

## Introduction générale

Les chercheurs en Management ont véritablement réalisé que la capacité à innover était un facteur clé de la compétitivité des firmes dans les années 1980. Deux phénomènes liés expliquent cette prise de conscience. D'une part, cette période est (déjà...) marquée par des changements technologiques d'envergure qui bouleversent les secteurs d'activité et les positions concurrentielles. Le microprocesseur est apparu au début des années 1970, la micro-informatique est en train d'exploser, la technologie numérique s'impose dans de nombreux domaines, comme l'industrie musicale avec le CD. Ces changements lourds posent problème aux acteurs installés. Comment survivre dans un environnement si turbulent ? Comment peut-on anticiper ces sauts technologiques ? Quelle stratégie faut-il adopter quand de tels changements surviennent ? Un auteur, Richard Foster, connaîtra un grand succès en publiant en 1986 un ouvrage sur ces questions : *L'innovation, avantage à l'attaquant* (InterÉditions). Parallèlement, la décennie 1980 est marquée par l'arrivée sur le devant de la scène économique mondiale de nombreuses entreprises japonaises comme Canon, Sony, Toyota, Honda, JVC, Komatsu, etc. Leur réussite est souvent spectaculaire et repose sur des principes de management novateurs. En particulier, ces firmes innovent par petits pas mais en continu. Si elles n'écartent pas l'innovation par « saut technologique », que préconise notamment Foster, elles recherchent aussi l'amélioration sous toutes ses formes : dans la performance des produits, les processus, les méthodes de management... C'est l'époque de l'amélioration continue, du toyotisme. Avec ces firmes, on prend véritablement conscience des formes diverses que peut revêtir l'innovation.

## **Les industries créatives ont beaucoup à nous apprendre !**

Dès que l'innovation s'est imposée comme un objet de recherche en Management, les chercheurs ont logiquement commencé par étudier des secteurs d'activité à fort contenu technologique, ceux où l'on dépose beaucoup de brevets, où le ratio R&D/CA est impressionnant... Mais plus récemment, on s'est rendu compte que dans d'autres domaines, *a priori* plus « atypiques », des organisations sont aussi confrontées à ces questions du renouvellement de leurs offres : l'habillement, la haute cuisine, le cinéma, le jeu vidéo... Dans ces secteurs, le dicton « innover ou disparaître » s'applique avec sans doute encore plus de pertinence. Une maison de haute couture doit proposer chaque saison des collections nouvelles. Un grand chef doit renouveler fréquemment sa carte tout en gardant « l'esprit » de sa cuisine s'il veut conserver ses étoiles. Un studio d'animation doit lancer au moins un dessin animé à succès par an s'il veut survivre... On s'est également rendu compte que pour répondre à de tels défis, ces firmes ne peuvent pas uniquement se reposer sur des talents, des génies recrutés à prix d'or. Pour maintenir le renouvellement fréquent de leurs offres, elles doivent mettre en place des dispositifs adaptés. C'est pourquoi l'étude de ces firmes est intéressante pour la recherche en Management. Dit autrement, si des entreprises du cinéma, de la mode ou du jeu vidéo survivent, c'est qu'elles ont réussi à trouver des réponses cohérentes à des questions qui, dans leurs domaines, se posent de manière exacerbée. Si l'on comprend comment se développe cette capacité à innover de manière répétée, à concilier exploitation et exploration, à gérer des équipes de créatifs, il devient alors possible d'en tirer des enseignements utilisables dans d'autres contextes.

On assiste ainsi depuis quelques années à un engouement des chercheurs pour l'étude de ces « industries créatives » (ou « industries culturelles ») comme l'architecture, le design, la haute couture, le cinéma, les jeux vidéo, les arts de la scène... et la musique.

## **Innovation et création musicale : un rapprochement pas si surprenant !**

Pourquoi une œuvre musicale pourrait-elle être considérée comme une innovation ? Répondre à cette question implique de revenir sur la définition de l'innovation. Or, s'il existe aujourd'hui une pléthore d'ouvrages dédiés à cette dernière, l'innovation reste une notion difficile à saisir, notamment parce qu'elle peut prendre de multiples formes. On parle d'innovation pour des produits « révolutionnaires »

et pour d'autres qui ne sont que des versions améliorées, mais aussi pour des services, des procédés, des méthodes... Revenons donc à ce que dit la langue française. Dans son sens premier, l'innovation représente l'introduction dans un domaine établi de quelque chose de nouveau. Cette définition, très large, convient bien aux cas que nous allons présenter ci-après ! Après tout, un album est bien une œuvre nouvelle proposée dans un domaine particulier, le marché de la musique enregistrée.

Bien entendu, la recherche en Management a tenté d'aller au-delà de cette définition simple et a mis en exergue différents types d'innovations. On parlera plus loin dans cet ouvrage d'innovations incrémentales, radicales, de rupture... Mais quel que soit leur type, les innovations impliquent une tentative d'introduction dans un domaine établi. Pour des innovations de produit ou de service, il s'agira de la mise à disposition sur un marché. C'est d'ailleurs ce qui distingue l'innovation de l'invention. Inventer est un travail de nature scientifique et technique tandis que l'innovation implique un travail de nature économique. L'innovation ne se limite pas à la découverte mais intègre des réflexions sur le marché, les usages, le modèle économique, le design, le marketing, etc. La réalisation d'une œuvre musicale qui sera enregistrée sur un support implique une phase de création au cours de laquelle l'artiste découvre une mélodie, associe un texte. Mais réaliser et vendre un disque suppose également d'intégrer des contraintes de différentes natures : financières (Quel est le budget ?), techniques (Quels sont les équipements à disposition ?), économiques (Jusqu'à où la maison de disques est prête à prendre des risques ?), commerciales (Comment distribuer le disque ? Que veulent les radios ?). La prise en compte de ces questions aboutit parfois à des écarts importants entre l'intention de départ et la réalisation finale. Certaines inventions ne débouchent jamais sur des innovations faute d'avoir su trouver des réponses astucieuses. Il en est de même dans l'industrie musicale. Certains albums n'ont jamais vu le jour et d'autres ont été reniés par leurs auteurs qui ne se reconnaissaient plus dans la version commercialisée. Les industries créatives se distinguent par l'utilisation intensive de « talents créatifs » mais la créativité de ces derniers s'exprime dans des processus et des contextes qui peuvent la contraindre, l'influer ou la stimuler.

En ce sens, l'innovation, est le « résultat » d'une volonté initiale (vouloir lancer un nouveau produit par exemple) mais aussi le processus qui a permis d'aboutir à ce résultat (les différentes étapes qui mènent au lancement). Au cours de ce processus interviennent différents acteurs qui n'ont pas les mêmes priorités. L'ingénieur veut déposer des brevets, le commercial veut augmenter sa part de marché, le contrôleur de gestion veut limiter les risques, le dirigeant veut un bon retour sur investissement... Mais l'intervention de tous est nécessaire

et la qualité des relations entre ces acteurs a souvent une influence directe sur les résultats obtenus. Il en est de même dans la musique où, comme nous le verrons à plusieurs reprises, les relations entre les artistes et les managers des maisons de disques sont souvent particulièrement tendues !

Bien entendu, affirmer qu'un nouvel album est une innovation ne signifie pas pour autant qu'on gère sa réalisation comme n'importe quel autre nouveau produit. Les chercheurs en Management savent depuis longtemps que les connaissances qu'ils développent sont marquées du sceau de la contingence : elles dépendent toujours du contexte dans lequel elles sont produites. Concevoir une nouvelle automobile, un logiciel informatique, un nouveau plat cuisiné ou un nouvel album sont des tâches qui restent, à bien des égards, très différentes. On peut par exemple modifier jusqu'au dernier moment certaines caractéristiques d'une œuvre musicale (par exemple remplacer une chanson par une autre), ce qui est totalement inenvisageable dans l'automobile ! Dans l'informatique, il est même possible de modifier un logiciel après sa commercialisation grâce aux mises à jour. Cela paraît *a priori* impossible dans la grande majorité des secteurs. Méfions-nous cependant des certitudes. Intuitivement on peut penser qu'une œuvre artistique est définitivement figée dès qu'elle est terminée par son auteur. Pourtant, comme nous le montrera la dernière thématique abordée dans l'ouvrage, on commence à imaginer des œuvres musicales en perpétuelle évolution qui permettent aux maisons de disques d'élaborer de nouveaux modèles d'affaires !

Ainsi, au-delà des particularités de chaque contexte, il est possible de repérer des invariants, des défis et des problèmes que l'on rencontre dans tous les domaines où l'on cherche à innover. Vingt problématiques clés ont été repérées. Elles sont abordées dans cinq parties.

## **La structure de l'ouvrage**

L'innovation est tout d'abord affaire de personnes. Si les opportunités technologiques, les dispositifs organisationnels, ou encore les pratiques managériales fournissent un terrain plus ou moins propice au développement des projets, sans « innovateurs », pas d'innovation ! Les intuitions de ces acteurs, les initiatives qu'ils prennent, leur force de conviction, leurs traits de personnalités aussi, jouent un rôle décisif dans l'émergence des idées nouvelles et leur concrétisation dans des produits, procédés ou services nouveaux. Ces « empêcheurs de tourner en rond » convaincus qu'il faut briser la routine seront abordés

dans la première partie. L'innovation est avant tout une affaire d'initiatives individuelles.

L'innovateur est convaincu de la justesse de ses propositions et obstiné. Il est prêt à consacrer beaucoup de temps et d'énergie à développer, tester, convaincre. Mais pour parvenir à ses fins, il doit obtenir des ressources financières, matérielles, humaines. Celles-ci lui sont données par des décisionnaires, investisseurs ou supérieurs hiérarchiques convaincus du potentiel de l'idée. Épaulé par une équipe, l'innovateur doit atteindre des objectifs, dans des délais fixés et en respectant les budgets alloués. C'est le temps du projet. Les idées se précisent, certaines perspectives sont abandonnées tandis que d'autres surviennent chemin faisant. La deuxième partie sera dédiée au développement et au fonctionnement de ces équipes.

Ces structures temporaires que sont les projets ne sont pas des îles isolées du reste du monde. Elles existent au sein d'organisations qui ont leurs propres objectifs à atteindre et leurs règles de fonctionnement. Les projets perturbent les organisations car ils consomment des ressources que d'autres voudraient bien récupérer et remettent en cause les façons de faire historiquement établies. C'est le paradoxe de l'innovation. Elle paraît vitale pour l'organisation mais contribue dans le même temps à la déstabiliser. Méfions-nous des discours qui vantent les qualités de certaines entreprises qui auraient « l'innovation dans leur ADN ». Innover n'est jamais naturel pour une organisation. On voudrait la privilégier mais elle fait peur. Les dirigeants insistent pour que des propositions nouvelles voient le jour mais celles-ci impliquent un renouvellement des façons de faire qu'ils ne sont pas toujours prêts à accepter. Dans le même temps, les innovateurs courent après les soutiens, les financements et les signes de reconnaissance, mais sont souvent peu enclins à rendre des comptes et à faire des compromis. Cette relation du « Je t'aime moi non plus » génère fréquemment, et à tous les niveaux hiérarchiques, des décalages profonds entre les discours et les pratiques et des tensions entre les personnes impliquées. Nous aborderons cette question du rapport entre l'organisation et l'innovation dans la troisième partie de l'ouvrage.

Mais alors, si l'innovation est souvent synonyme de tensions, de risques, de dérives et d'échecs, pourquoi l'entreprise devrait-elle chercher à innover ? Classiquement, on attend des dirigeants qu'ils assurent la survie et le développement de l'organisation dont ils ont la charge. Or, les changements technologiques, les évolutions sociétales, les manœuvres des concurrents et les tentatives des nouveaux entrepreneurs sont susceptibles de remettre en cause la position de l'entreprise. Il est donc nécessaire de régulièrement modifier son offre sur le marché pour éviter le déclassement. L'innovation est stratégique car elle per-

met de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur les marchés qu'elle exploite déjà ou sur d'autres qu'elle ne visait pas jusqu'alors. Toute la difficulté tient dans l'équilibre à trouver entre les impératifs de court terme qui peuvent inciter à « faire toujours plus de la même chose » et ceux de long terme qui nécessitent parfois des changements profonds. Les dirigeants doivent montrer la voie à suivre, fixer des objectifs, allouer les moyens nécessaires pour les atteindre et convaincre les parties prenantes (salariés, actionnaires, investisseurs, partenaires...) de la justesse de leurs choix. En d'autres termes, ils doivent élaborer une stratégie. Les projets d'innovation seront évalués, sélectionnés, et parfois abandonnés, au regard de cette stratégie. On ne peut comprendre le processus d'innovation d'une entreprise qu'en intégrant ses priorités stratégiques. La quatrième section permettra d'aborder ce lien innovation-stratégie.

Finalement, des acteurs prennent des initiatives, produisent des idées nouvelles et les développent au sein de projets hébergés dans des organisations qui ont des objectifs stratégiques à atteindre. C'est ce contexte qui produit des innovations. Bien entendu, en fonction des ambitions des acteurs, des moyens qu'ils arrivent à mobiliser, des surprises qui surviennent en cours de route et des risques que les organisations sont prêtes à prendre, les innovations développées pourront prendre des formes extrêmement variées. La cinquième et dernière partie de l'ouvrage sera l'occasion de revenir sur quelques formes typiques de l'innovation.