



La curiosité dans l'industrie musicale

Albéric Tellier, Université Paris-Dauphine, Université PSL

Hortense Chadapaux : Bonjour Albéric ! Vous êtes professeur de management de l'innovation à l'Université Paris-Dauphine, Université PSL. Parmi vos publications, une a attiré notre curiosité : *Nouvelles vibrations : S'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover*, publiée en 2020 aux Éditions EMS.

Avant de nous expliquer ce lien entre innovation et industrie musicale, pourriez-vous nous dire ce qu'évoque pour vous la curiosité appliquée à l'entreprise ?

Albéric Tellier : La curiosité peut se définir comme la tendance qui pousse une personne à apprendre, à connaître des choses nouvelles, à découvrir des choses un peu cachées. Dans un environnement complexe et vélocité où les frontières entre les secteurs d'activité sont de plus en plus poreuses, difficiles à cerner, il me semble que l'entreprise pour survivre, se développer, se régénérer se doit d'être curieuse. La curiosité est nécessaire à la créativité qui, elle-même, conduit à l'innovation.

Si une entreprise ne fait pas preuve de créativité, elle va privilégier une logique d'exploitation — le toujours plus de la même chose — qui peut conduire à terme au déclassement. Cependant, la curiosité en entreprise ne se décrète pas. Elle nécessite un état d'esprit, des dispositifs et des actions concrètes pour être mise en place. Nous

La curiosité en entreprise ne se décrète pas. Elle nécessite un état d'esprit, des dispositifs et des actions concrètes pour être mise en place

allons d'ailleurs en parler plus en détail.

HC : Vos travaux portent principalement sur l'industrie musicale qui repose sur la créativité des artistes mais également est composée d'entreprises ayant des problématiques de rentabilité. Comment associe-t-on créativité et curiosité, curiosité et entrepreneuriat ? En quoi la curiosité est-elle utile à l'entreprise ?

AB : Comme de nombreux chercheurs, je me suis tout d'abord intéressé à l'innovation dans des secteurs économiques classiques, dans lesquels les nouvelles technologies, la composante R&D sont très présentes. Depuis quelques années, je me suis tourné vers des industries dites créatives. Dans ces industries, comme la musique, il faut innover souvent mais on est constamment tiraillé entre les logiques de l'exploitation — on essaye de faire toujours mieux — et celle de l'exploration. Gérer ce dilemme — en fait le dilemme de l'ambidextrie (exploiter / explorer) — nécessite de relever des défis de différentes natures. L'industrie de la musique a beaucoup évolué ces dernières années : on est passé d'une industrie centrée sur la vente de produits physiques — les disques — à une industrie dont le mode d'accès aux produits passe aujourd'hui par des plateformes, avec de nouveaux acteurs tels Spotify, Deezer, etc. L'âge de l'accès a remplacé celui de la propriété et les maisons de disques et les artistes ont dû s'adapter rapidement. Ces trajectoires permettent de tirer des leçons extrêmement intéressantes pour le management de l'innovation. Par exemple, les artistes doivent souvent faire des compromis et intégrer les exigences des responsables en charge des projets. Les œuvres commercialisées sont ainsi la résultante de la confrontation entre des ambitions artistiques et des impératifs économiques. C'est très, très intéressant à étudier. Dans la musique, mais comme ailleurs, les grands artistes, ceux qui arrivent à se renouveler, sont des grands curieux. Cette curiosité doit s'exprimer dans le cadre d'organisations avec des règles, des procédures, des budgets, ce qui peut générer des frustrations et des blocages à tous les niveaux. Ce sont ces blocages que j'essaie d'étudier depuis quelques années.

Dans la musique, mais comme ailleurs, les grands artistes, ceux qui arrivent à se renouveler, sont des grands curieux.

HC : À qui penseriez-vous si vous deviez donner un grand exemple d'artiste curieux qui a su se réinventer ?

AB : J'en ai étudié beaucoup mais un nom me vient en tête, c'est Miles Davis. Miles Davis est, on le sait, un trompettiste de génie ; les musicologues disent qu'il a révolutionné le jazz au moins à cinq reprises. Quand on observe son travail, son parcours, on se rend

compte qu'il n'était pas seulement un musicien extraordinaire. Tout au long de sa carrière, il n'a cessé d'étudier les grands compositeurs de la musique classique. Il a aussi multiplié les projets, les collaborations avec des personnes issues de mondes complètement différents du sien : je pense par exemple au cinéaste Louis Malle pour lequel il a écrit la bande originale du film *Ascenseur pour l'échafaud* ; je pense à Jimi Hendrix, je pense à Prince... des gens qui venaient du rock, de la pop et même peu de temps avant sa mort en 1991, il fréquentait certaines figures du monde du rap car il tentait la fusion du rap et du jazz. Voilà un exemple qui me semble particulièrement emblématique.

HC : Qui serait alors le Miles Davis de l'entreprise ? Est-ce le rôle du dirigeant ? Du directeur de l'Innovation ? Est-ce que chaque salarié peut être ce Miles Davis ?

AB : Sans doute ! La créativité est affaire de personnes. Chacun, à tous les niveaux de l'entreprise peut être créatif. La difficulté est qu'évidemment, cela ne peut pas se planifier, se programmer. La créativité ne se décrète pas. Il y a toujours une part de mystère dans l'acte créatif. On sait toutefois que deux mécanismes interviennent dans la plupart des processus créatifs : ce sont la sérendipité et la dissociation.



Crédit photo : jokoPix (Pixabay)

Je vais définir rapidement ces deux notions. La sérendipité est la capacité, à la suite d'un concours de circonstances particulières, à trouver quelque chose de nouveau, que l'on ne cherchait pas ; il s'agit de comprendre l'intérêt et ensuite de décider de l'exploiter — c'est

le cas fameux de la découverte de la pénicilline par Fleming. Être curieux, c'est déjà favoriser l'arrivée d'un concours de circonstances. La dissociation est le phénomène dans lequel on va associer des cadres de référence différents, des champs d'expertise différents et cela va permettre de produire des idées nouvelles. Par exemple, Dyson, après avoir étudié tous les aspirateurs sur le marché, découvre les procédés cycloniques, alors utilisés dans les usines de découpe de bois pour collecter la sciure. Il connecte alors deux mondes différents et réussit à imaginer un aspirateur sans sac, sortant ainsi de l'impasse dans lequel il était depuis longtemps.

HC : « *Le hasard ne favorise que les esprits préparés* » disait Pasteur.

AB : Absolument ! La sérendipité et la dissociation sont deux

mécanismes qui ne peuvent s'activer, me semble-t-il, que s'il y a curiosité.

Si on revient à la musique, un exemple m'a vraiment fasciné dans l'histoire de l'industrie musicale, c'est celui de la Motown. Cette maison de disque, fondée par Berry Gordy en 1959 à Detroit, s'est imposée dès le début des années 60 avec des artistes qu'on connaît bien comme Stevie Wonder, Smokey Robinson, Diana Ross & Les Supremes ; même Michael Jackson a commencé dans cette maison de disque. Pour imaginer son extraordinaire machine à produire des tubes, Berry Gordy s'est largement inspiré des méthodes en vigueur dans l'industrie automobile. Il était lui-même ancien ouvrier des chaînes d'assemblage Ford à Détroit et il a littéralement voulu concevoir une usine pour produire des succès en appliquant les principes du fordisme à la création musicale : division du travail, spécialisation des tâches, standardisation, optimisation des circuits de production dans l'usine, fidélisation des salariés et la systématisation de ces principes de composition et d'enregistrement a contribué à façonner un son Motown immédiatement reconnaissable, une pop musique de très grande qualité. Je trouve que c'est un exemple incroyable de dissociation. A l'image de Berry Gordy, il me semble que le manager en charge de l'innovation doit imaginer des conditions propices au déclenchement de tels mécanismes de sérendipité et aussi de dissociation.

HC : Dans un précédent épisode de ce podcast, un de vos confrères — Thierry Rayna, professeur à l'École polytechnique — nous disait qu'« *il est absolument fondamental de donner aux clients, aux consommateurs la possibilité d'interagir avec l'entreprise* ». Cette interaction est naturelle dans l'industrie musicale, notamment via les fans. Vous retrouvez-vous là-dedans ?

AB : Absolument ! Je me retrouve effectivement dans votre analyse de l'importance des fans et aussi dans les propos de Thierry Rayna. Ces interactions entreprise / consommateurs sont essentielles si on veut notamment comprendre l'usage réel qui est fait d'un produit et non pas s'arrêter seulement à son utilisation. Utilisation et usage sont deux termes souvent employés, dans le langage courant, comme des synonymes mais qu'il est absolument nécessaire de distinguer. De manière simple, on peut dire que l'utilisation fait plutôt référence aux fonctions remplies par le produit — ce à quoi il sert —, les besoins qu'il est censé satisfaire ; l'utilisation du produit se fait par rapport à un ensemble de procédures définies par le concepteur du produit, un mode d'emploi — on parle bien de notice de d'utilisation,

Ces interactions entreprise/ consommateurs sont essentielles si on veut notamment comprendre l'usage réel qui est fait d'un produit et non pas s'arrêter seulement à son utilisation.

de consignes d'utilisation. De son côté, l'usage fait plutôt référence à la manière avec laquelle un individu va résoudre des problèmes concrets, les habitudes qu'il va prendre, les compétences qu'il va développer avec le produit. Il y a souvent un décalage entre l'utilisation du produit et son usage. On sait que de nombreux clients détournent le produit, le bricole, l'adapte pour répondre à des problèmes spécifiques. En musique, si on regarde l'exemple du rap, il apparaît à la fin des années 70 quand des personnes des quartiers pauvres de New York — Brooklyn, Staten Island, le Bronx — décident de faire de la musique avec un objet, au départ, conçu pour écouter de la musique : la platine disque. Cela va donner l'art du *sample*, la technique du *scratch*. Plus récemment, l'*auto-tune* a été conçu au départ pour corriger discrètement les erreurs de chant et il est devenu, après un processus d'appropriation par des artistes, un effet à la mode que de très, très nombreux chanteurs utilisent ouvertement pour donner à leur voix un aspect robotique, même en concert et même quand ils savent parfaitement chanter. Il y a bien ici, décalage entre l'utilisation pensée par le concepteur et l'usage réel du produit. Du côté de l'entreprise, si on ne perçoit pas l'écart entre utilisation et usage, on risque de s'enfermer dans une représentation du produit qui va conduire à l'échec. Je crois que l'usage est un réservoir incroyable d'idées nouvelles, de nouvelles applications, de nouveaux marchés. Mais pour cela, il faut rencontrer les clients avec des démarches anthropologiques, il faut aller chez eux, voir comment le produit s'est intégré dans le quotidien des gens et, pour cela, il faut vraiment de la curiosité.

Du côté de l'entreprise, si on ne perçoit pas l'écart entre utilisation et usage, on risque de s'enfermer dans une représentation du produit qui va conduire à l'échec. Je crois que l'usage est un réservoir incroyable d'idées nouvelles, de nouvelles applications, de nouveaux marchés.

HC : Une curiosité dont ont manqué certains dirigeants, certains géants la musique ?

AB : Absolument ! Quand on étudie l'histoire récente de l'industrie musicale, on se rend compte que pendant nombreuses années — notamment ce que j'appelle les années CD, en gros c'est 85-95 — les maisons de disques s'intéressaient peu à la façon dont leurs clients écoutaient leurs musiques, partageaient les disques, les prêtaient, les rangeaient. Le *business model* du CD était tellement rentable qu'il n'était pas très intéressant de vouloir le bousculer. Comme de nombreuses industries, la musique enregistrée s'est révélée assez conservatrice, jusqu'au moment où elle a été confrontée de manière assez violente au piratage, à la dématérialisation, au développement du *streaming*. On dit souvent que ce ne sont pas les souverains

régnants qui sont à l'origine des révolutions et cela s'est vérifié dans la musique. Les grandes transformations sont venues de pirates informatiques, d'entreprises extérieures à la musique comme Apple par exemple avec l'iPod, de nouveaux entrants comme Deezer, Spotify ou même des musiciens eux-mêmes. Par exemple, depuis quelques années, on observe que des artistes issus de mouvements musicaux variés — je pense notamment au rap ou *RnB* — ont mis en place des dispositifs organisationnels complètement ouverts pour concevoir leurs albums. Dans l'industrie de la musique, on a complètement adopté des pratiques d'open innovation, un modèle d'organisation qui est, on le sait, aujourd'hui une priorité de nombreuses entreprises. Beyoncé, Rihanna, Kanye West ou encore PNL, de très nombreux artistes produisent aujourd'hui leur musique en mobilisant des communautés d'internautes du monde entier qui sont invités à déposer des paroles ou des boucles musicales ou des rythmes sur des plateformes collaboratives. Dans la musique, nous sommes aujourd'hui vraiment dans des logiques de plateformes, de *crowdsourcing* où l'artiste est une personne ayant la capacité de s'appuyer sur des communautés de fans, d'utilisateurs, des réseaux de contributeurs pour innover, créer de nouveaux morceaux ; une certaine forme de chef d'orchestre 2.0 si vous voulez. Le modèle traditionnel mélodie / paroles dans lequel les chansons sont

Dans la musique, nous sommes aujourd'hui vraiment dans des logiques de plateformes, de crowdsourcing où l'artiste est une personne ayant la capacité de s'appuyer sur des communautés de fans, d'utilisateurs, des réseaux de contributeurs pour innover, créer de nouveaux morceaux ; une certaine forme de chef d'orchestre 2.0 si vous voulez.

conçues par un artiste ou un duo — on pense bien sûr au duo Lennon-McCartney par exemple — n'est plus vraiment d'actualité, et ce surtout dans le rap ou le *RnB*. Derrière un tube de Beyoncé, vous pouvez compter une dizaine de contributeurs pour la musique et autant pour le texte. C'est assez fascinant.

HC : Beyoncé et l'*open innovation*, voilà une association d'idées à laquelle nous n'avions pas

encore pensé ! Comment répliqueriez-vous cette analyse au sein d'entreprises plus classiques ?

AB : Je vous parlais des fans, des consommateurs, des clients, de contributeurs sur des plateformes, les acteurs externes sont pas les seules sources de curiosité et de créativité. On sait aussi que les salariés à tous les niveaux hiérarchiques peuvent faire bénéficier l'entreprise de leur curiosité. Cela suppose, me semble-t-il, un management spécifique. Dans toutes les entreprises, la curiosité, la créativité des personnes, s'expriment — ou non — dans des processus et des contextes organisationnels qui peuvent les contraindre, les influencer ou les 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.

Le premier niveau est celui des salariés eux-mêmes. Sans incitation, sans dispositif dédié, les acteurs d'une organisation peuvent se comporter plutôt comme des courroies de transmission et non comme des forces de proposition. Deux chercheurs, Stevens et Burley, avaient montré que dans seulement 1 cas sur 10, une personne ayant 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 sa hiérarchie.

Tout manager de l'innovation devrait analyser ces quatre niveaux [les acteurs, les projets, l'organisation et la stratégie] et leur articulation quand il cherche à développer la curiosité, la créativité des collaborateurs afin de développer la capacité de l'entreprise à innover.

Si l'idée est acceptée, elle devient ensuite projet ; c'est le deuxième niveau et, là, le parcours d'obstacles est loin d'être terminé. On sait que 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.

En plus, ces projets d'innovation ne sont pas toujours bien vus au sein de l'organisation — troisième niveau — car ils consomment des ressources que d'autres voudraient utiliser, ils bousculent les habitudes, les compétences acquises.

Parfois c'est même la stratégie de l'entreprise — le niveau 4 — qui est remise en cause et, là, on voit bien que c'est un défi difficile 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, les priorités, les objectifs définis par la direction elle-même.

En résumé et pour conclure, je crois que tout manager de l'innovation devrait analyser ces quatre niveaux et leur articulation quand il cherche à développer la curiosité, la créativité des collaborateurs afin de développer la capacité de l'entreprise à innover.

HC : Ce que vous dites fait assez largement écho à l'une de nos publications, *Intrapreneuriat, dépasser la mythologie des super-héros*, issue de l'Observatoire de l'Innovation qui portait sur l'intrapreneuriat, les obstacles que rencontrent les intrapreneurs au sein de l'entreprise — exactement les niveaux que vous avez décrits. C'est l'occasion pour moi de rendre hommage à l'un de ses co-auteurs, Rémi Maniak, qui nous a brutalement quitté l'été dernier.

Merci Albéric de nous avoir proposé ce parallèle entre innovation, musique et curiosité et d'avoir partagé avec nous ces exemples nous permettant de dresser une playlist de l'Entreprise curieuse. Je rappelle que vous êtes l'auteur de *Nouvelles vibrations : s'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover* publié en 2020 aux Éditions EMS et qui a obtenu le Prix EFMD/FNEGE du meilleur essai en management ainsi que le prix Syntec du meilleur ouvrage de recherche appliquée en management.

Enregistrement réalisé en mai 2021



*Écouter la playlist concoctée
par Albéric Tellier pour illustrer
musicalement cet épisode*

