020.
*: artistes UMG

Source: SNEP



1. Jul (photo)
2. Ninho
3. Johnny Hallyday*
4. Vitaa & Slimane*
5. Indochine
6. Maes*
7. Gims

8. Nekfeu*
9. PNL
10. Francis Cabrel
11. AC/DC
12. Dadju*
13. Damso*
14. Soprano

15. Kendji Girac*

Sept artistes sur
quinze sont
chez UMG, avec une
forte représentation
des jeunes talents.

valorisée à son juste prix. L'entrée du consortium mené par le chinois Tencent, à hauteur de 20% du capital, réalisée en deux temps entre mars 2020 et janvier 2021, s'est, depuis, faite sur la base de 30 milliards de dollars.

Plus rien n'empêche les grandes manœuvres. Une assemblée générale extraordinaire a, le 29 mars, validé les changements de statut et ouvert la voie à la distribution de 60% du capital aux actionnaires, puis à la cotation sur Euronext d'ici la fin de l'année. Les analystes tablent désormais sur 30 voire 40 milliards de dollars de valorisation. Entré au Nasdaq en juin après un essai avorté au début de la pandémie, Warner a pulvérisé toutes les attentes avec sa capitalisation de 18 milliards. «La musique représente désormais un investissement crédible pour les marchés», expose Alexandre Jornod, de FutureSource. Une belle revanche en perspective alors que le japonais SoftBank ne proposait que 8,5 milliards de dollars pour UMG en 2013. «Il faut reconnaître à Vincent Bolloré le sens des affaires. Il a fort bien fait de ne pas vendre quand le marché était au plus bas», relève Thomas Singlehurst. Longtemps considérée comme un

fardeau au sein du groupe Vivendi qui l'avait rachetée au canadien Seagram en juin 2000, UMG s'est, avec le temps, transformée en joyau...

LE CD DÉCÉDÉ

Cette mue, comme celle, à un degré moindre, de deux autres majors rescapées de la catastrophe des années 2000 (Sony et Warner) s'est faite dans la douleur. Les maisons de disques avaient vécu un véritable âge d'or dans les années 1990 grâce à la mine d'or des CD, «produits pour 1 dollar et vendus pour 14», selon l'expression lapidaire du journaliste américain Stephen Witt dans *À l'assaut de l'empire du disque*. Espérant désespérément prolonger cette aubaine, elles se sont longtemps refusées à entendre parler d'Internet quand la crise a frappé, aux États-Unis dès 1999, en France – un marché plus physique – à partir de 2002. *Libération* titrait alors: «Le CD décédé». «L'industrie de la musique n'a jamais brillé par son sens de l'anticipation», estime le journaliste Sophian Fanen qui rappelle, dans son passionnant *Boulevard du stream* que, «dans les années 1920, elle avait déjà essayé de faire interdire l'arrivée des radios FM grand public, et, dans les

années 1960, combattu la cassette audio avant d'en faire un nouveau support rentable.»

Face au digital, les majors ont d'abord fait l'autruche avant de prendre maladroitement le train en marche. Dans les années 2000, les embryons d'équipes numériques d'UMG misaient sur les lucratives sonneries permettant de personnaliser son téléphone portable – c'est le retentissant *Zidane y va marquer* qui sauva l'année fiscale d'Universal France en 2006, raconte Sophian Fanen –, puis sur le téléchargement légal. Dès 2001, le service d'abonnement e-Compil d'Universal France permettait de télécharger une dizaine de chansons par mois pour quelques euros. «Ni réussite flamboyante ni échec cuisant», le service plafonna à 800 000 téléchargements annuels en 2004 avant de périr. Finalement, à l'été 2007, la première major accepta de négocier avec les acteurs du streaming. C'est avec Universal, déterminée à monnayer chèrement son catalogue, incontournable en quantité comme en qualité, que les pourparlers ont le plus duré: dix-huit mois avant de s'entendre avec le pionnier Deezer, auquel UMG imposa des

... AU ROYAUME-UNI...



conditions drastiques pour la diffusion de ses titres. «*La force de cette maison reste son "back catalog" qui résulte d'une centaine d'années de signatures par les patrons de labels de Philips, PolyGram et Universal et de rachats notamment dans les années 1980 et 1990*», estime l'ex-patron d'Universal France, Pascal Nègre, dans un livre au titre emprunté à sa bonne amie Mylène Farmer, *Sans contrefaçon*. Celui qui dirigea pendant près de vingt ans Universal Music France et fut membre du board d'Universal Music International pendant plus de dix ans jusqu'à 2016, a fait sien l'expression de feu Henri Belolo, légendaire coproducteur des Village People: «*Une major n'est qu'un garage de labels indépendants rachetés*.» Et, sur ce plan, UMG présente un bilan inégalé. Depuis ses débuts, que l'on peut faire remonter à 1898 et l'établissement de la Deutsche Grammophon Gesellschaft, toute son histoire, passablement embrouillée, est constituée d'achats de prestige.

DE SI GLORIEUX ANCÊTRES

UMG bénéficie en particulier des acquisitions et des accords de distribution de deux magnifiques ancêtres. Du côté américain, MCA avait multiplié les emplettes durant les années folles, de la fin des années 1970 au milieu des années 1990, (ABC Records, Chess Records, Geffen Records, etc.) mettant la main sur un catalogue exceptionnel, de la disco (Donna Summer) au rap (Eminem, Dr Dre). De l'autre côté, en Europe, PolyGram, propriété du néerlandais Philips depuis 1962, avait profité de sa belle réputation acquise avec

La Fièvre du samedi soir et *Grease* durant le pic de la disco pour s'offrir au prix fort une ribambelle de labels mythiques: A & M (Sting, Supertramp, The Police), Island Records (U2, Bob Marley), Motown (les premiers Michael Jackson, Stevie Wonder, Lionel Ritchie, Diana Ross et les Supremes, Marvin Gaye), Def Jam (Beastie Boys, Public Enemy) ou encore le suédois Polar Music (ABBA).

C'est ce patrimoine exceptionnel qu'Edgar Bronfman Jr rafla en 1998 – l'héritier de Seagram, l'empire canadien des spiritueux, était personnellement plus branché par l'entertainment que par les cognacs et les parts de son groupe dans DuPont. Il dut néanmoins céder Universal deux ans plus tard à Vivendi. Malgré la crise de la musique, les rachats n'ont pas cessé sous le mandat français. En 2006, UMG

s'est offert avec BMG un vaste catalogue allant de Gilbert Bécaud à Britney Spears et une vraie expertise en matière d'édition. En 2012, un an après son arrivée à la tête d'UMG, Lucian Grainge dépensa 1,2 milliard de livres sterling pour la partie recording (production de disques) d'EMI, à l'époque quatrième major, récupérant au passage le label Capitol (Katy Perry, The Beach Boys) et quelques artistes mythiques (Beatles, Robbie Williams). Conclu en plein marasme, le deal conforta significativement la position de leader d'Universal et l'ancre davantage sur les trois marchés principaux (États-Unis, Japon, Allemagne).

C'est ce vaste empire historique, modernisé, que la Bourse d'Amsterdam s'apprête à fêter. Une forme de retour aux sources puisque PolyGram fut, du temps de Philips, coté aux Pays-Bas... ●

« THUNDER » OU L'ART DE LA FERTILISATION

Lorsque l'on regarde le clip *Thunder* d'Imagine Dragons, on ne voit d'abord que des images léchées en noir et blanc dans un environnement futuriste. Au deuxième visionnage, une évidence s'impose: les décors sont autant de publicités pour Dubai. Pas un hasard, puisque Havas Media a signé avec la ville

un contrat de « location placement » qui consiste à insérer des lieux emblématiques au cœur de contenus appréciés par les jeunes. Imagine Dragons, signé chez UMG, a été choisi pour incarner la campagne. Le groupe a passé du temps à Dubai, partageant ses aventures ainsi que le tournage

du clip à l'occasion d'une campagne étalée entre mars et l'été 2017. Ce deal d'un nouveau genre, plusieurs fois nommé dans des concours spécialisés, a atteint ses objectifs puisque le clip a engrangé 1,6 milliard de vues sur YouTube. Un exemple de fertilisation croisée à la mode Vivendi...

... EN ALLEMAGNE ET AU JAPON : UNE MULTITUDE DE LABELS ET D'ARTISTES DANS LE MONDE ENTIER





LUCIAN GRAINGE :
**« CE QUE JE PENSE CONNAÎTRE
 DU BUSINESS NE SERA PLUS
 VALABLE DANS TROIS MOIS »**

EXCLUSIF. Né en 1960 dans le nord de Londres, Lucian Grainge est entré chez UMG en 1986 après un début de carrière dans l'édition musicale et a succédé au légendaire Doug Morris dans le fauteuil de PDG en 2011. Celui que tout le monde dans le milieu appelle « sir Lucian », depuis qu'il a été fait chevalier par le Prince William, nous dévoile, en exclusivité mondiale, ses impressions sur l'évolution de la major depuis le siège de Santa Monica.

Comment envisagez-vous le nouveau chapitre qui s'ouvre pour UMG, avec la scission de Vivendi et l'introduction en bourse ?

Je considère qu'il s'agit d'un chapitre inévitable, d'un témoignage de la résilience et de l'innovation que nous avons démontrées, tant dans notre entreprise que dans l'industrie dans son ensemble, en particulier pendant les années de crise durant lesquelles UMG a continué d'investir alors que d'autres battaient en retraite. En nous positionnant au croisement des nouvelles technologies et des talents, nous avons été capables de relier les points entre les acteurs – artistes, plates-formes et fans.

Nous avons réussi à bâtir une société globale qui attire les talents et nous génère aujourd'hui de la croissance sur la base de ressources récurrentes et prévisibles grâce aux abonnements au streaming et aux investissements réalisés dans l'édition comme dans la musique enregistrée. Dans les prochaines années, notre industrie va continuer de croître dans les marchés établis comme dans de nouveaux territoires. Nous ➡

25 PAYS

francophones
d'Afrique ont
désormais
accès
aux artistes
et aux labels
d'UMG, depuis
son accord
avec Boomplay,
le Spotify
africain.



avons par exemple récemment lancé Def Jam Afrique, Def Jam Vietnam, Motown UK, Island Records Philippines ainsi que de nombreuses activités au Maroc, au Sénégal, au Cameroun, en Israël, au Nigeria, en Inde, en Indonésie ou encore en Thaïlande. L'entrée en bourse nous donnera les moyens de continuer de nous développer et d'investir dans les talents – le moteur de la croissance de cette industrie...

Quelle relation entretient UMG avec le groupe Bolloré ?

Nous n'en serions pas là aujourd'hui sans le soutien inébranlable de Vincent Bolloré et du groupe Vivendi. Depuis son arrivée chez Vivendi en 2013, il a prouvé sa foi dans l'avenir de la musique et les possibilités de monétisation, quand tant de gens n'y croyaient plus. Il m'a témoigné toute sa confiance, à moi personnellement, à UMG, à la stratégie mise en place. Il m'a toujours permis d'exécuter mon plan, de continuer à investir, de développer l'écosystème. C'est en grande partie grâce à lui que nous sommes désormais plus divers que jamais, en termes d'artistes, de genres, de styles, tellement connectés aux nouvelles plates-formes

« NOUS N'EN SERIONS PAS LÀ AUJOURD'HUI SANS LE SOUTIEN INÉBRANLABLE DE VINCENT BOLLORÉ ET DU GROUPE VIVENDI. »

et donc si bien préparés pour surfer sur la nouvelle vague en train d'arriver. Il a soutenu toutes nos initiatives majeures comme l'expansion en Afrique et en Chine, nos projets de films et documentaires pour la télévision ou le rachat du catalogue des chansons de Bob Dylan.

Vous avez personnellement pris le risque de racheter EMI en 2012, lorsque le marché était au plus bas. Rétrospectivement, ce fut le coup du siècle ?

EMI allait droit vers la faillite. Or, dans les années 1960 et 1970, c'était l'étalon-or

Lucian Grainge avec Rihanna, lors de la soirée post Grammy Awards de 2015.

de l'industrie musicale en Grande-Bretagne, ainsi qu'un véritable pan de la culture nationale avec des artistes aussi fantastiques que les Beatles, les Beach Boys ou Frank Sinatra. Je suis fier d'avoir revitalisé EMI, d'y avoir investi et de lui avoir permis de signer et de développer de nouveaux artistes, et également de profiter des innovations génératrices de croissance à l'heure actuelle.

Contrairement à beaucoup de vos confrères, vous avez commencé dans l'édition musicale. Qu'est-ce que cela vous a apporté ?

L'édition vous permet de considérer la chanson à sa juste et pleine valeur. Un artiste écrit une chanson avant qu'elle ne devienne un disque, et c'est elle qui est au centre de tout. Elle pourra ensuite être enregistrée, potentiellement des centaines de fois si c'est une bonne chanson, mais il faut reconnaître la beauté originelle intrinsèque à une chanson, la puissance d'une mélodie. L'édition vous entraîne à évaluer d'entrée de jeu le potentiel commercial d'un titre.

Regrettez-vous l'époque où votre emploi consistait à découvrir de nouveaux talents ?

Non, en début de carrière, mon emploi de « talent scout » (découvreur de talents) consistait à aller écouter chaque soir cinq ou six artistes dans des clubs différents. Aujourd'hui, je suis toujours à la recherche de talents et d'opportunités mais pas qu'en matière d'artistes. En tant que PDG, je peux rencontrer et négocier avec cinq ou six patrons de plates-formes technologiques, renégocier les contrats des artistes, décider des investissements de demain, recruter des dirigeants. Je laisse la découverte des talents à mes équipes internationales, qui ont du nez pour cela. Mais elles savent que je suis toujours prêt à donner un coup de main pour parler à un artiste nouveau ou établi, expliquer ce qui fait la différence d'UMG par rapport à ses concurrents, mettre la dernière touche à un contrat.

Cela fait trente-cinq ans que vous êtes dans la maison, ce n'est pas ennuyeux à la longue ?

(Rires) Je ne m'en lasserai jamais. Tout change si vite dans cette industrie que ce que je pense connaître du business ne sera plus valable dans trois mois. Personnellement, je suis d'une nature curieuse et je n'ai pas peur du risque. Quand vous combinez ces deux traits de caractère et que vous aimez l'entrepreneuriat, vous ne vous ennuyez jamais dans un environnement en pleine transformation !

Propos recueillis par I. L. ●

Plus d'infos sur lesechos.fr/weekend