Manager l'innovation dans les industries créatives : les leçons de l'industrie musicale

Compte-rendu séance du 10 octobre 2018

Intervention de Albéric Tellier

Professeur à l'Université de Caen

La première session des séminaires 2018/2019 est lancée musicalement par Albéric Tellier. Docteur en sciences de gestion et Professeur à l'Université de Caen Normandie, il a récemment publié le livre Bonnes Vibrations racontant la manière dont les disques mythiques nous éclairent sur les défis d'innovation.

Innover n'est pas une capacité native à l'organisation, et de nombreuses caractéristiques semblent opposer organisation et innovation. La fixation d'objectifs, les processus, les besoins de coordination semblent s'opposer à l'autonomie des acteurs nécessaire dans la logique d'innovation. L'incertitude ambiante en innovation semble aussi s'opposer à ce que certains acteurs recherchent en entreprise. Pour raccrocher le lien avec ces deux sujets majeurs du moment, Albéric Tellier a pris un tournant original dans son approche. Il est parti de sa passion pour la musique et certains artistes pour expliquer les grands défis qui découlent du management de l'innovation.

Le processus d'innovation en entreprise fait état de tensions à différents niveaux et ce, dès la phase d'idéation. Pour innover, il faut que les acteurs apportent des idées nouvelles. Il faut préparer un cadre fait de dispositifs et de méthodes pour que ces acteurs puissent produire des idées. Ces idées vont devoir par la suite être supportées. Une organisation bis sous forme de projet prend le relai avec une équipe. Cependant, la poursuite du développement se fait peu de manière linéaire. Albéric Tellier nous propose de tirer des leçons provenant de l'industrie musicale afin d'appréhender au mieux les processus d'innovation.

Du point de vue des acteurs – Miles Davis et l'expérimentation

En 1957, Miles Davis, s'ennuie, il accepte une tournée en Europe et lors d'un passage par Paris où il joue au Théâtre Saint Germain, il va rencontrer plusieurs personnes qui ne font pas partie de son cercle. Parmi eux, il rencontre les réalisateurs du film L'ascenseur qui lui proposent à l'époque de composer la bande sonore du film. Miles Davis accepte, mais la collaboration doit se faire dans l'urgence et sur Paris afin de rapidement terminer la réalisation du film. Miles Davis ne connaît pas du tout le scénario, le forçant à improviser. Dans l'urgence, il va imaginer un dispositif où on lui projette les séquences du film où il joue des partitions aussi improvisées pour créer directement une bande son. Lors de cette soirée de décembre 1957, Miles Davis lance en fait les bases d'une nouvelle ère dans le Jazz, le Jazz modal.

La première leçon tirée de ce grand Jazzman concerne notamment l'importance de l'expérimentation selon Albéric Tellier. Quand Miles Davis cherche à explorer des voies nouvelles, il expérimente et casse ce qu'il joue avec ses musiciens, le tout pendant une nuit. Sur la base de cet apprentissage et de cette expérience, il décida par la suite de régénérer sa musique.

La seconde leçon de son expérience concerne les contraintes liées au processus d'innovation. Sans contrainte, la créativité est limitée. Miles Davis n'avait rien prévu, et pour l'époque, jouer avec un groupe en direct devant les rushs d'un film tout en improvisant une bande sonore est un dispositif inédit. Enfin, le leadership et le réseau d'acteurs dans ce contexte ont été les clés puisqu'il a fallu que toutes les personnes autour du projet soient convaincues pour y arriver.

De l'idée à l'innovation créée, un projet semé d'embûches – le cas de Prince

Développer l'innovation dans les organisations est une affaire de projet. Albéric Tellier s'est ainsi intéressé au projet Signs o' the times de Prince. En analysant la genèse de cet album, il a fallu remonter aux années 80. Prince était par ailleurs à ce moment-là, une star mondiale grâce au succès de l'album purple rain.

En 1979, Prince commence à travailler avec son groupe The Revolution. De nombreux morceaux s'accumulent, et il réfléchit à enregistrer un double album. Cependant, une tournée internationale le conduit à doubler la taille de son groupe, générant des tensions qui bloquèrent le projet. En 1986, la sortie de l'album est annulée. Prince décida alors de repartir des bandes enregistrées, pour reconstruire l'album en le composant seul.

Prince travaille d'arrache-pied, et il proposera finalement un triple album qui s'appellera Crystal Ball, mais un nouvel obstacle se présente. Sa maison de disques n'en veut pas faute de potentiel commercial. La maison de disques lui demande de retravailler l'album en y ajoutant de nouveaux titres et de réduire la durée totale. Prince suit les conseils de sa maison de disques, il reprend les morceaux de son album nommé Signs o' the times. L'album sort finalement en 1987, et c'est un succès phénoménal.

C'est une leçon de management de l'innovation puisque dans bien des cas, nous gardons en tête les belles histoires a posteriori d'acteurs innovant. L'archétype d'un innovateur peut être bâti, à tort, sur le fait que c'est un visionnaire. Or un innovateur et avant tout quelqu'un d'obstiné, qui doit convaincre et faire légitimer son projet, faire appel à un certain nombre de parties prenantes, recevoir des avis négatifs forçant le passage divers via d'autres schémas de pensées, et c'est tout cela qui conduit à l'innovation.

Cet album de Prince ne correspond pas à une vision qu'il aurait eu d'emblée, c'est un chemin qui a été semé fait d'embûches, d'impasses et de problèmes qui ne se posaient pas au départ. Et ce sont ces interactions qui ont produit une innovation. Prince nous apprend selon Albéric Tellier que l'innovation est l'art de l'intéressement. Mais pour intéresser, il faut s'adapter, et une des qualités de Prince a été de s'adapter et d'avancer en fonction des obstacles rencontrés. Un projet d'innovation implique des engagements et des divergences, l'objet doit être « réformable », « déformable » et « réformable ».

Vaincre le statu quo des organisations - Marving Gaye et la Motown

Créée en 1959 par Berry Gordy à Detroit, la Motown s'est fortement inspirée du modèle de Ford (dans la division des tâches) pour concevoir une usine de chansons à succès. Mickael Jackson, Diana Ross sont entre autres des artistes ayant été propulsé par la maison de disques. Le succès rencontré à l'époque est donc incroyable et les disques de Marvin Gay sont indissociables de la Motown.

La Motown est une organisation qui exploite une formule de manière efficace et efficiente dans la composition des chansons. Cependant, à la fin des années 60, Marvi Gaye tombe en dépression. Il veut produire des compositions qui seraient le reflet de ses inquiétudes, de son regard sur les dérives de la société américaine. Il propose donc l'album What's going on. Celui-ci créa une forte réaction d'opposition par toute la Motown et notamment par le comité qualité de la maison de disques, qui n'a pas approuvé la publication de son album.

S'en suit beaucoup de tensions. Marvin Gaye menace de quitter la maison de disques, à la suite nombreuses péripéties, le disque sort. Le succès est sans précédent pour la Motown avec plus de 2 millions d'albums vendus en moins de 2 ans.

Nous apprenons à travers cet exemple qu'une organisation n'est pas faite pour innover, elle doit se spécialiser, elle doit standardiser ses processus, avoir des contrôles. Tous ces éléments s'opposent à l'innovation car les acteurs vont être dans une logique de reproduction constante. L'exemple de la Motown permet de prendre du recul dans les difficultés d'exploration de nouvelles formules.

L'organisation peut se révéler être ainsi un frein à l'innovation. On trouve toujours des motifs pour refuser les idées nouvelles. Il faut beaucoup de courage et de persévérance à l'innovateur selon Albéric Tellier pour surmonter les obstacles qui se dressent. Cette ambidextrie, qui se dresse est une qualité majeure pour l'innovateur puisqu'il sera constamment au défi de parvenir à un équilibre entre exploitation et exploration.

Le rap précurseur de nouveaux business model - La stratégie 2.0 de Kany West

Avec The life of Pablo, Kanye West inaugure « l'album évolutif » en 2016 et transforme du même coup le modèle économique de l'industrie du disque. Le client n'achète plus un produit fini ; il a la possibilité de participer à la fabrication d'une œuvre qui se métamorphose au fil du temps. L'œuvre musicale que constitue un disque n'a plus de date de sortie et peut subir des métamorphoses qui pousseront l'auditeur à redécouvrir une œuvre qu'il a pu déjà écouter.

Dans ce cas, le client devient co-concepteur en étant membre d'une communauté, l'œuvre est en constante modification. La distribution de l'album change aussi puisque la distribution physique est déclinée aux dépens d'une plateforme de streaming dans un premier temps, évitant ainsi de passer par une maison de disques. « Cet album, revendiquera l'artiste, est un souffle vital qui change la donne de l'expression créative ». Une version retouchée est finalement proposée sur d'autres plates-formes de diffusion, plusieurs artistes sont invités, et des passages sont remixés. The life of Pablo devient le premier album sur les plateformes de diffusion en termes d'écoute puisque en

une semaine, il est écouté plus de 99 millions de fois.

L'équation économique est totalement bousculée et Kany West signe là une évolution majeure dans la manière de consommer de la musique. Il nous apprend que le lancement d'un disque doit reposer sur une communauté, il mise ainsi sur une nouvelle expérience de création, de consommation et de distribution de son œuvre puisque la rémunération s'effectue en fonction du nombre de clics lorsqu'un titre est diffusé en ligne. Le fait de créer une œuvre non terminée et continue favorise les clics et le succès est au rendez-vous. C'est sous ce triptyque cocréation, consommation nomade et distribution en ligne que Kany West bouscule l'équation économique de l'industrie musicale.

La suite de l'intervention d'Albéric Tellier s'est terminée avec l'exemple de Massive Attack autour du mouvement du Trip-hop laissant par la suite place à une session de questions-réponses avec le public.

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov