

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2001)

LA STRATÉGIE DE L'AUTHENTIQUE
**La création d'un groupe de production de disques
dans un monde dominé par cinq multinationales**

par

Gilbert CASTRO
PDG de MÉLODIE

Séance du 6 octobre 1995
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Gilbert Castro explique avec humour comment, parti de rien, il a lancé des artistes maintenant connus dans le monde entier, a contribué au développement de courants nouveaux et a créé en modèle réduit l'unique chaîne complète dans l'industrie française du disque, et tout cela avec des comptes équilibrés. Il montre comment en mariant le "feeling" et la gestion, un artisan peut réussir là où les grandes multinationales échouent : découvrir, faire aimer et diffuser des musiques authentiques.

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

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

EXPOSÉ de Gilbert CASTRO

Mon expérience se situe dans l'univers des saltimbanques, où les décisions doivent être extrêmement subjectives, qu'il s'agisse d'éditer telle oeuvre, tel artiste ou d'orienter de nouveaux développements. J'y ai créé des petites entreprises de production musicale dans un secteur dominé par cinq multinationales. Je vais exposer comment j'ai créé ces affaires, les écueils que j'ai dû surmonter et les satisfactions que j'en ai retirées. Et j'en tirerai quelques leçons plus générales.

Après avoir passé une dizaine d'années dans la recherche et les études économiques, j'ai eu envie d'entreprendre. À la recherche d'un emploi dans le secteur privé, je me suis retrouvé secrétaire général d'une société de pièces détachées automobiles. Je songeais sérieusement à me lancer dans l'entreprise individuelle, et j'envisageais de monter avec des amis une maison d'édition de livres. Nous y avons travaillé sérieusement. Du reste deux de ces amis sont maintenant auteur et éditeur dans de grandes maisons. Quant à moi, un beau jour, j'ai été appelé par un ami qui m'a proposé de me lancer dans la production phonographique.

C'était une espèce d'aventurier qui avait derrière lui plusieurs faillites mais avait un talent incontestable. Un ami commun lui avait vanté mes mérites de gestionnaire, et le voilà qui me propose d'entrer dans une affaire en train de couler, persuadé que je pourrais redresser la situation, alors qu'il n'y avait aucun espoir. Très vite je l'ai dissuadé ; en revanche, nous avons décidé de monter une nouvelle maison d'édition¹ de disques.

Le début de l'aventure

On a commencé très petit, une SARL avec 20 000 F de capital, alors qu'il en fallait 10 fois plus pour produire un album dans des conditions décentes ! Il fallait trouver des astuces. Grâce à des systèmes de licence, on a acquis des droits d'exploitation pour une durée de trois ans et sur un territoire limité, concernant des produits dont nous n'étions pas propriétaires, et on a obtenu assez vite quelques succès. Donc, avec son talent, mon associé a su trouver des produits intéressants, et nous avons réussi à les faire marcher. Assez vite nous avons constitué une équipe, qui bien que très petite, trois ou quatre personnes, a permis de nous faire remarquer comme des découvreurs de talents : on savait capter des petites choses pas chères, on en faisait d'assez bons succès dans les radios, et des réussites commerciales suivaient. Entre 1980 et 1982, nous avons édité ainsi quelques "tubes", qui ont été distribués par des maisons bien installées (Disc'Az, à l'époque filiale d'Europe 1, ou bien Vogue, maison française indépendante).

Les premiers revers

Après trois ans, nous avons commencé à commettre les erreurs classiques lorsque la croissance est rapide. Nous avons recruté un peu trop, au point de nous retrouver à quatorze, pensant que nous ne pouvions plus travailler comme des artisans. Nous avons signé des contrats avec des distributeurs beaucoup plus puissants que nous, contrats qui ont été négociés à leur avantage : au moment où nous avons édité notre plus grand succès, j'ai dû abandonner à mon distributeur la part majeure de notre marge, de sorte que, en 1982, sur un chiffre d'affaires de 6 millions de francs, nous avons enregistré un résultat négatif de 600 000 F. L'année suivante, n'ayant pas connu de réel succès commercial, nous n'avons fait que 4 millions de chiffre d'affaires, ce qui a entraîné une perte supplémentaire de 900 000 F. Soit 1,5 million de pertes cumulées pour 4 millions de chiffre d'affaires à la fin de 1983 !

¹ Dans l'industrie du disque, les principaux intervenants sont les suivants :

- au départ il y a l'artiste (ou le compositeur, ou le groupe musical, etc.) qui propose une œuvre ;
- le producteur enregistre l'oeuvre sur support magnétique, et fabrique un prototype (un "master") ;
- l'éditeur reproduit ce master sur des supports du commerce (disques en vinyle, disques compacts, cassettes, etc.) ;
- le distributeur démarché les points de vente, qui sont au contact du consommateur final. Certaines entreprises sont spécialisées dans une des phases de la chaîne, d'autres sont polyvalentes.

Cette situation n'a rien d'exceptionnel mais elle est délicate quand on est une petite entreprise sans capitaux, et qu'on se trouve virtuellement en cessation de paiement. Nous aurions pu tout arrêter, comme nous le conseillaient notre expert comptable, notre conseiller fiscal, notre avocat, et quelques autres, mais nous n'avions pas envie ! C'était désagréable de s'arrêter sur un échec et nous avons décidé de tenter le redressement de l'affaire.

La création de deux nouvelles sociétés

Cela s'est fait très vite : j'avais un ami, aujourd'hui patron du groupe Novapress, qui m'a dit : *"c'est idiot, il ne faut pas en rester là !"* Il ne manquait pas d'argent, et m'a proposé de mettre 900 000 F dans l'affaire. Comme souvent dans ce genre de situation, on s'est arrangé avec les fournisseurs, l'URSSAF, le fisc, les caisses de retraite, etc. On a réduit les effectifs de 14 à... 3 personnes. Certaines ont été licenciées pour raison économique, mais pas toutes, parce que nous avons créé deux autres petites entreprises pour ne pas mettre tous nos oeufs dans le même panier : une entreprise d'édition musicale "papier" et, avec un autre associé qui avait apporté 500 000 F, une petite société de distribution au capital de 250 000 F. En effet, une des raisons de nos difficultés venait de notre absence de maîtrise de la distribution.

Des décisions mûrement réfléchies

Il ne s'agissait pas d'une fuite en avant mais au contraire du résultat de l'analyse de nos précédents échecs : un chiffre d'affaires avec un nombre trop limité de produits ajouté à la dépendance vis-à-vis des distributeurs nous mettaient dans une situation vraiment trop dangereuse. Curieusement, nous l'avons évoqué, ce fut un "tube" qui a failli nous ruiner. À la même époque, nous avons sorti le premier titre d'un groupe africain chez un autre distributeur. C'était une maison fort bien établie, qui vendait des millions de disques d'artistes très connus et avait une position privilégiée pour faire la promotion des disques qu'elle distribuait. Nous en avons vendu 600 exemplaires ! Nous nous sommes alors dit qu'il fallait nous lancer dans la distribution pour ne pas avoir à quémander à un partenaire de bien vouloir distribuer le produit qu'on avait envie d'éditionner.

Les grandes maisons ont du mal à travailler sur tout ce qui est marginal, à quelque niveau que ce soit. Elles sont bien rodées pour faire en grand mais elles ne savent pas bien détecter un talent, commencer à le faire connaître. C'est ce qui permet à des petites entreprises comme les nôtres de prospérer. Donc nous avons décidé de nous lancer en tant que distributeurs.

A la recherche de nouveaux produits

Encore fallait-il avoir un bon choix de produits à distribuer. Certains proposent des produits très beaux et intéressants sur le plan de la création, mais voués à rester définitivement marginaux, et leur cas est alors commercialement désespéré ; en revanche d'autres produits permettent de faire des scores avec un traitement adapté. Nous nous sommes alors mis à fédérer des affaires qui allaient mal parce qu'elles avaient comme nous des problèmes de distribution.

Nous avons démarré cette nouvelle activité avec une mini-structure composée de deux vendeurs (qui faisaient aussi les colis !), deux administratifs, une secrétaire, un comptable et un directeur commercial. Très vite nous avons été confrontés à un problème de taille critique. Les grandes chaînes de magasin, en particulier, ne veulent pas s'encombrer de petits fournisseurs : on peut être accueilli dans un premier temps, puis s'entendre dire un peu plus tard : *"Votre compte est lourd à gérer, il nous prend trop de temps, trop de lignes informatiques dans nos fichiers, de la place dans les stocks, et il ne nous rapporte pas un sou, alors on ne veut plus de vous !"* Nous avons donc fait la course au chiffre d'affaires, et nous avons pu tenir en raison de circonstances favorables : il y a toujours pour les petits qui veulent se développer des interstices laissés libres à l'occasion de restructurations de grands groupes ou de rachats d'entreprises ; nous avons surtout pu définir notre personnalité et trouver une ligne de produits qui nous permette d'avoir rapidement une position originale dans le paysage de l'industrie phonographique française. Ceci est très lié à notre politique éditoriale et à notre histoire

musicale, et tout particulièrement au courant de la "world music", qui a démarré chez nous, d'ailleurs tout à fait par hasard.

La "world music"

Un jour, le producteur du premier album du groupe sénégalais Touré Kunda a rencontré par hasard, dans un train, mon associé de l'époque. C'était au cours d'un séjour en Afrique qu'il avait été intéressé par ce groupe, et il avait pu trouver sur place l'argent nécessaire pour produire ce disque, mais il n'avait ni éditeur ni distributeur. Et il dit à mon associé : *"j'ai un très bon produit - dans ce métier-là, on a toujours un truc absolument génial ! - il faut l'écouter, parce que ça va faire un malheur !"*

On écoute donc son disque, on l'aime beaucoup, et on l'édite. À cette époque, nous n'étions pas encore distributeurs, et nous signions des accords avec deux maisons distinctes : on obtient un résultat... nul ! Ce groupe n'intéressait personne, sauf nous. Nous persévérons en éditant un deuxième disque, qui obtient un meilleur score, puis un troisième, qui fait encore un peu mieux, mais tout cela de façon bricolée, très artisanale. Les grandes maisons de distribution jugeaient que cela ne marcherait jamais, soit parce qu'elles n'y croyaient pas, soit qu'elles avaient un préjugé raciste avoué : *"Nous ne ferons pas cela, parce que nous ne voulons pas attirer chez nos revendeurs une clientèle noire avec des produits africains"*. La maison Vogue, par exemple, un an avant le premier disque d'or de Touré Kunda, nous refusait toujours ce groupe.

À la recherche de voies détournées...

Il nous a fallu faire nos premières expériences de contournement pour sortir de cette impasse. Cet exercice s'est du reste avéré fort utile dans toutes nos activités ultérieures. Pour ce groupe, le facteur déterminant a été l'aisance sur scène de Touré Kunda. Il excellait à animer et faire danser son public, qu'il soit composé, dans ses débuts, de quelques dizaines de copains dans un local très exigu du 13^{ème} arrondissement parisien, ou trois ans plus tard, d'une foule de 10 000 personnes dans des chapiteaux prestigieux. Nous n'avons certes pas pris le risque d'organiser ses concerts, car ce n'était pas notre métier (du reste, il est interdit d'être à la fois producteur de disque et de spectacles, c'est-à-dire représentant et employeur d'un même artiste), mais on s'est largement appuyé sur ses concerts, et pour être sûrs qu'ils aient bien lieu, nous les avons sponsorisés.

Un autre facteur déterminant a été l'attitude positive de la presse écrite, où il y a plus de place pour parler de quelque chose de nouveau que dans les grands médias de masse soumis à la pression de l'audimat et qui s'en tiennent à des choses connues et éprouvées pour ne perdre aucun point dans les sondages.

C'est ainsi que petit à petit, nous avons réussi à faire marcher cette affaire, à la faire marcher très fort même, puisque ce groupe a vendu énormément de disques. Nous avons cheminé avec lui pendant cinq ans avant qu'il ne s'éloigne de nous quand son succès commercial s'est confirmé : les grosses compagnies peuvent offrir bien sûr plus d'argent, mais surtout la perspective d'une distribution mondiale, que notre petite boutique ne pouvait évidemment pas lui garantir.

... pour le lancement d'un courant mondial

Notre développement était donc très lié au succès de ce courant musical, qui évidemment existait bien avant nous, et que d'autres maisons de disques avait déjà exploité, mais selon des manières différentes : les uns faisaient de la musique assez populaire de danse africaine, destinée aux Africains, et les autres de l'ethnomusicologie, en constituant de très belles collections, par captation de musiques traditionnelles du monde entier, des Pygmées aux Tibétains en passant par toutes sortes de percussions. En fait, avec le groupe Touré Kunda, puis toute une série d'artistes venus vers nous à partir de ce premier succès, presque tous les artistes sénégalais, des Maliens, des Congolais, des Zaïrois, des Guinéens, nous avons développé un courant musical devenu mondial.

Comme les Anglo-Saxons dominent les marchés de la musique, ils ont essayé de capter une partie de cette musique. Même si les principaux artistes à la base de ce courant venaient d'Afrique francophone ce courant a été baptisé "world music" pour le distinguer des autres genres. Mais c'est une notion assez vague parce que, par exemple, on trouve l'accordéon musette dans le rayon "world music" d'un magasin londonien : chacun a son propre exotisme.

Une exploration avisée

Nous avons connu quelques échecs, mais nous avons aussi découvert de véritables talents et des filons musicaux d'une très grande richesse. Notre aventure, commencée par un fait du hasard, était devenue une véritable passion. Nous avons poursuivi notre exploration musicale en Afrique du Sud, où nous avons rencontré Johnny Clegg dont nous avons sorti le premier disque hors de l'Afrique du Sud. En 1990, nous avons découvert au Cap Vert une artiste que notre société a fait connaître, et avec qui nous avons travaillé 4 ans, Césaria Evoria, dont le succès a été tel qu'elle tourne actuellement dans le monde entier, et que ses disques se vendent au Japon, aux États-Unis, au Canada... Certains artistes sont toujours chez nous, d'autres sont passés dans les grandes maisons qui ont pignon sur rue dans 40 pays.

Il aurait été vain pour une petite entreprise comme la nôtre d'essayer de se battre sur le terrain des grands, par exemple de chercher à débaucher une Vanessa Paradis : cela aurait coûté une fortune et nous n'aurions pas eu les outils adaptés pour une distribution à cette échelle. J'ai toujours préféré chercher les artistes là où personne n'osait aller, soit par méconnaissance, soit par manque d'assurance. Du reste, c'est toujours de cette façon qu'on été lancées les maisons de disques, y compris les plus grandes : par une paire d'amateurs de jazz, de fondus de musique baroque ou des rockers impénitents ! Quand ils arrivent à combiner le "feeling" et le tiroir-caisse, le choix des artistes et le développement d'une entreprise profitable, alors ça peut devenir un empire.

Au cours de notre exploration, nous avons recherché, et découvert petit à petit, des niches où il était possible de nous installer à l'abri de la concurrence, au moins pour un temps. C'est devenu le fil directeur de mon développement et nous avons ainsi, pas à pas, constitué un catalogue assez considérable.

Tenir dans la durée

Mais si on ne connaît que des succès ponctuels, généralement suivis de périodes de vaches maigres, il est difficile de faire la jointure entre les périodes fastes. Il ne suffit pas d'avoir un catalogue fourni, encore faut-il qu'il présente des produits qui marchent dans la durée. Ce "fonds de catalogue" est en fait la clé de la pérennité.

Voici un exemple. Nous avons acquis une réputation de grande ouverture, ce qui nous a valu d'être contactés pour distribuer en France un catalogue américain de jazz, très à la mode dans les années 80. Nous avons assuré cette distribution pendant deux ans, jusqu'à ce que le producteur soit lui-même racheté par une multinationale qui a ensuite pris le relais de cette distribution. On s'est ainsi fait connaître dans le secteur du jazz.

Et voilà qu'un jour, fin 89, quelqu'un est venu me proposer une idée toute simple que j'ai trouvée très intéressante : rééditer l'intégrale des grands du jazz, mais uniquement des oeuvres datant de plus de 50 ans, et qui de ce fait étaient tombées dans le domaine public. La seule obligation était de payer les droits d'auteurs, dont la durée de protection est supérieure à celle du droit de reproduction phonographique. Pour réaliser ce projet, il fallait donc faire des repiquages sur des masters de l'époque (des 78 tours), ou sur d'autres supports qu'il fallait retrouver. J'ai bien eu, au début, quelques inquiétudes sur le caractère licite ou non d'une telle opération, mais après une étude très sérieuse de la question, j'ai eu la confirmation irréfutable que c'était parfaitement légal.

Il fallait toutefois avoir le talent et les réseaux pour réussir cette opération. Celui qui m'avait proposé cette idée était lui-même une véritable encyclopédie musicale, il possédait plus de 100 000 disques de toutes les époques, et il avait accès au réseau des collectionneurs, réseau

indispensable pour un tel projet, car les maisons de disques elles-mêmes n'ont généralement pas d'archives. Du reste, personne n'a d'archives complètes, et de surcroît les grandes entreprises ne voulaient surtout pas reproduire les disques qui avaient appartenu à une autre grande maison concurrente. Cela nous laissait le champ libre pour faire une collection de toute beauté, que nous avons appelé "Chronological Jazz Classics". Tous les mois nous éditons 5 CD dans cette collection. Nous en sommes au numéro 350, et ce qui m'étonne le plus, sachant combien les collectionneurs sont pinailleurs, c'est que nous n'avons reçu aucun courrier d'insatisfaction, sauf une lettre nous indiquant que dans la collection Louis Armstrong 37/38 il manque... un titre !

Voilà une collection maintenant complètement installée, qui se vend dans le monde entier - certes pas en grande quantité parce qu'elle concerne un public de collectionneurs, de spécialistes, de passionnés - et qui ne connaît aucune concurrence, parce qu'on a pris une telle avance que personne ne peut refaire la même. En effet, et c'est une curiosité juridique intéressante, personne ne peut reproduire (par simple copie) cette collection car les travaux de retraitement du son que nous avons faits pour rajeunir ces enregistrements anciens sont notre propriété et sont donc protégés.

Les critiques sont élogieuses partout, et surtout aux Etats-Unis, devenus notre plus grand marché. Le New York Times a juste noté, dans un article très emphatique sur cette collection, qu'il était quand même curieux que ce soient des Français qui aient fait cela à partir d'une musique à 95 % américaine.

Voilà donc un exemple de ce qui permet de faire du chiffre d'affaires même si on n'a pas de tubes, et grâce à quoi on peut tenir le temps nécessaire pour développer un nouveau courant, promouvoir un nouvel artiste, etc.

La nécessaire innovation

Je me suis fixé une règle de gestion : ne jamais m'endormir sur mes lauriers. Dans le créneau où je me situe, nous sommes condamnés à innover constamment, et donc à prendre des risques en permanence. Très souvent, dans ces métiers-là, les gens ont tendance à faire du "quitte ou double", des coups de poker, et il y a un cycle assez connu, dans le cinéma notamment : après un coup réussi à peu de frais avec de la chance ou du talent, ou les deux, on dépense plus que l'on a gagné dans un projet qui devient démesuré, hollywoodien, et qui échoue... et c'est une cause de mortalité fréquente. À l'inverse, lorsque je m'engage dans un courant musical nouveau, ou quand j'ai envie de produire un artiste qui me semble intéressant, je sais d'avance qu'il y aura un long chemin à parcourir, et pour ne pas me faire trop de soucis, pour éviter les insomnies, je ne consomme que du "gras" qui n'a rien de vital. C'est pourquoi nous avançons avec une certaine désinvolture, un certain détachement, en nous donnant du temps pour augmenter nos chances de réussite.

Du studio d'enregistrement au magasin de détail

Dans les circuits bancaires et les milieux réputés sérieux, nous n'étions pas *a priori* pris au sérieux. Les banquiers n'aiment pas les saltimbanques et il leur faut vraiment pouvoir montrer patte blanche. Or, vers la fin des années 1980, nous y sommes parvenus grâce à un ensemble d'activités assez stable pour inspirer confiance, et j'ai éprouvé le besoin de m'agiter à nouveau.

En 1989, on m'a proposé de reprendre un magasin de détail spécialisé dans des musiques proches des nôtres, tenu par des amis en difficulté. Ce n'était pas vraiment une bonne affaire, mais je n'avais pas de magasin de détail, alors en avant ! Et nous avons redressé ce magasin qui existe toujours.

Peu après j'ai été contacté par le syndicat professionnel pour assurer une mission d'expertise dans l'industrie du disque congolaise, qui allait à la débandade. En fait les autorités congolaises avaient envie, sans le dire, de privatiser ce secteur, et avaient fait appel à des personnes susceptibles d'y investir. Lorsque j'ai remis un rapport avec mes recommandations au ministère de tutelle, on m'a dit : "*pourquoi ne pas le faire vous-même ?*". J'ai donné mon accord dans un

moment d'inattention, et je me suis retrouvé avec, sur les bras, une entreprise qui existe d'ailleurs toujours, mais qui vit dans des conditions difficiles, compte tenu de la situation économique et politique qui règne là-bas.

Un an plus tard, on est venu me proposer de reprendre une entreprise de duplication de cassettes dans la banlieue parisienne, qui avait été déjà reprise après une faillite par un spécialiste en reproduction de jeux vidéo - ce qui n'a rien à voir - et qui avait très vite déréglé les machines. Cette usine avait un potentiel de 3 ou 4 millions de cassettes par an, il n'avait qu'un marché de cassettes de jeux, et il n'en produisait que 17 000 par mois. Il a jeté l'éponge, lui et sa famille ; nous avons repris l'usine avec des amis.

En 93, nous avons ouvert un deuxième magasin de disques, ce qui nous a permis de dire que nous avions dès lors une (micro) chaîne de magasins...

En 94, les studios Davout ont fait faillite. Ce sont sans doute les plus beaux de Paris, les plus anciens, créés en 1965, avec une surface de 300 m² et une acoustique superbe, où tous les grands de la musique aiment aller enregistrer. On m'a proposé cette affaire, je l'ai reprise. C'est le joyau de l'ensemble !

J'avoue que cette diversification s'est faite de façon un peu désordonnée mais je lui trouve une singularité assez drôle : tout en étant de taille microscopique, on se retrouve être la seule maison en France à disposer de toute la chaîne, du studio d'enregistrement au magasin de détail. Ce groupe fait à peu près 80 millions de chiffres par an et toutes les activités sont équilibrées, sauf celle du Congo que je continue à subventionner pour des raisons affectives, notre histoire étant très liée au succès de la musique africaine.

Un métier fascinant, une entreprise ordinaire

C'est une expérience assez amusante que de partir de zéro, avec trois sous, et d'arriver à monter quelque chose qui tienne la route, et cela apporte une certaine satisfaction esthétique. Je peux ajouter une remarque d'intérêt plus général : même dans un métier à risque très fascinant pour ceux qui s'y engagent - ils pensent qu'ils vont y toucher le jackpot et en général ils y perdent leur chemise - on retrouve des lois valables dans n'importe quel autre secteur. Ça se reconnaît du reste au comportement des banquiers à notre égard : les premiers temps, on ne leur inspirait pas confiance mais si vous pouvez présenter sur dix années consécutives des bilans avec de bons ratios, des bénéfiques, vous êtes considéré comme n'importe quelle entreprise, on vous fait crédit ; je suis même très démarché par les banques parce que nous avons la meilleure cotation possible, à notre échelle, à la Banque de France.

Finalement, si l'on fait abstraction des différences relatives au choix des produits (qui se font beaucoup plus "au flair") et aux gens que l'on fréquente (on rencontre plus de marginaux que dans la métallurgie) cela fonctionne comme partout ailleurs. Comme toutes les PME, nous sommes souvent confrontés à des problèmes de trésorerie. Les problèmes juridiques sont très présents, du fait des multiples formes de redevances de droits d'auteurs, contractuelles ou négociées, et des textes de loi qui permettent des interprétations, donc des contestations, donc des procès... Enfin nous subissons les tracasseries administratives qui nous coûtent beaucoup d'énergie et de temps : cinq contrôles en 1994, c'est très lourd à supporter pour une petite entreprise sans service juridique. Nous avons eu un contrôle fiscal dans une des sociétés, suivi d'un contrôle de TVA, déclenché parce que nous faisons un gros chiffre à l'exportation. La brigade très spéciale qui a fait ce contrôle disposait de pouvoirs tout à fait exorbitants, et elle n'a rien trouvé d'anormal. Mais, dans son rapport, un point a inquiété d'autres services, qui ont débarqué dans la foulée pour un autre contrôle fiscal. Pour finir, nous avons eu droit à une visite inopinée de l'Inspection du Travail, parce que le fait d'avoir embauché deux jeunes filles en contrat-qualification, ce que le gouvernement recommandait fortement, nous avait rendus suspects : il y avait derrière cela un petit avantage, d'ailleurs peu intéressant.

Nous nous en sommes bien tirés parce que la maison est relativement bien tenue et que notre capital intellectuel est d'un bon niveau, ce qui est fort utile quand les contrôles tournent au débat

théorique. On peut cependant se demander comment font ceux qui n'ont pas ce privilège, et cela peut expliquer pourquoi certaines PME coulent ou n'embauchent plus ou se livrent à un poujadisme exacerbé.

Des questions pour conclure

Je me demande parfois si j'aurais pu aller plus loin, transformer nos succès d'estime en grands succès commerciaux, avoir une croissance plus forte. Est-ce lié à des défaillances personnelles, ou est-ce un phénomène plus large en France dans la musique ? Je me suis souvent demandé pourquoi il n'y avait pas de multinationale française dans la musique alors qu'il y en a de performantes dans le luxe, la communication, le téléphone, l'automobile, et qui se placent dans le peloton de tête des entreprises mondiales. La domination culturelle anglo-saxonne est une explication un peu courte. Il m'est arrivé de penser que nous pourrions devenir une grande compagnie française dans la musique. Je n'ai pas réussi et je ne suis pas sûr de l'avoir vraiment cherché, parce qu'il faudrait pour cela s'adosser à de grands groupes industriels ou financiers. Peut-être n'ai-je pas assez travaillé les questions du management abordées à l'École de Paris ?

DÉBAT

Le découvreur et la multinationale

Un intervenant : *Peut-on imaginer qu'une entreprise française partant de niches puisse espérer plus, compte tenu de l'énorme concentration de l'industrie des médias ?*

Gilbert Castro : Les plus gros indépendants et les plus petits majors se font certes racheter par les grands groupes mais je pense qu'on pourrait créer une grande entreprise à partir de la France car nous avons des atouts que d'autres n'ont pas en matière de mélanges de musiques.

J'y ai vraiment cru il y a quelques années quand le ministère de la culture y portait de l'intérêt. Mais le dialogue avec les institutions est fatigant, les interlocuteurs n'y comprennent rien : ils ne raisonnent qu'en termes de rentabilité financière et veulent une croissance et une profitabilité à deux chiffres, ce qui n'est pas possible sur ce créneau. La possibilité existe, non pas de monter une usine à gaz, mais plutôt une grosse PME basée en France, avec une stratégie astucieuse parce qu'il y a des réservoirs considérables de musiques inconnues à développer, et qui peuvent faire le tour du monde. Mais cela demanderait beaucoup de travail et des oreilles attentives. C'est parce qu'on a été attentifs qu'on a ouvert la voie à un renouveau de la musique et lancé un courant qui influence maintenant le monde entier.

Int. : *De quoi faut-il disposer pour n'être plus seulement innovateur, mais tirer profit de l'innovation, si c'est là votre but ?*

G. C. : Je ne suis pas sûr d'avoir envie d'atteindre ce but. Il me manque ce qui séduit les artistes arrivés à un certain stade : l'argent et surtout la possibilité, réelle ou illusoire, d'avoir accès au marché mondial. Il est très difficile de se battre avec les multinationales sur ce terrain là. Certains artistes connaissent pourtant d'amères désillusions : pour un ou deux qui réussissent, dix sont conduits à l'échec. Ils sont attirés par des ponts d'or ou des promesses alléchantes, puis les choses deviennent rapidement anonymes : un artiste devient un numéro de contrat, un disque dont les résultats financiers sont observés à la loupe, et s'ils ne sont pas bons, l'artiste est immédiatement "libéré". Certains demandent à revenir chez nous, d'autres n'osent pas parce qu'ils se sentent humiliés par cette démarche ; je les reprends ou non, en fonction de l'intérêt que cela représente sur le plan musical.

Int. : *Un des grands a-t-il essayé de vous racheter ?*

G. C. : J'ai eu une proposition significative d'un prétendant à devenir la première "major" française, la Fnac. Elle voulait créer une maison de production, une maison de distribution, etc., et pour aller vite elle avait envisagé de racheter de petits indépendants. Nous n'avions pas du tout

la même vision des choses, et elle voulait prendre tout de suite 51 %. J'ai pensé qu'il valait mieux en rester là et j'ai bien fait car le projet s'est effondré d'une façon assez lamentable...

Int. : *Devez-vous rendre des comptes ?*

G. C. : Je ne suis pas actionnaire à 100 %, mais c'est tout comme ! Ceux de mes associés qui pourrait avoir leur mot à dire me laissent carte blanche dans la mesure où tout se passe bien : je n'ai donc de comptes à rendre à personne, et c'est une situation assez avantageuse. Quant à mon conseil d'administration, il siège tard le soir, entre 1 heure et 2 heures du matin, dans un café tout près de la Bastille !

Int. : *J'ai longtemps travaillé dans le secteur du disque, et vous m'avez fait revivre bien des souvenirs. Vous semblez marier avec bonheur le "feeling" et la gestion financière, et cela sans perdre votre passion de la découverte.*

De plus j'ai éprouvé une grande satisfaction quand vous avez parlé de votre collection de jazz, car j'ai en mémoire un éditorial paru en 1972 dans un journal américain spécialisé dans l'édition musicale, et qui disait que les Européens ne savaient pas tirer parti de la richesse et de la variété de leur patrimoine musical. On pouvait y lire : "Faudra-t-il que les Américains montrent à l'Europe ce qu'il faut faire en mixant les différentes tendances de leur propre répertoire ?". Vous répondez à cela de belle manière.

Enfin, je vois une opposition radicale entre votre manière de choisir les œuvres ou les artistes et celles des multinationales. Par exemple, dans la grande maison à laquelle j'appartenais, douze personnes de différents pays (pour "représenter" les enracinements nationaux) se réunissaient chaque semaine pendant deux heures et demie pour écouter des extraits de 150 bandes et décider des morceaux à lancer. Ils n'avaient évidemment pas le temps d'aller se promener au Cap Vert et comme, en plus, ils devaient trouver un consensus dans l'instant, cela écrasait l'originalité et la nouveauté.

Musiques de nulle part et musiques authentiques

Int. : *Cela conduit facilement à des musiques stéréotypées, des musiques de partout et de nulle part. Je vois des dénominateurs communs entre ce que vous êtes, les gens avec qui vous travaillez, et les raisons de votre succès : elles tiennent à l'importance de l'enracinement. Vous êtes avec votre histoire, votre autonomie, vos goûts, dans une certaine unicité, et cherchez à faire connaître des productions musicales bien enracinées, comme les histoires du port de Marseille vues par Marcel Pagnol qui ont fait le tour du monde.*

G. C. : Je suis d'accord, à condition de ne pas se limiter à un enracinement de type folklorique, mais d'étendre cette notion à des musiques vraies, créées par des gens véritablement inventifs. Je pense par exemple à d'excellents musiciens classiques, tous enseignants, professeurs au conservatoire, qui se réunissent dans un sextuor de contrebasses, invraisemblable formation dont vous ne pouvez pas imaginer ce qu'ils sortent... Du reste, ils ont écrit un manuel sur le jeu de la contrebasse qui va faire référence. Il n'est pas nécessaire d'aller au bout du monde pour trouver ces gens-là : ils sont tous à Paris. C'est quand je repère une démarche comme celle-là que je m'y intéresse et que je m'investis pour la faire connaître.

Int. : *Comment cela s'est-il passé pour cette fille du Cap Vert devenue une vedette ?*

G. C. : Elle n'a strictement rien changé à la manière dont elle chantait dans un bar. Elle est arrivée comme ça, en démarrant dans un petit cercle d'initiés, puis par cercles concentriques qui se sont élargis, pour finalement devenir une "cause", jusqu'à déclencher des cas de fanatisme. Le responsable de la promotion qui était le plus ancien dans la société, nous a quittés pour continuer à travailler avec elle, une sorte de passion !

Il y a des étapes où on sent que quelque chose se passe : des frémissements dans un concert, peu importe le nombre d'auditeurs, des réactions dans la salle, je suis très sensible à cela, ça passe, on ne se trompe pas, ça va se développer, ça va s'accroître, ça va s'amplifier, c'est sûr !

Int. : *La musique est aussi un objet de connivence tribale. Quand on habite une banlieue pas terrible, qu'on n'est pas vraiment blanc, ni sorti d'une grande école, n'est-il pas réconfortant d'écouter de la musique zoulou, parce qu'on se sent un peu zoulou ?*

Quelqu'un disait : "un snob, c'est quelqu'un qui admire en groupe ce qui l'ennuie quand il est tout seul", mais si on fait semblant d'aimer, et à force d'écouter, on finit par aimer. Notre société a une soif extraordinaire d'amour et de vie collective.

Int. : *Il y a 5 ans, avez-vous pensé au rap ?*

G. C. : Musicalement, cela ne m'intéressait pas. Quand mes enfants en écoutaient à la télévision, ça me donnait envie de zapper ! Mais j'avais une réticence plus profonde par rapport aux textes, qui colportaient beaucoup de racisme à rebours, de violence sous couvert de bonnes intentions, et semblaient trop souvent dans une espèce de démagogie. Quand on entend qu'il ne faut pas toucher à la cocaïne, et qu'on sait que ceux qui disent cela sont plus ou moins dealers, je préfère laisser tomber !.

La passion et la gestion

Int. : *Vous avez dit que, pour éviter les insomnies, vous n'engagez dans les projets aventureux que des ressources dont vous pouvez vous permettre de risquer la perte. Je pense qu'une condition indispensable du succès durable, c'est de faire en sorte que rien ne puisse perturber le sommeil.*

Je souhaiterais par ailleurs connaître le prix de fabrication d'un compact-disc qui se vend 150 F dans le commerce.

G. C. : Quand vous achetez un CD ou un disque vinyle, vous achetez en fait un bout de matière plastique, dont le prix de fabrication est dérisoire. Le coût marginal d'un disque fabriqué et emballé est de 6 F. Cela fait une grande différence avec le prix de vente, qui s'explique par les droits d'auteurs et autres royalties. Chacun prend sa part, le compositeur, l'auteur, l'interprète, le producteur. Il ne faut pas oublier les marges commerciales prises par les intermédiaires, l'éditeur et le magasin de détail. Enfin, il y a la TVA perçue par l'État.

Int. : *Quand l'entreprise grandit, ne faut-il pas partager des décisions, ce qui conduit à des choix moins originaux ?*

G. C. : J'ai un parti pris : j'ai décidé de ne pas déléguer. La conséquence est que parfois je passe à côté de vagues qui seraient très profitables. Par exemple j'ai refoulé la "dance music" et notamment la "techno" parce que cette musique me tape sur les nerfs. Je laisse maintenant toutefois le champ libre à l'un de mes collaborateurs, sachant qu'il y a peut-être des trouvailles dans des musiques qui ne m'intéressent pas ; je le laisse faire à partir du moment où il prend des décisions positives. Evidemment si je me trompe trop souvent, il faudra bien que je révise ma position !

Int. : *Si vous pouvez vous réserver la décision finale, vous ne pouvez pas détecter à vous seul toutes les tendances intéressantes. Avez-vous des informateurs ?*

G. C. : Bien sûr ! Par exemple cette dame, qui gère un de nos magasins, et qui écoute attentivement tout ce que disent les clients : dans ce magasin spécialisé dans des musiques de partout, elle fait écouter les disques et observe les réactions des gens. C'est du marketing pragmatique. Mais la meilleure méthode, c'est quand même de voyager, d'aller soi-même découvrir ce qui peut marcher.

Un journaliste d'Actuel m'avait rapporté d'Afrique du Sud, il y a 8 ans, des disques de Johnny Clegg dont le talent était immense, mais qui n'avait intéressé personne en dehors de l'Afrique du Sud, ce qui m'a incité à aller voir sur place ce qu'il en était. Depuis cette époque, je représente la plus grosse maison de disques de là-bas.

Lors de ma visite on a cherché désespérément à me vendre soit des choses qui marchaient bien sur place mais qui ne m'intéressaient pas, soit de la musique de variété sirupeuse, chantée par de très belles blondes au look californien, et supposée plaire aux blancs. J'ai beaucoup

surpris quand j'ai choisi de produire à Paris des Zoulous dont les premiers succès remontaient aux années 60, et dont la moyenne d'âge était à peu près la cinquantaine, ce qui est considéré là bas comme un âge très avancé ! On m'avait pris pour un fou, or ce fut le plus gros succès que nous ayons eu sur le répertoire de cette maison, et ce groupe a fait le tour du monde.

Int. : *Vos relations avec les artistes se limitent-elles au temps de leur sélection ?*

G. C. : Je rêve d'un bureau dans une île où je ne serais pas accessible ! Non, le lien avec les artistes est assez prenant dans cette activité artisanale puisqu'il n'y a pas d'intermédiaires comme dans les grandes maisons. Les artistes sont en prise directe avec moi, et tiennent à le rester. Cela crée des liens forts, agréables et sympathiques, parce qu'on rencontre des gens de talent, mais qui deviennent parfois encombrants et il faut en subir la pesanteur, dans l'emploi du temps et le reste.

Int. : *Intervenez-vous directement dans l'élaboration des produits ?*

G. C. : J'ai évolué. Au début je gardais une certaine distance, me contentant de donner des orientations d'ordre général. Si par exemple, pour un disque, il fallait faire un choix de 12 chansons parmi 15 ou 20, je donnais mon avis, on peaufinait les choix au studio, puis je passais de temps en temps pour assister à un enregistrement ou écouter une séance de mixage. Depuis que j'ai repris ces studios, qui sont un endroit très agréable, je m'investis davantage et je passe souvent beaucoup de temps avec certains artistes qui aiment travailler avec moi. Je ne suis pas musicien, je ne sais ni écrire, ni arranger, mais j'ai à force un certain nombre d'idées sur la question, et dans certains cas les artistes aiment bien avoir mon avis, et même mon intervention sur l'orientation à donner à leur activité créatrice.

Int. : *Vous semblez avoir été servi par la chance. Comment fait-on pour la conserver ?*

G. C. : Je pense que le hasard a beaucoup joué. Je n'avais jamais pensé à la musique quand je songeais à ce que je ferais de ma vie : ayant fait l'École des mines de Paris, ce que peu de gens savent d'ailleurs autour de moi, j'ai rencontré par hasard certains artistes très intéressants, avec qui nous avons fait un bout de chemin pendant quelques années. Mais il y a un moment où, malgré les apparences, les choses se systématisent. Quand on commence à réfléchir sur les orientations, à se concerter sur les décisions, à investir pour s'engager dans l'action, ce n'est plus tout à fait du hasard.

Int. : *À quoi ressemble votre agenda ?*

G. C. : C'est une catastrophe ! On me conseille souvent de suivre un séminaire sur la gestion du temps... J'assume à temps partiel la fonction de directeur commercial, mais je ne consacre qu'une demi-journée par semaine à m'occuper de la distribution. En revanche je passe trois jours enfermé au studio, en faisant couper le téléphone parce que ça m'amuse ; il m'arrive de me coucher tard le soir, ce qui fait que je ne suis pas très frais le matin aux heures normales de bureau. Vous voyez que mon emploi du temps est des plus chaotiques. J'ai encore des défauts de débutant et je crois que c'est incurable.