# Cercle de l’Innovation Managériale en Entreprise

## Compte rendu synthétique de la réunion du 26 juin 2019

**Etaient présents :** **Dan Abergel** – DRH France, Groupe SEB ; **Thibaut COMBET** – DRH Vinci Energie ; **Stéphanie Gaymay**, DRH Vinci Facilities ; **Hervé Faye** – Responsable Transformation « Manager by CA » Crédit Agricole Centre Est ; **Sylvian Herbin** – DR Alpes, ENEDIS ; **Frédérique Poivert-Becq**, expert stratégie, CNES ; **Jean-Michel Schneider** – Directeur RH (DRH-TS et Direction des cadres dirigeants), Enedis ; **Alberic Tellier** – Professeur des Universités, responsable du master management de l'innovation à l'IAE Caen

**Absents excusés : Crystelle Accard** – HRBP Topline & HR, Blédina ; **Fabien Ferrari** – Directeur Vinci Facilities Auvergne-RA ; **Pascal Renaux** – Délégué Régional Adjoint Sud-Est, Saint Gobain Developpement ; **Christian Defelix,** Grenoble IAE ; Pascale Gustin Favier, Developpement RH Hermès Textile ; **Sophie Normand** – Naval Group ; **Nicolas Veyrier** – Directeur Régional Vinci ; **Thierry Picq**, EM Lyon ; **Jean Vanoye**, Institut Condorcet Rhône-Alpes ; Fondation INPG ; **Stéphanie Chevillon** – DRH Ubisoft ; **Renaud Desforges** - DRH Air Liquide ; **Michel Delanoue**, CNES ; **Fabienne Siebenborn**, Pôle Emploi ; **Renaud Desforges,** Air Liquide ; **Frédérique Meyer Lassalle**, CNES ; **Florence Ovarlez**, Crédit Agricole Centre Est ; **Gael Gruet**, Crédit Agricole Centre Est ; Gael Gruet,

***Animation***: Martine Le Boulaire, CIME ; Anne Bastien, CIME.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

# Le management de l’innovation dans l’industrie musicale ou quand les musiciens se font innovateurs



**Albéric Tellier** est professeur à l’IAE de Caen où il enseigne la stratégie et le management de l’innovation. Il a publié plusieurs ouvrages s’appuyant sur des études de cas réalisées dans l’industrie créative. Le dernier « Bonnes vibrations - quand les disques mythiques nous éclairent sur les défis de l’innovation », vient d’être primé. Albéric Tellier a commencé à étudier des secteurs classiques, puis s’est intéressé aux industries créatives (jeux vidéo, musique, cinéma, mode, cuisine…) où il existe des tensions liées à l’accélération du renouvellement de l’offre. Selon lui, si on arrive à comprendre comment ces industries s’y prennent, on peut sans doute identifier des mécanismes d’innovation qui, sous certaines conditions d’adaptation, peuvent être transférés à d’autres secteurs.

Par construction, les organisations ne sont pas faites pour innover (slide 2). Alors que l’organisation est là pour structurer, donner un cadre et de la cohérence à une action collective, l’innovation suppose des objectifs flous et changeants, l’acceptation du désordre, la mise en cause des règles, la créativité, l’autonomie, la prise de risque et l’acceptation de l’incertitude. Ces caractéristiques sont nécessaires à l’exploration alors que les organisations sont généralement conçues pour l’exploitation. L’innovation heurte en conséquence l’organisation.

Pour autant, l’innovation est une nécessité pour les entreprises. Les industries créatives, dont fait partie le monde de la musique, n’en sont pas exemptes. Et parce que l’on n’innove pas dans la musique comme on innove ailleurs, il est inspirant d’analyser les mécanismes qui font l’innovation dans ce type d’industrie (slide 2).

L’industrie musicale met en exergue un premier constat : comment quelque chose qui peut apparaitre au départ comme déviant, devient ensuite normal ? L’exemple des taggeurs de rue qui sont devenus des artistes du Street Art ou encore celui de la break dance qui devient une discipline olympique, symbolisent ce mystère (slide 3).

Le regard sur l’industrie musicale aide aussi à percuter des idées reçues, issue de la vision d’un processus d’innovation piloté à partir d’une idée géniale par un acteur de l’entreprise, gérée ensuite au sein du portefeuille de projets en cohérence avec la stratégie de l’entreprise…La réalité est plus incertaine (slide 4) :

* L’innovation viendrait d’un éclair de génie : en réalité il faut beaucoup se tromper et échouer avec beaucoup de persévérance
* L’innovation serait une affaire de vision : en réalité il faut souvent prendre des chemins de traverse et le chemin n’est pas linéaire
* L’innovation serait l’affaire d’individus extraordinaires : en réalité, souvent l’œuvre collective d’individus plus ordinaires
* L’innovation germerait et se développerait naturellement : en réalité une idée nouvelle est souvent une course d’obstacles

Au-delà du processus, ce qui fait innovation est en fait la capacité de **gérer des tensions aux différents niveaux : acteurs, projets, organisations, stratégies et environnement**. En s’inspirant de cette grille et en faisant le rapprochement avec l’industrie musicale, Albéric Tellier illustre à partir de différents exemples autant de mécanismes ayant conduit à l’innovation :

1. Tension au niveau des acteurs : innovation et initiative individuelle (slides 7 à 11)

L’exemple choisi est celui de James Brown qui est en 1962 un musicien bien connu sur le marché de la musique noire (maison de disque King dédiée, un succès marqué par la vente de millions de singles et de milliers de 33 tours, un artiste avec une performance scénique remarquable). Dans ce contexte, James Brown a l’idée inédite de faire un concert pour enregistrer un album live. Sa maison de disque n’y croit pas car le business model leur apparait risqué (les ventes de cet album étant susceptibles de venir phagocyter les ventes de billets pour le concert et les ventes de 45 tours). James Brown passe outre et prend l’initiative de faire cet album live, album qui sera un succès et qui reste encore aujourd’hui emblématique (Live in Apollo, 1963).

Les leçons à tirer de cet exemple (slide 12) concernent la réticence naturelle de l’organisation à aller vers des idées nouvelles, organisation qui abrite cependant des acteurs « semi-clandestins » à l’âme d’entrepreneur ; le défi pour le top management est ici de réussir à concilier un projet déviant tout en assurant la cohérence des actions collectives. Convaincu de la pertinence de son projet, James Brown n’a pas attendu l’aval de la direction de son label pour l’initier. Il s’est affranchi des règles en vigueur dans l’industrie musicale, a investi toute son énergie, son temps et son argent et finalement s’est comporté comme un véritable intrapreneur.

1. Tension au niveau des projets : s’entourer pour se régénérer (slides 13 à 17)

L’exemple choisi est celui du musicien de jazz Miles Davis, pour la bande originale du film de Louis Malle « Ascenseur pour l’échafaud ». Miles Davis est par hasard en tournée en Europe en 1957, par hasard au Club St Germain où il rencontre des intellectuels qu’il n’aurait jamais rencontré sinon (Juliette Greco, Boris Vian, des assistants du cinéaste Louis Malle…), au moment où ce dernier recherche la musique pour son film. Il a l’idée de solliciter le jazzman. La contrainte de temps (quelques jours) et de moyens (pas de préparation ni pour Miles Davis ni pour ses musiciens) font que dans l’urgence de la situation, la musique va être enregistrée en quelques heures, totalement improvisée par le compositeur à la seule vue des images du film et de quelques séquences harmoniques simples. Elle deviendra un grand succès et annonce l’invention du jazz modal.

Les leçons à tirer de cet exemple (slide 18) concernent l’importance de l’expérimentation, des contraintes imposées, de la force d’entrainement et de conviction (le leadership du compositeur qui réussit à imposer son dispositif et convaincre ses musiciens), enfin la place du réseau cœur – périphérie (le noyau dur étant ici Miles Davis avec son équipe soudée de musiciens, les habitués du Club Saint Germain représentant la périphérie) et donc la capacité des acteurs se connecter à des mondes nouveaux pour eux.

1. Tension au niveau des organisations : dépasser le dilemme exploitation / exploration (slides 19 à 25)

L’exemple choisi est celui de Marin Gaye avec la sortie de son album « What’s going on » en 1973, en rupture avec le style de la Motown, sa maison de disque.

La Motown a été créée à Détroit en 1959 par Berry Gordy, un ouvrier des usines Ford, qui va reconduire avec succès dans sa maison de disques les principes gagnants alors dans l’industrie automobile : une organisation taylorisée appliquée depuis l’écriture jusqu’à l’enregistrement, des recettes harmoniques et rythmiques qui signent le son de tous les artistes de la Motown (la soul music des années 60 par les artistes tels que Martha et les Vandellas, Diana Ross, Stevie Wonder ou encore Marvin Gaye).

En 1969, Marvin Gaye propose son projet, en décalage avec les harmonies, rythmes et thèmes qui font le succès et la signature de la Motown. « What’s going on » évoque pour la première fois des sujets sérieux comme la guerre du Vietnam ou la lutte pour les droits civiques des noirs américains. Il est retoqué par la direction au motif qu’il ne rentre pas dans le référentiel de l’écriture musicale de Motown. Grace à sa femme, sœur de Berry Gordy, le projet finira par être accepté à moindre coût… et connaitra un succès planétaire !

Que nous apprend ce projet (slide 26) ? l’organisation peut se révéler un frein à l’innovation ; il faut beaucoup de courage et de persévérance à l’innovateur pour surmonter les obstacles qui se dressent. Tous les dispositifs, règlements et principes qui ont permis le développement de Motown Records ont été des obstacles à la concrétisation du chef d’œuvre de Marvin Gaye. En d’autres termes, une structure qui a permis de lancer à un rythme effréné des nouveaux « produits » à succès s’est révélée quasiment incapable de se remettre en question au moment où elle était confrontée à de la nouveauté. Le défi pour le management est ainsi de parvenir à un juste équilibre en exploration et exploitation.

1. Les stratégies - Inventer de nouveaux business models (slides 27 à 33)

L’exemple choisi est celui de Kanye West pour « The life of Pablo », sorti en 2016. Kanye West surfe ici avec les évolutions de l’industrie musicale, en lien avec le numérique et les réseaux sociaux. Depuis les années 1980, l’industrie musicale est très fortement impactée dans son business model par l’irruption du numérique : naissance du CD en 1982, du MP3 en 1995, de Napster en 1999, de l’Ipod en 2001, de Spotify et du streaming dès 2008, différentes étapes qui conduisent le consommateur à acheter non pas des disques mais le droit d’accéder aux titres. Les trois composantes du business model : proposition de valeur, architecture de valeur, et équation économique de valeur changent profondément et vont influer sur la conception musicale.

Que nous apprend ce projet (slide 34 e 35) ? Quand Kanye West sort « The Life of Pablo » en 2016, il s’inscrit volontairement dans ce nouveau panorama : pas de version physique, une œuvre remise en cause dans sa conception au fur et à mesure de l’audience (le client devient co-concepteur de l’œuvre qui n’a pas de forme définitive), un artiste rémunéré au nombre de clics sur la base des écoutes en streaming. L’âge de l’accès (J Rifkin) remplace celui de la propriété. L’impact sur les compétences clé à détenir est fort : les compétences artistiques ne suffisent plus, voire même passent en second plan derrière la capacité à comprendre les nouveaux référentiels dans lesquels s’inscrit le succès musical : l’art de fédérer une communauté via les réseaux sociaux.

1. Le territoire – Exploiter le potentiel du territoire (slides 36 à 44)

La musique est aussi une affaire de territoires qui fournissent un terreau propice au développement de courants musicaux déviants : jazz à New Orleans, Rap à New York, House music à Chicago ou Techno à Detroit, et plus récemment, le Trip-hop (son électro, tempo lent, basses profondes inspirées du Dub jamaïcain).

Ce mouvement émerge dans les années 1990, avec des groupes comme Massive Attack et Portishead, dans des ghettos de Bristol (GB). Il est inspiré par le Sound system, né au sein des populations pauvres de Jamaïque dans les années 1940, et dont le principe est de se rassembler dans les rues pour écouter ensemble de la musique. Cette pratique inspire des jeunes désœuvrés de Bristol, notamment dans certains quartiers qui compte une communauté Jamaïcaine importante. Le Sound System se développe à l’initiative de ces jeunes et se diffuse dans les bars et les clubs de la ville dans lesquels ils sont accueillis. Très vite les maisons de disque londoniennes vont s’intéresser à cette source de créativité et d’innovation, pour en faire la diffusion.

Que nous apprend ce projet (slide 45) ? L’importance d’une aire géographique restreinte favorisant les mises en relation ; une assise culturelle très forte, le partage de codes et de valeurs ; des lieux de socialisation qui s’inscrivent dans un temps long ; des expérimentations ; la présence de facilitateurs et une aventure collective qui s’inscrit dans une logique collective de « coopétition ». Ce dernier point peut surprendre mais la coexistence de liens coopératifs et compétitifs entre les acteurs est souvent une condition nécessaire à la performance des réseaux territoriaux. La coopération entre des acteurs complémentaires favorise la sécurité du réseau tandis que la concurrence, propice à une « saine émulation », assure sa compétitivité.

 +++

Le débat met en lumière dans plusieurs des cas exposés (les jeunes du Sound System du Trip-Hop, Marvin Gaye avec Berry Gordy) l’importance d’un sponsorship pour garantir les conditions nécessaires à des innovations hors cadre, dans une organisation peu incline justement à sortir de son cadre. Plusieurs exemples sont cités où le rôle d’un sponsor a été déterminant : l’innovation inversée pour la KWID de Renault-Nissan, l’innovation managériale au sein de Boeringher Ingelheim (voir réunion Cime du 6 avril 2017, disponible sur l’espace privé Cime), l’évaluation de la performance (le CA issus de produits de moins de 5 ans où l’invention du post-it) chez 3M.

Un autre constat est qu’il y a bien prise de conscience dans les entreprises de la nécessité d’innover et de revoir les modalités de l’innovation (notamment lier innovation produit et service et management), mais la difficulté est de réussir à le faire. La difficulté est dans la mise en œuvre car il s’agit de faire évoluer la culture, avec des leviers qui ne peuvent pas relever de simples processus. Par exemple, pour inculquer une culture du droit à l’erreur (ou du droit à expérimenter), une entreprise dans le secteur du matériel médical organise des « failure parties », qui permettent au collectif d’officialiser l’échec et la fin d’un projet, d’afficher que l’échec est du fait du collectif et non d’un ou de quelques acteurs, dans le but de ne pas « tuer » l’initiative et l’expérimentation.

L’évolution de la dimension culturelle est difficile aussi parce qu’elle est ancrée dans les routines ou en contradiction avec des modes de fonctionnement ou de gouvernance interne. Il faudrait réussir à tout faire bouger en même temps pour développer une culture de l’innovation. En lien avec cette analyse, on peut mettre en avant le cas de Enedis : le national a créé un groupe de travail rassemblant 10 directeurs opérationnels pour mettre en commun les expériences conduites dans les différentes directions et éclairer le COMEX.

Le focus est souvent mis sur l’innovation de rupture : des innovations incrémentales existent qui montrent aussi la capacité de perfectionnement et d’adaptation, le risque est d’oublier que plusieurs innovations incrémentales valent innovation. Ainsi, dans une entreprise, la Direction du changement est surnommée la direction des petits pas…

Enfin, il est souligné l’importance de la mixité (mixité des profils, des métiers) pour sortir de son cadre, l’importance du hasard (faire les bonnes rencontres au bon moment…), à l’image de l’exemple donné par Miles Davis. D’où l’intérêt de permettre aux collaborateurs de sortir de leur cadre par exemple en proposant des Lab inter-entreprises, de recruter des personnes qui ont une capacité à rebondir (résilience, parcours atypiques) plutôt que se centrer sur les seules compétences techniques ou relationnelles, de mettre les collaborateurs dans des situations ou contextes dans lesquels ils peuvent prendre conscience de leur propres compétences comparées à celles des autres, et des compétences des autres comparées aux leurs.

 +++

La prochaine réunion du Cercle de l’Innovation Managériale en Entreprise est prévue **le mardi 5 novembre 2019** avec pour ordre du jour : **le projet Manager by CA du Crédit Agricole Centre Est**.