

Introduction générale

Le 11 février 1985 à Londres, le groupe The Police monte sur la scène des Brit Awards pour sa « contribution exceptionnelle à la musique ». À cette époque, le groupe est à son apogée. Son album *Synchronicity* est resté à la première place des *charts* américains pendant dix-sept semaines. Un succès immense qui a permis l'organisation d'une gigantesque tournée mondiale de plus de cent dates. Brandissant le trophée décerné par les représentants de l'industrie britannique de la musique, Sting, le leader du trio, se lance dans un monologue : « *Si l'on me demande de donner les raisons du succès de The Police, plusieurs me viennent à l'esprit. La première est que nous avons beaucoup de chance. La deuxième est le travail d'équipe, nous formons une très bonne équipe. La troisième est que nous avons un peu de talent, voire beaucoup de talent. La quatrième est que nous bénéficions d'un management inspiré. Qui va repartir avec cette récompense ? Pour éviter les querelles habituelles, j'aimerais la remettre à notre manager, Miles Copeland.* »

Si ce genre de discours passe rarement à la postérité, celui-ci fait exception. Que nous dit le chanteur de The Police ? Tout d'abord que la réussite artistique dépend de la détention de compétences individuelles particulières (le « talent ») qui vont être combinées au sein d'une équipe. Le bon fonctionnement de celle-ci est bien entendu un facteur clé de réussite, même si, dans la musique comme ailleurs, la chance et le hasard jouent également un rôle déterminant. Mais pour qu'une équipe s'engage dans un processus créatif, il lui faut des ressources matérielles, financières et humaines, un cadre organisationnel et des modalités de travail. Il est rare qu'un chanteur, souvent occupé à entretenir sa légende par le recours astucieux au *story telling*, évoque la question du management. Or, sans sponsor pour négocier des budgets, sans conseiller pour décider de la voie à suivre, sans médiateur pour apaiser les tensions et sans arbitre pour traiter les divergences

de point de vue, les musiciens ne peuvent aboutir à leurs fins. Autant de rôles essentiels à tenir par les responsables de projets et que Sting avait sans doute en tête à l'évocation d'un « management inspiré ».

Il est crucial de garder à l'esprit que dans toutes les industries culturelles, la créativité des artistes s'exprime dans des processus et des cadres organisationnels qui peuvent la contraindre, l'influer ou la stimuler. Malheureusement, les principaux ouvrages sur la musique n'abordent pas le contexte dans lequel les œuvres sont produites. Cela est regrettable pour au moins deux raisons. Tout d'abord, préciser les conditions dans lesquelles un album a été créé, dévoiler les contraintes imposées par les décideurs, ou encore mettre au jour les jeux de pouvoir sous-jacents à sa réalisation, permettent de souligner la capacité des artistes à négocier et à convaincre, mais aussi leur aptitude à profiter des concours de circonstances : autant de qualités qui viennent s'ajouter à leur talent. Ensuite, si l'on tente de comprendre comment des chanteurs ou des groupes sont parvenus à exploiter des opportunités, prendre des risques, et mobiliser des ressources variées qu'ils ne possédaient pas au départ, alors il est possible d'en tirer des leçons pour tous les entrepreneurs et innovateurs !

Cette ambition de détailler les contextes organisationnels dans lesquels des albums ont été conçus, produits et commercialisés, afin de fournir des clés de compréhension nouvelles et utiles pour mieux penser et gérer l'innovation, m'a déjà conduit à publier deux ouvrages. Dans le premier (*Bonnes vibrations*, 2017), je me suis focalisé sur les différents niveaux auxquels se joue le destin de l'innovation. Concevoir quelque chose de nouveau nécessite que des acteurs (niveau 1) prennent des initiatives, produisent des idées nouvelles et les développent au sein de projets (niveau 2) hébergés dans des organisations (niveau 3) qui ont des objectifs stratégiques à atteindre (niveau 4). C'est l'articulation entre ces différents niveaux et leur cohérence globale qui déterminent la capacité de l'entreprise à élaborer différents types d'offres nouvelles (niveau 5). Mais bien entendu, en matière d'innovation tout ne se programme pas. L'ambition des acteurs, les moyens qu'ils arrivent à mobiliser, les réactions parfois étonnantes des clients visés, ou encore les surprises qui surviennent en cours de route exercent une forte influence sur le résultat final. Aussi, dans le deuxième volume (*Nouvelles vibrations*, 2020), j'ai souhaité mettre l'accent sur les défis à relever tout au long du projet qu'ils soient d'ordre concurrentiel, commercial, technologique, organisationnel ou relationnel.

L'ouvrage que vous tenez entre vos mains adopte un autre point de vue : celui de la personne en charge du projet d'innovation. Comme l'a rappelé la citation de l'ancien président exécutif de Google mise

en exergue ci-avant, l'innovation est un projet un peu particulier. Il est initié avant même de connaître à l'avance le résultat à atteindre et, dès lors, inquiète et déstabilise les organisations et leurs dirigeants. Comment parvient-on alors à gérer ce type de projet ? Quelles doivent être les priorités et les pratiques des personnes qui en ont la responsabilité ? Ces « ultimes vibrations » sont construites autour de ces questions. Un choix qui appelle deux commentaires.

Tout d'abord, la personne qui dirige le projet peut être un manager missionné par une direction, un entrepreneur, ou encore l'innovateur lui-même. Les développements qui vont suivre seront donc l'occasion de croiser des artistes prêts à tout pour tirer profit de leur créativité, mais aussi des producteurs chargés par une maison de disques d'enregistrer des albums en respectant les délais et les coûts, des inventeurs géniaux tentant d'imposer leurs réalisations, ou encore des entrepreneurs imaginant des modes d'organisation nouveaux pour « fabriquer » de la musique. Ensuite, vous constaterez que les développements sont souvent enrichis de propos tenus par les musiciens et leurs équipes et recueillis dans divers articles, documentaires, émissions de radio, et autres podcasts. Pour analyser précisément les projets d'albums sélectionnés pour cet ouvrage, et mettre au jour les ambitions, les interrogations et les décisions des protagonistes, j'ai souhaité leur donner la parole, tout en confrontant bien sûr leurs déclarations aux travaux de recherche les plus robustes et les plus inspirants.

La structure de l'ouvrage

Les défis à relever par les personnes en charge des projets d'innovation vont être abordés dans cinq parties.

Dans son sens premier, l'innovation correspond à une tentative de valorisation économique d'une nouveauté : une idée un peu folle, une avancée scientifique, une technologie prometteuse, ou encore une association astucieuse d'éléments existants. Dans tous les cas, il s'agit donc d'imaginer quelque chose et de tout mettre en œuvre pour lui donner une réalité tangible. On touche ici aux deux fondements de l'innovation qui sont abordés dans la première partie de l'ouvrage : elle se nourrit de créativité et impose un travail de conception.

Il est tout d'abord indispensable de générer des idées nouvelles et utiles. L'une des difficultés du management de l'innovation réside justement dans la mise en place de dispositifs propices à la créativité. Après un retour sur la notion de créativité au niveau individuel, qui nous donnera l'occasion d'étudier un pianiste de génie en pleine séance

d'improvisation, nous aborderons la question des méthodes et des dispositifs organisationnels propices à la créativité. On sait bien qu'en matière de créativité rien ne se décide ou se contrôle totalement. Au contraire, les associations d'idées, les erreurs, voire la chance, jouent souvent un rôle clé. Cependant, depuis de nombreuses années, des praticiens et des chercheurs en management de l'innovation tentent de concevoir des méthodes pour « apprivoiser » l'aléa, rejoignant en cela les réflexions que le musicien Brian Eno mène depuis plus d'un demi-siècle.

Si l'on admet l'idée que l'innovation repose sur des processus créatifs difficiles à maîtriser et sensibles aux concours de circonstances, une conclusion s'impose : le travail de conception que réalise l'innovateur, ou son équipe, est étrange : il ne peut reposer sur un descriptif détaillé et figé de ce que l'on souhaite réaliser. Au contraire, l'innovation va prendre forme progressivement au fur et à mesure que l'on développe des connaissances et que l'on trouve des moyens d'exploiter les surprises et de surmonter les difficultés. Alors, comment peut-on modéliser ce travail de conception ? Afin de mieux cerner le raisonnement suivi lorsqu'on élabore quelque chose qui n'existe pas encore, nous irons à la rencontre des promoteurs de la théorie C-K mais aussi de deux musiciens qui, à leur manière et à des époques différentes, ont été confrontés aux défis de la conception innovante : Michel Legrand et Jean-Michel Jarre.

Doté d'une compréhension fine des spécificités du processus créatif et de l'activité de conception, le manager peut mieux envisager les outils et les méthodes mobilisables et réfléchir à la création d'un espace propice à leur utilisation. En nous plongeant dans l'histoire d'un des plus célèbres studios d'enregistrement au monde, nous soulignerons les conditions sous lesquelles l'environnement de travail peut faciliter la conception innovante.

Des idées, des méthodes, des connaissances, des espaces physiques : autant de conditions nécessaires pour innover, mais non suffisantes. Comme va le montrer la deuxième partie, l'innovation est aussi affaire de ressources. Là encore, les défis sont nombreux. Il faut d'abord veiller à protéger toutes les ressources dont on a besoin pour développer l'offre nouvelle et que les concurrents aimeraient récupérer. On ne l'évoque jamais dans les livres consacrés à l'histoire de la musique, mais les grands auteurs, compositeurs et interprètes sont aussi obsédés par la protection de leurs intérêts ! Et sur ce point, le groupe Van Halen nous donnera de belles leçons de gestion de la propriété intellectuelle. D'autres, comme le pianiste préféré des rappeurs, Sofiane Pamart, nous montreront que l'innovateur est aussi celui qui détecte des contextes propices à l'utilisation des ressources

qu'il détient afin d'enrichir ses prestations et d'exploiter de nouvelles opportunités. Mais que faire si les concurrents les plus puissants détiennent déjà des ressources indispensables et contrôlent leur utilisation ? Quand le rapport de force est *a priori* déséquilibré, l'évitement est largement préférable à l'affrontement. « Aller là où la concurrence ne voudra pas aller » : tel est le créneau qu'a choisi avec succès le chanteur Alice Cooper. Un exemple qui nous montrera qu'en décidant délibérément d'utiliser des ressources qui effraient les concurrents afin de proposer une prestation sujette à polémiques, une entreprise peut entrer sur un marché réputé inattaquable. Cependant, l'innovation ne suppose pas forcément de telles initiatives déstabilisatrices. Sous certaines conditions, une combinaison astucieuse et originale de ressources ordinaires, faciles à obtenir ou délaissées par les géants en place, peut se révéler une option particulièrement judicieuse à sélectionner, notamment pour des entrepreneurs aux moyens limités. En effet, comment imposer sur le marché une prestation nouvelle quand on manque cruellement de ressources matérielles, financières et humaines ? En tirant profit de la simplicité et de la sobriété nous répondra le duo CocoRosie dans le dernier chapitre de la deuxième partie.

Même doté des ressources suffisantes, le responsable de l'innovation doit être prêt à faire face à de nombreux problèmes tout au long du projet. Comment convaincre les équipes de s'engager dans un travail sans savoir avec précision ce que sera le résultat ? Comment réussir à obtenir des décisionnaires les budgets et les temps nécessaires au projet alors qu'il est impossible d'évaluer le « reste à faire » ? Comment éviter les oppositions plus au moins frontales au sein de l'organisation quand le projet conteste les pratiques qui ont fait leur preuve et nécessite des compétences nouvelles ? Comment organiser les espaces au sein desquels vont travailler les équipes mobilisées pour « fabriquer l'innovation » ? Les réponses à ces questions sont multiples, parfois contre-intuitives, et ne donnent pas toujours les résultats escomptés. Elles sont abordées dans les deux parties suivantes de l'ouvrage.

La troisième partie met en lumière les priorités que les innovateurs doivent garder en tête tout au long des projets qu'ils initient ou dirigent. Daphne Oram et Delia Derbyshire nous montreront que gérer l'innovation signifie parfois « tolérer » des comportements qui s'éloignent des objectifs et directives. Comme ces deux pionnières de la musique électronique, nombreux sont les innovateurs qui ont pris conscience que pour réussir à innover il est souvent préférable de « rester caché », à l'abri de la hiérarchie et des procédures de contrôle. Cependant, si la clandestinité a des mérites en matière d'innovation, elle a aussi ses limites. S'il veut voir son projet aboutir, l'innovateur doit finir par convaincre des cercles de plus en plus larges de décisionnaires, de clients potentiels et de partenaires industriels. Une obligation qui

nécessite une grande capacité d'écoute et de recherche de compromis et qui peut l'amener à abandonner ses ambitions initiales. Innover, c'est aussi parfois renoncer. Les destins croisés de Wendy Carlos et Suzanne Ciani nous révéleront que tous les entrepreneurs ne sont pas prêts à faire de tels sacrifices.

Si le responsable de l'innovation a souvent intérêt à être un fin négociateur, il doit aussi se comporter comme un organisateur : constituer les équipes, répartir les tâches, mettre en place des dispositifs d'incitation, d'évaluation et de contrôle. Sur ces questions, les compositeurs les plus prolifiques, comme Hans Zimmer, peuvent nous donner des leçons particulièrement précieuses. Dans la musique comme ailleurs, les innovateurs en série sont aussi des concepteurs-animateurs d'espaces de travail. À l'heure où le maintien d'un rythme soutenu de lancements de nouveaux produits est souvent une priorité pour l'entreprise, ces réflexions sur les modes d'organisation des espaces d'innovation sont cruciales. Elles doivent porter sur les structures dédiées mais aussi sur les pratiques de management favorisant les transitions entre projet. Il ne faut jamais oublier en effet que toute innovation s'inscrit dans une lignée : elle naît grâce aux actifs et compétences développés lors des projets passés, les enrichit et sème ainsi les graines de projets futurs. Dans la musique, les spécialistes de ces transitions sont sans nul doute les producteurs qui passent de projets en projets et y trouvent des occasions d'exploiter leurs expériences tout en les renouvelant. Le dernier chapitre de la troisième partie nous donnera l'occasion de rencontrer l'un des producteurs les plus prolifiques et réputés : Bob Ezrin.

Ces différents chapitres permettent de mettre au jour des bonnes pratiques réutilisables dans de nombreux contextes. Cependant, en matière d'innovation, il n'existe pas de méthodes simples et définitives pour affronter la complexité du travail à réaliser. Au contraire, manager l'innovation implique de prendre en compte des tensions paradoxales qui apparaissent à différents moments du projet : il faut exploiter ce qui fonctionne déjà tout en explorant de nouvelles voies, coopérer avec des concurrents, planifier des projets tout en acceptant parfois les surprises, protéger l'innovation tout en favorisant son adoption, etc. La quatrième partie est l'occasion d'aborder quatre paradoxes classiques. En revenant sur l'histoire de quelques disques et entrepreneurs tombés dans l'oubli, nous verrons tout d'abord que si l'innovation est généralement synonyme de nouveauté et d'anticipation, le passé représente parfois un réservoir de concepts et de connaissances particulièrement utiles à l'innovateur. Les stars de la musique elles-mêmes démontrent souvent une grande capacité à développer des stratégies *a priori* contre-intuitives mais particulièrement efficaces. Comme nous le constaterons, Lady Gaga s'est imposée sur

la scène mondiale grâce à des actions locales. David Bowie est devenu une légende du rock en parvenant à concilier imitation et innovation. Enfin, le chanteur Christophe est parvenu à continuer ses explorations sonores en les combinant astucieusement à une exploitation de ses grands succès populaires.

Ainsi, le responsable de l'innovation a parfois intérêt à s'éloigner des pratiques de management habituelles s'il veut faire face à la complexité et à l'incertitude des projets qui lui sont confiés. Mais bien entendu, le projet d'innovation est aussi un moment privilégié pour tenter l'intégration de nouvelles technologies, tester de nouveaux modèles économiques, ou encore s'appuyer sur des tendances émergentes. Les industries culturelles et créatives sont fascinantes à étudier car les expérimentations qui s'y développent annoncent généralement les bouleversements à venir dans les autres secteurs d'activité. Comme le montre la cinquième et dernière partie de l'ouvrage, le futur est déjà sous les yeux des artistes, des producteurs, des maisons de disques et de tous ceux qui évoluent dans le monde de la musique. L'irrésistible ascension des plateformes, l'essor de la *blockchain*, l'irruption des intelligences artificielles et la naissance des métavers sont observables dans l'industrie musicale depuis plusieurs années. Plus que jamais cette industrie est le théâtre de changements profonds à la fois technologiques, économiques et organisationnels, qui annoncent les défis que devront relever demain toutes les entreprises.

Les vingt chapitres de l'ouvrage permettent d'aborder dans le détail l'histoire de trente artistes, de quarante-et-un disques et de nombreux autres sont cités au fil des pages. Pour celles et ceux qui voudraient en profiter pour (re)découvrir les albums et chansons cités, une *playlist* « Ultimes Vibrations » est disponible sur les principales plateformes de streaming. Bonne lecture, bon voyage dans le temps et l'espace, et bonne écoute !

Source :

“The Police win Outstanding Contribution presented by Maurice Oberstein”, extrait de la cérémonie des Brit Awards 1985. <https://www.youtube.com/watch?v=A31JtXvRShs>