

## Introduction générale

En 1972, le groupe Deep Purple enregistre *Machine Head*. Conçu autour de six morceaux, l'album est trop court aux yeux de leur manager Martin Birch. Il réunit les cinq musiciens et leur déclare sans détour : « *J'ai une mauvaise nouvelle. Il manque sept minutes de matériel et il ne nous reste que vingt-quatre heures* ». Dans la précipitation est composé *Smoke on the Water*, qui deviendra pourtant un classique du répertoire du groupe avec l'un des plus célèbres riffs de guitare de l'histoire du rock.

En 2018, est publié *Both Directions at Once: The Lost Album*, un enregistrement de John Coltrane datant de 1963 et resté jusqu'à présent inédit. Les critiques sont unanimes : les morceaux proposés sont incroyables. Comment un tel disque a-t-il pu dormir aussi longtemps dans les tiroirs ? La réponse est simple : la maison de disques ne voulait pas suivre le rythme effréné de Coltrane, insatiable explorateur de nouveaux territoires musicaux, et lui avait imposé un nombre limité de parutions par an.

Que nous disent ces deux exemples ? Tout simplement que la musique enregistrée est une industrie et que les artistes doivent souvent faire des compromis et intégrer les exigences des responsables en charge de leur carrière. Les œuvres qui arrivent aux oreilles du grand public sont la résultante de cette confrontation entre des ambitions artistiques et des impératifs de différentes natures qui les contraignent autant qu'ils les stimulent.

Cet ouvrage repose ainsi sur une conviction. Puisque la musique est devenue une industrie et que sa création se réalise dans le cadre d'organisations, la recherche en management est précieuse pour comprendre comment les œuvres musicales naissent, prennent forme et se diffusent.

Chants tribaux, chœurs, orchestres, fanfares, groupes : la musique a toujours été affaire de collectifs à la recherche des moyens nécessaires pour vivre de leur art. Comme l'a montré Jacques Attali (2001), si la musique a pris une place prépondérante dans nos sociétés, c'est parce que ceux qui la composent et la jouent ont su trouver au fil des siècles les soutiens et modes d'organisation propices à l'exercice et à la légitimation de leurs activités. Dans l'Antiquité, le musicien chante les exploits guerriers du maître qui le finance et le protège. Au Moyen Âge, la musique trouve refuge dans les églises et les châteaux des seigneurs. À partir de la Renaissance c'est à la cour des rois que l'on peut écouter les plus grands interprètes. Cette figure du musicien-domestique qui travaille à plein temps pour un souverain fortuné disparaît progressivement avec la naissance de la bourgeoisie. Le bourgeois est friand d'art mais il n'a pas les moyens d'embaucher des musiciens ou d'organiser des concerts à domicile. Un marché de la représentation publique se développe alors, avec ses salles, ses orchestres, ses vedettes, ses modes de rémunération. La musique devient un bien marchand.

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'invention des dispositifs d'enregistrement et de reproduction bouleverse à nouveau le paysage musical. La musique entre dans l'âge de la répétition à l'identique, de la diffusion à grande échelle, et rien ne sera plus comme avant. Le support qui permet l'écoute devient un produit de grande consommation conçu, fabriqué et commercialisé par des entreprises privées qui n'hésitent pas à mobiliser les technologies, les dispositifs et les pratiques en vigueur dans les autres industries pour maximiser les retours sur investissement. Le marchand a remplacé le mécène et, sans son soutien, il est bien difficile pour l'artiste de faire carrière. La musique enregistrée qui a envahi les ondes, les programmes de télévision, les salles de spectacles, les chambres des adolescents, ou encore les ascenseurs, est le résultat de l'obstination d'artistes qui ont réussi à convaincre des décisionnaires d'investir dans la production à grande échelle de produits dont ils sont à l'origine, au prix parfois de quelques ajustements. Voilà pourquoi les travaux de celles et ceux qui cherchent à comprendre comment fonctionnent les organisations et se comportent les individus qui y évoluent, sont intéressants à mobiliser pour analyser les processus de création et de diffusion des œuvres musicales. Nous vivons dans un monde d'organisations. Ce dispositif que nous avons conçu pour donner de la cohérence à l'action collective est l'une des clés de voûte de l'activité humaine. Les modes d'organisation changent et sont multiples, mais disposer d'un cadre structurant pour combiner astucieusement des actions individuelles afin d'atteindre un objectif reste une nécessité dans la plupart des secteurs d'activités. Je reste persuadé qu'on ne peut pas comprendre complètement une œuvre artistique sans analyser les conditions dans lesquelles celle-ci a été produite. Et pour

réussir cette analyse, il faut se tourner vers les théoriciens des organisations !

Une précision toutefois. Détailler le contexte dans lequel une œuvre a été créée, prendre en compte les contraintes auxquelles l'artiste a dû faire face, insister sur les compromis qu'il a dû accepter et, parfois, les hasards et surprises dont il a profité, ce n'est pas relativiser l'importance et la beauté du résultat ! Souligner que, sous la pression de sa maison de disques, Prince n'a pas pu faire de *Sign o' the Times* un triple album ou que Miles Davis n'a eu qu'une nuit pour enregistrer *Ascenseur pour l'échafaud*, n'enlève rien à l'appréciation que l'on doit porter à ces deux réalisations : des chefs-d'œuvre incontournables de la musique de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Au contraire, intégrer les problèmes, querelles et hasards qui perturbent le processus de conception, c'est relever chez l'artiste des qualités que l'on sous-estime souvent : capacité à négocier et à convaincre, à profiter de la chance, à transformer des contraintes en opportunités...

Bien entendu, la musicologie, c'est-à-dire l'étude scientifique de la musique, est essentielle pour comprendre l'esthétique, la création et l'histoire des œuvres. La critique musicale est également très utile pour comprendre leur réception et porter un jugement sur le travail accompli par les artistes. Je n'irai pas sur ces terrains dans cet ouvrage ; n'étant moi-même ni musicologue, ni critique. Je propose plutôt d'analyser les moments, les lieux, les cadres organisationnels dans lesquels des albums novateurs ont vu le jour pour en tirer des leçons. Comme l'a écrit Vladimir Nabokov (2001, p. 190), « *seule la myopie peut excuser les généralisations floues de l'ignorance. Dans l'art supérieur, comme dans la science pure, c'est le détail qui compte* ». En détaillant les contextes dans lesquels les albums dont il est question ci-après ont été conçus, produits et commercialisés, j'espère apporter au lecteur amoureux de musique ces « détails » qui comptent tant, et lui permettre de porter un regard renouvelé sur cet art de combiner des sons selon des règles qu'est la musique. En relisant le parcours d'artistes et la genèse de leurs réalisations au prisme de théories managériales, je souhaite également fournir aux personnes en charge des projets d'innovation des clés de compréhension nouvelles et utiles pour mieux penser et gérer ce processus toujours un peu mystérieux qui permet de transformer des idées originales en prestations nouvelles.

Comme nous allons le voir tout au long des vingt chapitres qui suivent, dans la musique, comme dans toutes les industries culturelles, la créativité des artistes s'exprime dans des processus et des contextes organisationnels qui peuvent la contraindre, l'influer ou la stimuler. Du côté des dirigeants qui doivent gérer ces processus et ces contextes, il est important de garder à l'esprit qu'une entreprise ne peut espérer

innover que si elle parvient à surmonter des points de blocage qui peuvent survenir à quatre niveaux principaux : les acteurs, les projets, l'organisation et la stratégie. Sans incitation, sans dispositif dédié, les acteurs d'une organisation peuvent se comporter comme des courroies de transmission et non des forces de proposition. Les chercheurs Greg Stevens et James Burley (1997) ont montré que dans seulement un cas sur dix une personne qui a une idée nouvelle dans le cadre de ses activités professionnelles trouve le temps, l'énergie et l'envie de la formaliser pour la défendre auprès de sa hiérarchie ! Si l'idée est acceptée, elle devient projet et le parcours d'obstacles est loin d'être terminé ! Le temps du projet est celui des contraintes, des objectifs à atteindre, des négociations à mener au sein de l'équipe, du timing à respecter... Ces projets d'innovation ne sont pas toujours bien vus au sein de l'organisation car ils consomment des ressources que d'autres voudraient utiliser et bousculent les habitudes, les compétences acquises. Parfois, c'est même la stratégie de l'entreprise qui est remise en cause. Difficile défi à relever pour une équipe dirigeante : accepter de laisser des projets d'innovation se développer au sein de l'organisation alors que ces derniers sont susceptibles de contester les buts, priorités et objectifs précédemment définis par la direction elle-même !

Dans *Bonnes vibrations* (2017), premier livre dans lequel je proposais de connecter ces deux mondes *a priori* éloignés que sont l'industrie musicale et la recherche sur l'innovation, j'avais repris chacun de ces niveaux en insistant sur les erreurs à ne pas commettre, les obstacles à surmonter, les pratiques à privilégier. Dans le présent ouvrage, je propose d'aborder l'innovation sous un nouvel angle, en mettant l'accent sur les défis à relever tout au long du projet. Les différentes parties constitutives de ces *Nouvelles vibrations* permettront notamment d'étudier les évolutions souvent brutales qu'a connu l'industrie musicale et celles qui l'impactent aujourd'hui. Il est d'ailleurs étonnant de constater à quel point cette industrie, qui s'est développée à partir du moment où il est devenu possible d'enregistrer et de reproduire les œuvres, a souvent été le théâtre de changements radicaux (technologiques, organisationnels, économiques...) qui se sont ensuite diffusés aux autres secteurs. Par exemple, la musique a été l'une des toutes premières industries à connaître de profonds bouleversements avec l'arrivée de la technologie numérique qu'elle a cherché à exploiter dès le début des années 1980 (lancement du Compact Disc). Le développement de nouvelles technologies autour du numérique a très vite entraîné une remise en cause profonde des « façons de faire » en vigueur, à la fois du côté des maisons de disques, des fabricants de supports, des distributeurs, des amateurs de musique, mais aussi des artistes. Ces technologies ont également favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs capables de proposer des prestations renouvelées et de déstabiliser les firmes en place qui ne disposaient pas d'emblée des compétences et des infras-

structures nécessaires pour s'adapter. Dès les années 1990, l'industrie musicale est ainsi confrontée aux questions du piratage, des réseaux *peer to peer*, de la dématérialisation... Avec la généralisation du numérique et la démocratisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), de tels bouleversements ont pu être ensuite observés dans d'autres secteurs. Aussi, aborder les transformations en cours dans l'industrie musicale et les pratiques nouvelles des artistes qui y évoluent, nous offre sans doute de formidables opportunités pour entrevoir les évolutions à venir dans bien d'autres domaines !

## La structure de l'ouvrage

Les défis à relever tout au long du processus d'innovation vont être abordés dans cinq parties.

L'innovation correspond à une tentative de valorisation économique d'une idée, d'une découverte. Elle implique donc un travail de définition du marché et des clients potentiels. Mais comment étudier un marché qui n'existe pas encore ? Comment anticiper l'usage qui sera fait de la prestation nouvelle ? Comment introduire la nouveauté ? Ce sera l'objet de la première partie. Nous y verrons qu'il est parfois bien difficile de convaincre le client ! Dans un monde où les offres nouvelles se succèdent à un rythme effréné, il est impératif de créer de la valeur aux yeux du client et de lui proposer une véritable expérience de consommation. L'exercice est délicat car entre le test d'un prototype en laboratoire et la consommation d'un produit dans un contexte précis, il y a parfois un monde ! Le client a ses habitudes, ses envies, ses contraintes et l'écart est souvent immense entre l'usage qu'il fera d'un nouveau produit et l'utilisation imaginée par ses concepteurs. Dans le même temps, on sait bien que les individus n'ont pas tous la même propension à rechercher et apprécier la nouveauté. L'innovation peut faire peur, ou tout au moins déstabiliser. C'est la raison pour laquelle le lancement commercial est une étape décisive qui doit être conçue avec soin.

La capacité à convaincre des clients est bien évidemment un impératif en matière d'innovation. Mais à l'heure de la dématérialisation des échanges, les utilisateurs ne sont pas isolés les uns des autres. Ils communiquent entre eux, exploitent les opportunités offertes par les réseaux sociaux, se regroupent, s'organisent en communautés... On sait depuis longtemps que nos décisions individuelles sont influencées par les groupes dans lesquels nous évoluons et ceux auxquels nous nous référons. La famille, le cercle des amis, les collègues de travail, les membres d'une association sont autant de groupes sociaux dont

l'influence a été relevée dans de nombreux travaux. Mais aujourd'hui, le nombre et la variété de ces groupes explosent. Aux relations traditionnelles sont venues s'ajouter toutes celles qui sont rendues possibles par les TIC. Les comportements du consommateur évoluent et de nouveaux réflexes sont apparus : rechercher des avis sur des forums, diffuser sur les réseaux sociaux la photographie d'un produit en vitrine, raconter sur un blog sa découverte d'un restaurant... Les entreprises ne peuvent plus faire abstraction de ces communautés qui gravitent autour d'elles, se mobilisent parfois pour défendre ou dénoncer certaines pratiques et qui peuvent ainsi représenter des leviers très intéressants à utiliser ou au contraire des obstacles à surmonter. La deuxième partie sera consacrée à cette intégration des communautés dans les projets d'innovation. Nous verrons comment il est possible parfois de les créer, les mobiliser lors du lancement commercial, voire de les faire participer aux étapes de conception. Mais nous aborderons également les conflits qui peuvent parfois survenir avec ces groupes qui n'acceptent pas toujours les voies nouvelles explorées par l'entreprise !

Les conflits font partie intégrante du processus d'innovation et sont abordés dans la troisième partie de l'ouvrage. Innover, c'est aussi l'art de gérer des dissensions qui se déclenchent à différents niveaux. On sait bien que les relations au sein d'une équipe en charge d'un projet ne relèvent pas toujours de l'harmonie. Plus surprenant, nous verrons que les tensions qui naissent entre les participants peuvent, sous certaines conditions, avoir des effets positifs sur le résultat. Le lancement de l'innovation a également des effets sur de nombreux acteurs externes, et en premier lieu les concurrents. Dans la vie des affaires, les situations sont souvent plus complexes que ce que l'on peut envisager intuitivement. Si le concurrent est souvent vu comme un adversaire qu'il faut battre, nous verrons que les situations d'affrontement peuvent parfois avoir des effets bénéfiques pour tous les belligérants. Parallèlement, comme l'innovation correspond à la mise sur le marché d'une offre conçue et produite, elle impose parfois de développer ou d'intégrer des technologies nouvelles. Dans un domaine particulier, si les connaissances scientifiques sont les mêmes pour tous les acteurs, il n'en est pas de même pour les technologies : il peut y avoir autant de configurations technologiques que de concurrents ! Derrière la lutte que se livrent des firmes pour diffuser leurs produits nouveaux se cache souvent une compétition encore plus rude qui vise à imposer une technologie. Ces guerres de standards sont observables dans de nombreux secteurs et, comme nous le verrons, la musique ne fait pas exception.

Convaincre des clients, mobiliser des communautés, gérer des conflits de différentes natures : les défis sont nombreux à relever tout au long du projet d'innovation. Et bien entendu, l'échec est souvent

au rendez-vous. Les ouvrages de management accordent une large place aux *success stories* mais les armoires des entreprises sont remplies de projets qui ont échoué ! Toute entreprise qui innove connaît un jour l'échec comme l'avait rappelé Soichiro Honda, le fondateur de la Honda Motor Company, avec cette sentence devenue célèbre : « *Beaucoup rêvent de succès. À mon sens, le succès ne peut être atteint qu'après une succession d'échecs et d'introspections. En fait, le succès représente 1% de votre travail qui comporte lui, 99% de ce qu'on peut appeler échec.* » Pour maintenir dans des temps longs une capacité à innover, l'enjeu n'est pas d'éviter les échecs mais de les surmonter et d'en tirer des leçons. C'est l'objet de la quatrième partie. Nous y croiserons des artistes et des groupes qui ont dû, à un moment donné, apprendre de leurs échecs pour continuer leur carrière.

S'ils sont analysés, les échecs peuvent fournir les germes des réussites futures. Mais il en est de même pour les succès. Comme nous le verrons dans la cinquième et dernière partie de l'ouvrage, les raisons du succès sont parfois bien surprenantes. Là aussi, l'écart est souvent grand entre la vision du concepteur, les points forts qu'il entrevoit dans son projet, et les facteurs qui lui assurent une réussite sur le marché. Décrypter les conditions clés du succès est un impératif pour améliorer le pilotage des projets futurs. Mais en matière d'innovation, on sait bien que les recettes qui garantissent la réussite ne sont jamais éternelles. Si l'on veut réussir à nouveau, il est parfois indispensable d'abandonner ce qui a été à l'origine même des succès précédents !

Les vingt chapitres de l'ouvrage permettent d'aborder dans le détail l'histoire de vingt-six 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* « *Nouvelles Vibrations* » est proposée sur les principales plates-formes de streaming. Bonne lecture et bonne écoute !

## Références

- Attali J. (2001), *Bruits. Essai sur l'économie politique de la musique*, Le Livre de Poche.
- Nabokov V. (2001), *Partis pris*, Éditions 10/18, n°3352 (édition originale : 1973).
- Stevens G. et Burley J. (1997), "3000 Raw Ideas = 1 Commercial Success", *Research Technology Management*, Vol. 40, n°3, p. 16-27.
- Tellier A. (2017), *Bonnes vibrations. Quand les disques mythiques nous éclairent sur les défis de l'innovation*, EMS.
- "How Did A Major Label Manage To Lose A John Coltrane Record?", article écrit par Ted Gioia, publié sur le site *The Quietus* le 26 juin 2018

et consulté en octobre 2019. <https://thequietus.com/articles/24852-john-coltrane-both-directions-at-once-the-lost-album-ted-gioia>

« Les chansons qui ont marqué l'Histoire : *Smoke On The Water* de Deep Purple », article écrit par Eva Kristina Mindszenti, publié sur le site *Culture 31* le 15 avril 2017 et consulté en octobre 2019. <https://blog.culture31.com/2017/04/15/les-chansons-qui-ont-marque-lhistoire-smoke-on-the-water-de-deep-purple/>