

## SYNTHESE DE L'APERO-RENCONTRE DU 10/06/03 AU CHABADA : LE MANAGEMENT DE GROUPES

Intervenants : Philippe Brix (manager des Lo'Jo)  
Benjamin Boiteau (étudiant DESS musiques actuelles/Stagiaire ADDM 49)

Public concerné : tourneur et manager de groupe(s)

Nombre de participants : 25

Note : Ce relevé s'efforce de synthétiser les divers éléments abordés par les intervenants et le public au cours de cet apéro-rencontre. Il n'est donc en rien exhaustif sur le sujet !

### Préambule

En 1998, Catherine Trautmann a commandé un rapport à la commission nationale des musiques actuelles, présidée par Alex Duthil. Ce rapport, entre autres travaux, énonçait ceci :

*« Au croisement de la professionnalisation et de la gestion de carrière, se pose toujours la question du manager et de son statut. Afin d'éviter que ce sujet ne devienne une sorte de chanson restée toujours au stade de maquette, la Commission suggère la convocation d'une mission sur la gestion des carrières d'artistes, confiée à un juriste entouré de professionnels de la filière et des représentants des différents ayants droit chargés de la promotion des artistes (artistes eux-mêmes, éditeurs, producteurs, entrepreneurs de spectacle).*

*L'objectif consistera à définir les conditions des relations entre l'artiste et la personne à qui celui-ci entend confier la gestion de sa carrière dans sa globalité et au mieux de ses intérêts, qu'ils concernent la scène, le disque, le merchandising, l'exploitation de ses droits multimédia ou autres... »*

Cette réaction des professionnels est compréhensible. Il y a un véritable « flou artistique » autour de la fonction de manager, tant par son cadre légal que par son cadre d'activité.

Question connexe :

- Q : Quel est votre statut ?

- P : Au début, j'étais gérant de la SARL que nous avons créé. Après sa disparition, nous avons été tous solidaires pour régler les dettes. Mais il a fallu que je trouve un nouveau statut. En 1995 je suis donc devenu officiellement régisseur plateau, alors qu'officieusement je n'y connais rien en technique. Je ne suis plus intermittent depuis la fin du mois dernier car nous venons de créer avec d'autres personnes une nouvelle SARL. Je suis donc devenu salarié de cette SARL. Cette société va nous permettre de financer des nouveaux projets avec les recettes provenant des frais de route. On veut que cette société fonctionne comme un label, et elle m'ouvre au

management de nouveaux artistes. Même si je ne suis manager que de Lo'Jo, il est tout à fait normal pour un manager de s'occuper de trois ou quatre groupes. C'est le seul moyen pour en vivre.

Avant de définir précisément les rôles du manager, il est nécessaire de replacer sa fonction dans son contexte d'itinéraire et de carrière. Le manager peut être amené à intervenir à toutes les étapes s'il prend son groupe à zéro...ou bien s'appuyer sur une construction déjà amorcée s'il entre dans l'histoire en cours de route. Ainsi, plutôt que différents types de managers, il est plus judicieux de considérer différents stades de développement. Concrètement, les profils sont différenciés, mais les buts restent similaires.

De fait, l'originalité de son rapport à l'artiste doit amener à considérer « qu'il fait tout » excepté de la musique. C'est pour permettre aux artistes de se consacrer essentiellement à leur art que le manager prend en charge les autres aspects de leur fonctionnement.

## 1- Cadre général

Avant de poursuivre la définition des rôles du manager, il faut préciser que l'on évolue dans un cadre général, donc forcément global. Décrire de manière plus précise aurait été trop périlleux et serait revenu à faire du cas par cas. Comme l'a précisé Philippe Brix, il existe de **multiples combinaisons** au sein du métier de manager.

Mais pour lui, et comme très souvent, il s'agit au départ d'une **histoire d'amitié entre un groupe et une personne**, pas encore qualifiée de « manager ». Pour Philippe, cette reconnaissance et prise de conscience est intervenue au bout de trois ans, après une tournée d'un mois avec Lo'Jo et Jo Bithume. C'est une véritable relation « amoureuse » qui unit le groupe et son manager.

De plus, hormis toutes ces données, le manager doit **assimiler la notion de projet** : d'où il part, pour aller où, et comment. De la fiabilité et de la viabilité d'un projet dépend l'avenir d'un groupe. Une démarche construite, réfléchie, selon des critères propres à l'évolution du groupe, est préférable aux modèles pré-établis par certaines habitudes ou systèmes. Une bonne analyse des besoins induit une bonne réussite du projet. C'est pour cela que le manager doit avoir **une vision à long terme** pour le groupe.

Le manager est amené à faire des erreurs. Tout le monde en fait, c'est normal. Philippe précisera qu'elles peuvent être constructives pour l'avenir si elles ne sont pas refaites. Les différences de visions, et de caractères, amènent parfois des tensions internes, qui vivent en conflits. On ne peut aussi les éviter, le manager doit les gérer. Le tout est de rester toujours unis. Le groupe traverse toujours des hauts et des bas, et c'est au manager de gérer ces mauvaises passes.

Enfin, pour compléter cela, il faut préciser que le cadre théorique qui suit s'applique surtout à des managers qui ont un statut professionnel ou semi-professionnel. Donc en plus du côté global du cadre, il ne faut le considérer qu'avec un certain recul par rapport à sa propre expérience. Ce ne sont pas des obligations. Certains points n'interviennent qu'après un parcours déjà bien avancé, et d'autres n'interviendront jamais.

Dans le processus schématique du développement de carrière, le manager va donc, par ordre chronologique, s'attaquer d'abord à améliorer les conditions de travail du groupe (instruments, répétitions, financements...). Il devra y injecter une notion d'efficacité (stratégie, discipline, échéancier...) et anticiper la future mise en concurrence du résultat produit sur les marchés visés.

## 2- Le manager face à un double objectif

- **Mettre son groupe en position de faire de la scène.** Il devra d'abord rechercher lui-même l'organisateur, voire organiser lui-même, ce qui suppose dans les deux cas une bonne connaissance de ce secteur. Cependant, cette activité génère bien peu de bénéfices et elle ne suffira jamais à bâtir un fonctionnement durable. Trop de managers amateurs, poussés par leur groupe ou refusant l'entrée dans la sphère industrielle, restent bloqués à ce stade et négligent les autres possibilités de développement. En fait, pour la viabilité de son entreprise, il a tout intérêt à vite déléguer cette partie, éventuellement en la confiant à une agence artistique dès que la notoriété du groupe est suffisante.

- **Enregistrer pour une éventuelle production discographique.** Il va être nécessaire d'investir dans des « maquettes » des meilleurs titres du groupe. Elles permettront, en fonction de leur qualité technique et de leur intérêt artistique, de retenir l'attention d'un producteur discographique. Au-delà se profile la fameuse « signature », étape capitale dans la carrière du groupe, qu'il convient de préparer à l'avance. Trop souvent vécue comme un but, elle se révèle comme le commencement d'une nouvelle manière de travailler, beaucoup plus exigeante. C'est souvent un choc « culturel » où les priorités se teintent de paramètres explicitement commerciaux. Pour éviter le « grand trou », il est capital de se donner les moyens de négocier dans la sérénité. Comme pour tout le reste, les objectifs du groupe et de chacun de ses membres doivent être parfaitement établis et assumés. Entre autres exemples, il aura été nécessaire de régler, au préalable, la question des déclarations d'œuvres et leur éventuelle édition.

Durant les cinq années de SARL, Lo'Jo a signé avec FNAC Musique, une sorte de multinationale à la française. Mais cette société a coulé. Comme Philippe avait du talent pour défendre le projet stable et sérieux de Lo'Jo, ils n'ont jamais été inquiétés sur l'état des comptes de la SARL. Cette histoire met en évidence deux points. Le premier réside dans les qualités relationnelles du manager, sa capacité à bien faire passer un message ; le second dans le projet, qui doit être assez fiable pour inspirer confiance.

Dans un cas comme dans l'autre, le manager va devoir investir dans du matériel nécessaire à son démarchage.

Très vite, vont apparaître des limitations budgétaires et une nécessité de choix dans les investissements. Le manager doit alors parfaitement connaître les différents systèmes de rémunération des artistes et anticiper les recettes à venir. Là, de la même manière qu'il doit gérer en globalité, le manager se retrouve également à administrer les statuts professionnels des différents individus dont il a la charge. Une situation saine pour chacun des membres du groupe est indispensable à la cohésion de l'ensemble. D'où une lourde partie de secrétariat, dépassant la simple comptabilité, déjà indispensable.

On ne peut pas s'improviser compétent dans tous les rôles, de mêmes que l'on ne peut pas tout connaître. Mais il faut avoir conscience de ces rôles, et quelques bases solides dans chacun. En fait, il faut connaître les rouages du système, son fonctionnement, la place et le rôle de chacun.

### 3- De la scène... à la tournée

#### De la scène...

##### Besoins de départ ⇒ MANAGER – ORGANISATEUR.

- Création d'une association ou équivalent : il ne faut en aucun cas passer par une personne physique. Seuls les cachets peuvent venir directement et nominativement de l'organisateur.

Pour cela, les Lo'Jo ont créé en 1990 une SARL, dont Philippe était président, et les musiciens actionnaires. Mais ils ne savaient pas qu'un intermittent ne peut être actionnaire. Pendant 5 ans s'accumulent les erreurs et les dettes. La structuration d'un groupe doit être en adéquation avec le projet du groupe, tout aussi stable et viable. C'est là qu'interviennent deux aspects essentiels de la fonction de manager : le relationnel, l'aplomb, et la solidité du projet qui doit être défendu tant bien que mal. C'est grâce à cela que le groupe et Philippe ont évité les pires ennuis. Philippe avait compris l'importance des relations construites avec les différents partenaires, qu'il s'agisse des banques, des subventionneurs, comme des impôts ou de l'URSSAF, ou des diffuseurs et producteurs.

- Création du matériel promotionnel : une « démo » (pour porter un jugement sur son travail, trouver des concerts, et démarcher les maisons de productions), une biographie (et revue de presse), des photos (image du groupe, et diffusion dans la presse), et des affiches.

- Création de la première fiche technique : plan de scène, fiche technique son (« patch »), plan de feu (projecteurs), et fiche administrative.

##### Besoins de concerts ⇒ MANAGER – AGENT.

- Recherche des lieux : Officiel, annuaires, listes, connaissances.
- Mailing : enveloppes avec tout le matériel vu précédemment.
- La relance par téléphone : peut aller de la demande d'autres contacts, à la prévision sur plusieurs mois, jusqu'à parfois la date immédiate.
  - Le contrat d'engagement : en deux exemplaires visés et signés.
  - Expédition du matériel promo : en accord avec les demandes de l'organisateur.
  - La feuille de route : route, horaires, etc.

##### Le concert ⇒ MANAGER – REGISSEUR.

- La préparation : du set (ordre et durée), du transport, des besoins en matériel.
- Le concert : respecter les horaires, peaufiner les différents détails (accueil, technique, organisation), faire une balance efficace, préparer sa scène, et l'après concert (merchandising, relationnel, encaissement, feuille SACEM).
  - Le retour : penser à récupérer les articles de presse, auto-critique.
  - Concert hors de France : un mois avant, aller à la Chambre de Commerce et Industrie afin de préparer les carnets ATA ou Communautaire.

## ...À la tournée.

### Détermination des coûts (budget prévisionnel « hors artiste »).

- Choix de l'équipe : backliner (régisseur plateau), sonorisateurs façade et retours, éclairagiste, régisseur (road manager).
- Choix du matériel : en adéquation avec la réputation scénique du groupe, et l'avis des techniciens.
- Détermination des éléments de routage : choix du bus-tour, du camion matériel et de son conducteur exclusif.

### Ébauche du contrat et de la fiche technique en termes financiers.

Synonyme de budget prévisionnel complet, gage de structuration et de sérieux envers les différents interlocuteurs. Les questions d'argent ne laissent pas de place au hasard.

### Rencontre avec les partenaires possibles.

- Le producteur de concerts (entrepreneur de spectacle) : celui qui décide d'investir en termes financiers sur la carrière scénique de l'artiste, guidé parfois par un coup de cœur. Il prend le relais sur le manager pour monter la tournée.
- L'agent artistique : autre alternative, basée sur l'échange simple de la promesse de X concerts contre la promesse de les honorer.
- Les sponsors et les mécènes : les sponsors, soit financiers, soit médiatiques, investissent sur une tournée moyennant des retombées (médiatiques, parfois financières). Au contraire du mécénat, particulier ou d'entreprise, qui n'apparaît pas forcément.
- Les subventions : soutien financier, matériel, humain, en échange d'un logo et du respect d'un cahier des charges.
- L'éditeur et la maison de disque : après l'obtention de fonds des partenaires précédents, la maison de disque est susceptible d'amener un complément via un « support tournée », par avances sur droits et royalties, ou par prime.

### Viabilité = concrétisation = stratégie.

- Rencontre avec la maison de disques : même si la tournée est établie par le manager avec le producteur de concerts ou l'agent, même sans « support tournée », elle doit être en phase avec la maison de disques (non-concurrence avec un autre artiste de la maison, capacité d'assurer le support promo, renforcement des points de vente, marketing...).
- Rencontre avec l'éditeur : idem que pour la maison de disques, mais plus en aval.
- Rencontre finale entre les acteurs : avec les acteurs scène, la maison de disques, l'éditeur, le manager, et le groupe. Cette rencontre finalise la tournée, elle permet de mettre en phase l'ensemble des données : timing, budget, concept général.

Question connexe :

Q : Pourquoi dites-vous que la promotion est un système flou ?

P : C'est plus l'organisation de la promotion qui est floue. Il est difficile de voir qui - fait quoi - comment - avec quel budget. Cela varie toujours de contrat en contrat. Plus on avance dans le métier, plus on comprend la globalité du système, les tenants et aboutissants. Mais il faut une longue expérience. Le manager doit rester

le coordinateur potentiel, voire le guide. Moins on laisse faire les autres, moins on est déçu.

La promotion, comme toute autre activité liée à la profession, doit respecter le calendrier (planning). Cette notion est fondamentale pour la bonne évolution du projet. Le calendrier intervient dans toutes les actions : sortie de disque, tournée, promotion... Le calendrier est un enjeu essentiel pour la coordination des différents partenaires.

### Élaboration définitive

Le premier soin du manager est de recueillir :

- La signature avec le producteur de concert.
- La signature avec l'agent artistique.
- La signature avec les sponsors, et contrat d'enregistrement et de diffusion si nécessaire.
- L'accord de la maison de disque.
- L'accord de l'éditeur.
- La signature éventuelle avec d'autres partenaires.

### Le manager et le régisseur

Une fois la tournée montée, le manager délègue au régisseur l'application des différents contrats signés. Un poste à grosse responsabilité (pouvoir d'annulation), avec un rôle d'exécution, d'application, et d'organisation, et plus rarement un rôle financier.

Question connexe :

Q : Qu'est-ce qu'il faut pour faire tourner un groupe ?

P : Il ne faut jamais s'arrêter, fonctionner de manière continue. Il faut de la méthode, respecter la géographie, et le calendrier / planning. Il faut trouver une bonne accroche pour les organisateurs et tourneurs, basée sur le nom, l'esthétique, l'anecdote, et l'affectif. Et il faut bien sûr connaître le système dans sa globalité, ses multiples réseaux et organismes / personnages principaux, et se tenir au courant de l'actualité.

## **3- Le disque**

Le disque est le deuxième secteur principal de la création musicale. Il faut bien considérer que la scène ne fait pas tout, et que le secteur discographique reste largement plus complexe :

- Le disque nécessite un partenariat industriel très important et un formatage « produit » supposant des logiques commerciales très éloignées des problématiques artistiques.
- La rencontre du public, loin d'être immédiate, ne se fera jamais directement, échappant au contrôle de l'artiste.

- Enfin, les cycles de rotation sont extrêmement lents et la conception d'une stratégie propre au secteur nécessite de réfléchir sur plusieurs années, obligeant l'artiste à dépasser la spontanéité de sa démarche.

### Les 5 étapes du disque

Dans la réalisation du disque, il y a cinq étapes, métiers, budgets, pas toujours bien différenciés. Nombre de partenaires se positionnent sur plusieurs secteurs en même temps et les termes employés usuellement ne correspondent pas exactement à un découpage fonctionnel.

- La création artistique : elle appartient à l'**artiste**, mais des considérations commerciales peuvent intervenir dès ce niveau.
  - La production de la bande : il faut choisir le budget, les titres, le studio, le réalisateur artistique, le tout payé par le **producteur**. Il sera propriétaire du master.
  - La fabrication industrielle : elle est assurée par le personnage central de l'opération, l'**éditeur phonographique**. Il a obtenu du producteur le droit d'exploiter commercialement l'enregistrement.
    - La promotion : elle est assurée aussi principalement par l'éditeur, essentielle pour une distribution efficace. Toutefois ce point soulève beaucoup d'interrogations.
    - La distribution : elle représente la livraison et la mise en place des disques auprès des grossistes et des détaillants. Le **distributeur** arrive en bout de chaîne, son travail est déterminant. Il ne fait pas vendre le disque, mais c'est sa capacité à suivre le produit qui lui donnera sa première existence en tant que marchandise. Ses logiques exclusivement commerciales représentent un goulet d'étranglement pour la production.

Ces principes généraux n'ont d'intérêts qu'une fois replacés dans leur contexte. Les logiques de l'industrie discographique sont aussi celles d'un secteur économique en mutation constante. La connaissance du secteur par le manager se révèle déterminante dans sa capacité à **anticiper le futur positionnement de son groupe**. L'accès à l'information est difficile, mais il fait bien partie intégrante de son travail. C'est une recherche permanente.

Questions connexes :

Q : De quels contrats dépendez-vous ?

P : Nos contrats ne sont pas directement connectés à Universal Distribution. L'éditeur est fortement lié à l'argent et à un carnet d'adresses. S'il n'a pas les deux, ce n'est pas valable de travailler avec lui. Les relations avec les maisons de disques sont difficiles, ils vous baisent dans l'urgence.

Aujourd'hui nous découvrons l'importance des radios, telles que France Inter, FIP... Ce sont des vecteurs importants, il faut donc apprendre à faire des morceaux de 3 minutes. Les multiples rencontres faites sur la route permettent l'inscription dans des réseaux.

Il n'y a rien sans plaisir. Au départ, les Lo'Jo, c'est une histoire d'amitié. Les erreurs commises nous ont consolidés. La mauvaise solution, c'est dépenser l'argent que l'on n'a pas. Un groupe qui débute n'a pas intérêt à dépenser plus de 50000 francs pour un disque.

Q : Aujourd'hui on bouffe avec les spectacles, pas avec le disque. On vit sur un mythe.

P : Oui, c'est vrai. Il faut hiérarchiser les problèmes : le premier c'est bouffer. Lo'Jo commence juste à avoir des royautés, et vit grâce aux concerts, et donc aux tourneurs. L'évolution aujourd'hui c'est de gagner sa vie sur les disques. Le manager doit penser durable, et donc trouver des solutions.

Q : Pour jouer, il faut un bon disque, un vrai album. La démo c'est limité.

P : Non, je ne crois pas. Ce n'est pas tout l'un ou tout l'autre, ce sont des compromis. Le démarchage ne réside pas que dans le produit. Une bonne accroche peut résider dans trois / quatre messages accrocheurs. Il faut être au bon endroit au bon moment. Ça se joue sur pas grand chose. Il faut surtout éviter de vouloir trop en montrer. Soit ça passe, soit ça ne passe pas. Il n'y a pas de meilleure solution que celle créée soi-même. Les Lo'Jo se sont bâtis sur des histoires de rencontres.

### Conclusion :

La plupart des éléments annoncés sont tirés du bouquin « Profession Manager », édité par l'IRMA, mais malheureusement épuisé. Écrit il y a une dizaine d'années à l'initiative de plusieurs managers, le succès de ce guide, très didactique, ne s'est jamais démenti depuis.

Toutefois, il faut bien souligner l'aspect théorique de ce document. Personne n'a la même conception du métier, du secteur. Les termes employés divergent d'une scène à l'autre, ainsi que les habitudes. Chaque parcours est particulier. Tout comme chaque artiste est unique.

Si l'on peut tenter un trait commun, c'est l'aspect humain du travail. Le relationnel, voire l'affectif, tient une place prépondérante. Le manager fait souvent office de « nounou » du groupe. Il gère les conflits internes et externes. Et enfin, c'est une activité très physique, le manager étant généralement chauffeur, régisseur, parfois backliner, le premier levé et le dernier couché, représentant perpétuellement le groupe, tout en participant aux à-côtés « festifs » du métier. Pour résumer, c'est un des métiers de ce secteur les plus ingrats qui soit, mais au combien enrichissant et passionnant.