HAL open science

Les réponses négatives à l'innovation stratégique, le cas des labels de musique face au streaming

Margaux Vales

To cite this version:

Margaux Vales. Les réponses négatives à l'innovation stratégique, le cas des labels de musique face au streaming. Gestion et management. Université de Bourgogne Franche-Comté, 2021. Français. NNT : . tel-03482363

HAL Id: tel-03482363

https://hal.science/tel-03482363

Submitted on 15 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE DE DOCTORAT DE L'ÉTABLISSEMENT UNIVERSITÉ BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

PRÉPARÉE À L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

École doctorale n°593

Droit Gestion Économie Politique

Doctorat ès Sciences de Gestion

Par

Mme Vales Margaux

Les réponses négatives à l'innovation stratégique : le cas des labels de musique face au streaming

Thèse présentée et soutenue à Dijon, le 13/12/2021

Composition du Jury :

M. Tellier Albéric	Professeur à l'Université de Paris-Dauphine, PSL	Président du jury
M. Meschi Pierre-Xavier	Professeur à l'Université d'Aix-Marseille	Suffragant
M. Lecocq Xavier	Professeur à l'Université de Lille	Rapporteur
Mme Schaeffer Véronique	MCF à l'Université de Strasbourg	Rapporteur
M. Mercier Samuel	Professeur à l'Université de Bourgogne	Codirecteur de thèse
M. Lassalle Frédéric	MCF à l'Université de Bourgogne	Codirecteur de thèse

ECOLE DOCTORALE
DGEP

Titre : Les réponses négatives à l'innovation stratégique : les labels de musique face au streaming

Mots clés : innovation stratégique, réponse stratégique, refus, streaming, industrie phonographique

Résumé

Les labels de musique sont des organisations à l'interface entre le musicien et le public, généralement en charge de la production phonographique. Depuis l'arrivée des technologies numériques telles que le format mp3 et le réseau de partage Internet, ils ont dû s'adapter à plusieurs éléments : canaux de distribution plus variés, concurrents dématérialisés, clients demandeurs de gratuité, coopérations plus éphémères. En particulier, les plateformes de streaming comme Spotify amènent un changement qui peut être qualifié d'innovation stratégique. Une innovation stratégique est un changement si fort qu'elle bouscule toutes les valeurs précédemment établies dans le secteur (renouvellement des valeurs attachées au produit, des valeurs attachées à la relation client et des relations de pouvoir). Toutefois, face à ce bouleversement, les réactions sont variées. Si la plupart des acteurs adoptent et diffusent cette innovation stratégique en facilitant son implémentation, on constate qu'il existe des labels de musique qui répondent à ce changement de manière plus ambigüe. On constate notamment que certains refusent de diffuser leurs groupes sur les plateformes de streaming et les agrégateurs digitaux, décision qui contraste avec la puissance théorique d'une innovation stratégique. Cette recherche vise donc à décrire ces comportements et leurs justifications associées. On s'interroge ainsi : Comment certaines organisations justifient-elles leur réponse stratégique allant à l'encontre d'un changement sectoriel puissant ?

En adoptant un cadre théorique réunissant les concepts de réponse stratégique et de justification, il en résulte une double lecture organisationnelle et sociologique des changements. L'analyse des réponses stratégiques à une innovation stratégique permet d'observer les changements sectoriels et leurs facteurs d'influence de manière longitudinale tandis que les mécanismes de justification issus de la sociologie de la critique permettent de caractériser les décisions des individus au cœur de ces organisations. Cette dernière théorie est d'autant plus pertinente que les labels de musique sans streaming rencontrés sont majoritairement gérés par des personnes seules.

La recherche de terrain a permis de récolter un matériau riche et varié : des entretiens qualitatifs semi-directifs auprès de gérants et de membres de labels n'ayant pas de lien avec les plateformes de streaming ainsi qu'une analyse bibliothécaire quantitative sur des fanzines de musique. Les retranscriptions des discours ont fait l'objet d'une analyse automatisée avec Alceste permettant d'identifier les situations, valeurs, actions et décisions les plus significatives et fréquentes chez les répondants. Puis une analyse manuelle a permis d'affiner les justifications individuelles à ces comportements récurrents.

Les résultats confirment l'existence de comportements de refus d'adoption du streaming, c'est-à-dire de réponses négatives à l'innovation stratégique. La motivation négative à l'adoption semble être la source première de ce refus. On constate chez certains répondants que cette motivation négative est assortie d'une capacité négative, indiquant l'impossibilité d'adopter cette innovation. Concernant les justifications et leurs principes associés, elles apparaissent particulièrement variées. Il faut cependant noter le trait commun à la majorité des répondants d'indifférence de la banalité.

Title : Negative responses to strategic innovation: the case of record labels facing streaming

Keywords : strategic innovation, strategic responses, refusal, streaming, phonographic industry

Record labels are organizations in charge of phonographic production at the interface between musicians and the audience. Since the arrival of digital technologies such as the mp3 and the Internet, record labels have had to adapt to several changes: wider distribution channels, dematerialized competitors, customers' demands for free music, more ephemeral cooperation. Specifically, streaming platforms like Spotify brought a major change known as a strategic innovation. A strategic innovation is a strong change that overturns all previously established values in the sector (renewal of values attached to the product, values attached to the customer relationship and power relations). However, facing this upheaval showed various reactions. If most incumbents adopted this strategic innovation while facilitating its implementation, some record labels responded to this change in a more ambiguous way. Specifically, some refused to distribute their bands on streaming platforms and digital aggregators. This decision is in great contrasts with the inner scheme of a strategic innovation. This research therefore aims to describe these behaviors and their associated justifications. We thus ask: How do some organizations justify their strategic responses going against a powerful change?

By adopting a theoretical framework that brings together the concepts of strategic responses and justifications, this study adopts a dyadic view on this situation. The strategic responses' approach makes it possible to observe sectoral changes and their influencing factors in a longitudinal approach, while the justification mechanisms derived from the Pragmatic Sociology of Critique make it possible to characterize the decisions of individuals at the heart of these organizations. This last theory is even more relevant as the non-streaming record labels we met were mostly managed by single individuals.

The research field allowed us to collect a rich and varied material: qualitative semi-structured interviews with managers and members of non-streaming record labels as well as a quantitative library analysis of music fanzines. The transcripts of the interviews were analyzed through a content analysis with Alceste to identify situations and decisions common to all respondents. Then a manual analysis allowed us to refine the individual justifications for these recurring behaviors.

The results confirm the existence of streaming refusal behaviors, i.e. negative responses to strategic innovation. Negative motivation for implementation seems to be the primary reason of this refusal. Some respondents have a negative capability on top of this negative motivation, indicating the impossibility of adopting this innovation. Regarding the justifications and their associated principles, they appear to be particularly varied. However, it is important to note that most of the respondents showed some indifference to banality.

UBFC
UNIVERSITE
BOURGOGNE FRANCHE-COMTE

Université Bourgogne Franche-Comté
32, avenue de l'Observatoire
25000 Besançon

Remerciements

J'adresse mes remerciements les plus chaleureux à mes deux co-directeurs de thèse. Monsieur Frédéric Lassalle qui m'encourage dans la recherche depuis le master ainsi que le professeur Samuel Mercier qui m'a accompagnée ces trois dernières années. Je leur suis particulièrement reconnaissante de m'avoir donné goût à une recherche ambitieuse et originale. Leurs conseils et leurs soutiens enthousiastes m'accompagneront toujours.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury auquel cette thèse est soumise, le Professeur Xavier Lecocq, Professeur Pierre-Xavier Meschi, Madame Véronique Schaeffer et Professeur Albéric Tellier.

C'est aussi à l'ensemble des membres du laboratoire du CREGO qui m'ont accueillie, qui ont écouté avec encouragement mes débuts balbutiants mais enthousiastes et qui m'ont permis de préciser ma pensée et d'enrichir mon travail que s'adressent ces remerciements : Mathilde Pulh qui m'a invitée à une réunion de recherche à l'Opéra de Dijon, Véronique Collange qui m'a montré la partie enseignement du métier d'enseignant-chercheur et le Pr Marc Filser pour m'en avoir donné les clés, Pr Dominique Bourgeon-Renault de me montrer que la culture s'étudie sous toutes ses coutures, Adrien Bonache pour les encouragements et la rigueur scientifique. Également Muriel Bois-Prinet d'avoir accompagné ces trois années de procédures administratives.

J'adresse également mes remerciements à Damien Sans, alors statisticien au Pôle Universitaire de Données de Dijon (PUDD) avec qui j'ai élaboré l'analyse quantitative et qui a rédigé le script R. Grâce à toi, j'ai appris toute l'importance de la pluridisciplinarité dans un projet de recherche.

Un clin d'œil particulier à Aline Montagnac, sans toi mon guide d'entretien n'aurait jamais existé.

Je salue Marie-Jeanne Muyezi, stagiaire au CREGO, qui m'a aidé dans l'élaboration d'un projet de recherche de contenu autour des fanzines.

J'envoie tous mes remerciements à Émilie Ruiz et toutes les équipes du BETA à Strasbourg, ainsi qu'à Emmanuel Coblence d'avoir longuement échangé sur mon travail.

Je salue ici mes collègues de la première heure, doctorants futurs docteurs : Robin Charbonnier, Pierre Poinsignon, Yelena Saltini, Alexis Perront-Brault, Heidi A Strom.

J'adresse évidemment ces mots à mes collègues du Cefag 2020, avec qui j'ai partagé la plage de la Baule mais pas les pizzas de Florence : Sarah, Lucie, Christelle, Nicolas, Romain, Marine, Alexandre, Sayma, Alice, Chloé, Paul, Camille et Michelle.

Dr Yacine Ouazzani, on révolutionnera la recherche un jour, c'est promis.

Évidemment mes collègues de labo, votre bonne humeur et votre humour auront fait de ces trois années la meilleure des aventures : Bechtel, Alper, Sonia, Daouda, Enoc, Aranzazu, Reine, Anne, Emmanuelle, Cédric, David, Boris, Mathilde.

Je remercie tous les participants et les participantes à cette recherche, qu'ils aient répondu à mes questions ou qu'ils m'aient invités à leurs concerts.

J’embrasse très fort toute ma famille, team de relecteurs appliqués ainsi que Margaux Varlet pour la relecture consciencieuse, et, les virgules, en moins.

Merci à toi lecteur ou lectrice de ce travail, j’espère à mon tour te donner goût à la recherche.

Merci Cyrille.

Table des matières

Introduction **1**

Acte I : Refuser l'adoption d'une innovation stratégique, contexte et cadre d'analyse **8**

Chapitre 1. De l'innovation au refus de l'innovation stratégique **9**

1. Sujet de recherche : de l'innovation à l'innovation stratégique 9

2. Délimitation des frontières de l'innovation stratégique 21

3. Objet de recherche : le refus de l'implémentation de l'innovation stratégique 30

Problématique 33

Conclusion du chapitre 1 34

Chapitre 2. Le streaming, innovation stratégique *forte* **36**

1. Innovation et transformation du produit : du vinyle au mp3 37

2. De nouveaux modes de relations commerciales : de l'achat de disque à l'abonnement de plateformes 40

3. De nouvelles relations concurrentielles : la prise de pouvoir des plateformes sur les majors 50

4. Quel avenir pour le streaming ? 54

5. Des fondements empiriques vers la problématique opérationnelle 57

Conclusion du chapitre 2 59

Chapitre 3. Justifier la réponse stratégique **63**

Préambule. Construire un cadre théorique pour étudier l'absence d'adoption 64

1. La réponse stratégique 65

2. La justification de la réponse 78

Conclusion du chapitre 3 90

Chapitre 4. Les labels, témoins des modulations de leur environnement **95**

1. État des lieux des labels de musique en contexte français 95

2. Caractériser la population des labels : approche quantitative 104

Conclusion du chapitre 4 117

Acte II : Étude empirique et résultats **120**

Chapitre 5. Les dimensions du positionnement interprétativiste **123**

1. Les paradigmes épistémologiques en science de gestion 123

2. Les dimensions du paradigme interprétativiste 128

3. Au-delà de l'épistémologie, les critiques de la pratique 144

Conclusion du chapitre 5 146

Chapitre 6. Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels **151**

1. Design 152

2. Collecte 155

3. Analyses 165

Conclusion du chapitre 6 170
Chapitre 7. Les réponses stratégiques des organisations 175
1. Les motivations négatives 176
2. La capacité à répondre 181
3. La non-capacité à répondre 186
4. D'autres natures de réponses 188
Conclusion du chapitre 7 191
Chapitre 8. Les mondes et les justifications 193
1. L'analyse des données textuelles 193
2. Analyse sociologique 207
Conclusion du chapitre 8 228
Conclusion et discussion 231
1. Synthèse des résultats de la recherche 231
2. Contributions et apports 240
3. Les limites et les voies de recherche 243
4. Les perspectives de cette recherche 246
Bibliographie 249
Table des encadrés 273
Table des tableaux 273
Table des figures 274
Index détaillé 276
Annexes 282

Introduction

L'innovation prend différentes formes dans les organisations de l'industrie culturelle et créative (Jones *et al.* 2016) : dans le cirque (Kim et Mauborgne 2006), dans le spectacle vivant (Pulh 2010), dans la cuisine (Paris et Leroy 2013), dans le tourisme (Hall et Williams 2016), dans l'opéra (Ouazzani 2020) ou encore dans la musique (Tellier *et al.* 2021).

Cet état des lieux appelle un constat : la littérature académique sait décrire des cas d'innovations réussies et implantées et parfois des cas d'échecs (Asselineau 2010). Cependant, elle semble moins permettre de décrire les organisations en marge de ces innovations : indifférence, défiance, évitement, désertion, refus.

Dans l'industrie phonographique, l'innovation la plus forte est sans aucun doute l'arrivée des plateformes de streaming telles que Spotify et Deezer. Pourtant, des artistes tels que Prince, Jean-Jacques Goldman, Francis Cabrel ou Taylor Swift ont refusé ou refusent encore de paraitre sur ces plateformes de streaming musicales. Pour certains de ces artistes, ces refus constituent des revendications idéologiques ou politiques ; pour d'autres, il s'agit de conflits les opposant à leurs labels.

C'est le cas par exemple pour MC Solar. Avant l'été 2021, il n'y avait que quelques rares titres sur YouTube mis en ligne par des fans, mais aucun titre sur d'autres plateformes. En 2021, le rappeur connu pour « Caroline », « Western » ou « Victime de la mode » règle enfin le différend qui l'oppose au label Polydor (devenu Universal). Polydor, détenteur des droits n'a pas respecté ses engagements dans le contrat le liant à l'artiste. En 1997, la justice reconnait la faute du label mais il faudra attendre plus de vingt ans pour qu'un nouveau jugement rende les titres de la propriété intellectuelle à l'artiste.

Ces exemples illustrent la complexité des transformations dans l'industrie phonographique depuis l'arrivée des innovations liées au numérique. Entre artistes, labels, possession des droits sur la propriété intellectuelle, convictions idéologiques, choix esthétiques ou ambitions commerciales, les plateformes de streaming compilent la totalité des enjeux de l'industrie phonographique du 21ème siècle. Cette situation permet également d'identifier un paradoxe : malgré la puissance et l'intérêt du streaming, certains labels ne l'ont toujours pas adopté.

L'hostilité face à des innovations peut être perçue selon deux points de vue : soit celui de l'organisation à l'origine de l'innovation qui vise son implémentation (Klein et Sorra 1996), soit celui d'une organisation qui évolue dans un contexte où une autre organisation cherche à lui faire adopter son innovation. Cette seconde situation permet d'appréhender l'innovation en tant que perturbation environnementale que les organisations doivent prendre en compte.

Face à cette seconde situation ainsi que face au paradoxe identifié, ce doctorat défend la thèse selon laquelle **les organisations n'ont pas besoin de réagir à toutes les sollicitations environnementales**. Dès lors, les organisations pourraient faire preuve d'absence de réaction ou d'inaction.

L'inaction a d'abord été introduite à une échelle macroéconomique (Stockey 2008) puis illustrée dans le secteur bancaire (Woll 2014). Plus récemment, le collectif d'ONG « L'affaire du siècle » a mis en cause l'État français pour son inaction dans la lutte contre le dérèglement climatique. L'inaction correspond à des absences de réactions face à une situation ou à une prise de décision qui n'entraine délibérément pas d'adaptation face un changement. Bien qu'absence de réaction, l'ensemble de ces formes d'inactions ont été mesurées et évaluées.

L'ensemble de ces constats a introduit les questions de travail suivantes :

Comment mesurer l'absence de quelque chose ?
Comment parler de ce que les organisations ne font pas ?

Cette prise de position est discutée autour d'un évènement particulièrement fort : l'innovation stratégique. Il est intéressant de porter un regard sur l'innovation stratégique en particulier car c'est une forme d'innovation particulièrement puissante. *A priori*, il n'est pas possible de s'y opposer, ni de s'en soustraire.

Afin de mieux comprendre ce contexte et le paradoxe qui s'en dégage, ce travail vise à identifier des types de comportements d'organisations allant délibérément à l'encontre de ce changement sectoriel puissant. L'industrie phonographique étant un terrain approprié par le caractère unanime du streaming en tant qu'innovation stratégique, la présentation suivante s'appuie sur la métaphore artistique et musicale pour décrire les étapes de cette recherche.

Cette thèse est ainsi organisée en deux actes de chacun deux scènes.

Chaque scène marque un tournant dans l'avancée du récit doctoral. L'acte I, dédié à la présentation du contexte et du cadre d'analyse, se divise ainsi : scène 1 contexte et revue de la littérature, scène 2 cadre théorique et empirique. L'acte II dédié à l'étude empirique et aux résultats se décompose ainsi : scène 3 design de la recherche, scène 4 résultats et analyses. À l'intérieur de chaque scène est présenté d'abord un chapitre plutôt théorique ensuite un chapitre plutôt empirique.

Le personnage principal de cette thèse est l'innovation stratégique. Héros incompris cependant, il constate qu'il n'est pas implanté dans la totalité des organisations de son industrie. Face à lui se présentent des labels de musique. Entre eux démarre une lutte acharnée pour protéger leurs territoires respectifs.

Scène 1 – Contexte et revue de littérature

Cette première scène présente le contexte du sujet et le décline en un objet d'étude problématisé. Ensuite, elle expose cet objet au sein de l'industrie phonographique pour en montrer toutes les dimensions opérationnelles et les problématiques vécues par les organisations.

De son côté le personnage de l'innovation stratégique représente la radicalité, un processus d'élaboration, des ressources caractéristiques, l'identification de nouveaux segments de marché autrefois non concernés et de nouveaux indicateurs de performance au moment de l'atteinte d'un marché de masse (Christensen *et al*. 2018). L'organisation à l'origine de l'émission de l'innovation stratégique va chercher à imposer sa nouveauté dans un marché et faire pression sur les organisations existantes pour qu'elles adoptent cette innovation. Les organisations existantes subissent ainsi une pression environnementale à l'adoption forte. L'adoption semble irrésistible.

L'innovation stratégique, personnage futé et malicieux, peut prendre différentes formes. Cette scène présente l'une de ses formes les plus admises dans la littérature : les plateformes de streaming. Il est accompagné de ses trois fidèles valets : la technologie (le format mp3 a permis le développement et plateformes d'échanges et de partages de musique), les nouvelles formes de valeurs pour les clients

(qui ne sont plus propriétaires d'un objet support, mais locataires d'un service) et les nouvelles règles concurrentielles (les acteurs historiques que sont les majors sont bouleversés).

Au cours de ce monologue, notre héros semble vaciller et instille doute et hésitation chez le lecteur. Et si son statut de dominant était remis en cause ?

Scène 2 - Cadre théorique et empirique

Cette deuxième scène présente l'adversaire de notre héros.

Face à lui se présentent les labels de musique. Organisations protéiformes, les labels sont des organisations charnières pour l'industrie phonographique du fait de leur rôle d'intermédiaire entre les artistes et le public. Leurs activités et leurs missions sont particulièrement variables entre deux labels. Plusieurs fédérations et institutions accompagnent leurs activités, démontrant ainsi la complexité de leurs tâches.

Ensemble, ils vont s'affronter dans l'arène du cadre théorique. Cette arène vise à faire émerger les justifications des réponses stratégiques. Face au streaming, les labels ont la possibilité de faire preuve de différentes réactions ou réponses (Charitou et Markides 2003). Il existe un besoin de mieux comprendre l'intention du dirigeant derrière ces réponses à l'innovation stratégique. Pour les identifier, la recherche de justification est un moyen efficace de cerner les principes associés aux choix des dirigeants, et permet d'identifier les situations dans lesquelles elles s'expriment (Boltanski et Thévenot 1991).

Par ailleurs, le chapitre 4 présente un reportage inédit dans les coulisses des vestiaires de notre second protagoniste. Une enquête quantitative basée sur des statistiques descriptives cherche à mieux comprendre et caractériser ces labels.

Scène 3 - Design de la recherche

Après avoir présenté les deux protagonistes et l'arène, voici la présentation des règles de l'affrontement. Ces règles sont constituées de la posture épistémologique ainsi que du design de la

recherche. Les chapitres 5 et 6 exposent l'ensemble des réflexions et discussions préparatoires ayant permis la collecte des données.

D'abord la réflexion épistémologique a conduit à sélectionner une posture interprétativiste. Ce positionnement a construit un lien certain entre le chercheur et son objet d'étude, tout en permettant l'intégration d'ajustements. Ces ajustements viennent tant de discussions collégiales avec d'autres chercheurs que de constats opérationnels.

Ensuite, les réflexions méthodologiques ont visé à assurer la cohérence d'ensemble de ce travail de recherche. La méthodologie qualitative et la posture interprétativiste ont alimenté le style narratif de ce travail. La démarche exploratoire, quant à elle, a permis un ajustement important des techniques de collecte tant dans les modes de prise de contact avec les répondants (alliant boule de neige et aléatoire), que l'animation des interviews (récit de vie et interview de groupe parallèle). Concernant l'analyse des données, présenter les modes et les niveaux d'analyse permettent au lecteur de suivre ce processus et de faciliter la lecture de la scène finale.

Scène 4 - Résultats et analyses

Cette quatrième et dernière scène apporte enfin la résolution de cet affrontement en présentant les résultats de cette recherche.

À travers l'analyse des 18 répondants, membres de labels de musique indépendants, nous avons identifié les justifications des réponses fournies face à la pression exercée par les plateformes de streaming musical payant représentant l'innovation stratégique.

Il apparait que 16 répondants font preuve d'une réponse négative, 2 répondants présentent une autre forme de réponse (positive ou non caractérisable). Ces répondants justifient leurs choix à travers deux types de situations principales : des <u>situations contextuelles</u>, (prise de décision, l'organisation de concerts, les relations institutionnelles, la création d'un deuxième label au sein de la même association) et des <u>situations correspondant à la production d'un disque</u>.

Le répondant R4, identifié comme le répondant le plus significatif des situations contextuelles expose les modes de prise de décision entre membres de son label, c'est-à-dire qu'il décrit la manière dont les situations de dispute sont résolues. Nous montrons que ce répondant fait principalement appel au monde civique, par sa capacité à porter des revendications au-delà de tout clivage entre personnes.

Le répondant R14, identifié de son côté comme le répondant le plus significatif des situations de production, raconte l'importance du monde connexionniste pour l'organisation des coproductions. L'importance de ce monde dans cette situation montre l'importance du réseau, des relations et des liens de confiance entre les différents membres des labels.

La grande diversité des situations et des mondes semble indiquer autant d'approches, de comportements et de justification dans les réponses face aux plateformes de streaming payantes.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ACTE I - REFUSER L'ADOPTION D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE, CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE

Scène 1 : contexte et revue de littérature	
Chapitre 1 De l'innovation aux réponses à l'innovation stratégique	Chapitre 2 Le streaming, innovation stratégique *forte*

Scène 2 : cadre théorique et empirique	
Chapitre 3 Justifier la réponse stratégique	Chapitre 4 Les labels de musique, témoins des modulations de leur environnement

ACTE II - ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

Scène 3 : design de la recherche	
Chapitre 5 Les dimensions du positionnement interprétativiste	Chapitre 6 Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels

Scène 4 : résultats et analyses	
Chapitre 7 Les réponses stratégiques des organisations	Chapitre 8 Les mondes et les justifications

CONCLUSION GÉNÉRALE Discussion, implications & limites

Acte I : Refuser l'adoption d'une innovation stratégique, contexte et cadre d'analyse

Cette première partie de la thèse permet de décrire le contexte ainsi que le cadre théorique et empirique de ce travail. Elle pose les bases indispensables à la bonne compréhension du contexte pour mener un travail de recherche académique. Elle se décompose en deux sections, appelées des scènes pour filer la métaphore musicale, chacune de deux chapitres.

Scène I : contexte et revue de littérature

La première scène décrit le contexte et dresse une revue de littérature de la recherche en innovation et en particulier de l'innovation stratégique, débouchant sur l'identification d'un phénomène peu approfondi dans la recherche : les cas de refus d'adoption d'une innovation stratégique (chapitre 1). La déclinaison opérationnelle du sujet permet de présenter le streaming musical en tant qu'innovation stratégique récente et aux conséquences multiples (chapitre 2).

Scène II : cadre théorie et empirique

La seconde section pose le cadre d'analyse de cet objet d'étude. Le cadre est élaboré sur deux niveaux, théorique et empirique afin d'assurer l'encrage pragmatique et opérationnel de ce travail (chapitre 3). Face au streaming, les labels de musique ont la possibilité de répondre de manière très variée (chapitre 4).

Chapitre 1. De l'innovation au refus de l'innovation stratégique

Ce premier chapitre présente le sujet général et construit l'objet d'étude de cette recherche.

De la machine à laver au smartphone, en passant par le GPS, le stylo à bille ou encore les compagnies aériennes low-costs, les innovations imprègnent et bouleversent notre quotidien. Ces innovations prennent différentes formes, différentes intensités et s'installent durablement dans nos sociétés. L'étude de ces innovations permet d'identifier les facteurs encourageant les transformations et d'accompagner les organisations à conduire ces changements.

Ce chapitre vise à caractériser plus avant les différents types d'innovation et les dimensions à approfondir dans l'analyse scientifique de ces phénomènes.

Ce chapitre s'articule en trois parties. La première partie permet de dresser une typologie des innovations et permet d'identifier l'innovation retenue et son approche pour ce travail.

La deuxième partie permet d'approfondir l'objet de cette recherche, c'est-à-dire l'innovation stratégique, en présentant sa définition par ses contours et ses limites.

La troisième partie, enfin, met cet objet en tension. Le regard systémique et environnemental porté sur cet objet accentue le besoin de comprendre de quelle manière il est possible de s'en détourner.

1. Sujet de recherche : de l'innovation à l'innovation stratégique

L'innovation est un concept large qui regroupe de nombreux thèmes tels que la nouveauté, l'invention, la création, mais également la mise sur le marché, l'adoption, l'implémentation et l'adaptation. En tant que sujet de recherche, le choix d'un type ou d'une nature d'innovation à traiter est une étape importante. Deux dimensions permettent de caractériser une innovation : sa nature (produit/service, processus, managériale ou stratégique) (1.1) ainsi que son intensité (radicale ou incrémentale) (1.2).

1.1 Différentes natures d'innovations

Il existe différentes natures d'innovations. Nous présentons ici les quatre plus répandues, popularisées par la typologie de Hamel (1996). Sa typologie se base sur l'amplitude que peut atteindre une

innovation, soit amenant peu de changements dans l'organisation (innovation produit), soit transformant tous les paramètres de l'organisation tant dans ses produits, ses processus, ses modes de management et ses relations concurrentielles (innovation stratégique).

Dans les années 1990, les innovations étaient principalement adossées à de nouvelles technologies (Bower et Christensen 1996). Le lien à l'invention se questionne également.

Invention et innovation

L'invention se présente souvent comme un produit de l'imagination et de la créativité. Il faut voir dans l'invention le premier pas de tout évènement amenant un changement, elle n'est pas encore qualifiable de son adoption hypothétique ni de son intensité. L'inventeur façon Géo Trouvetout expérimente, teste, essaye. L'innovateur de son côté semble plus proche de la figure de l'entrepreneur qui cherche à déployer son idée sur un marché. L'innovation de son côté se rapprocherait d'une invention fonctionnelle et en fonction. Que seraient les centrales nucléaires sans la fission ? Les voitures modernes sans le Kevlar ?

Mais la technologie n'est plus l'apanage de l'innovation (Eggers et Kaul 2018). D'autres éléments sont à considérer tels que les usages associés aux innovations, les services proposés pour l'usage des inventions, ou encore les processus de déploiement. À travers un processus plus ou moins complexe et phasé (Kim et Mauborgne 2007, 2014, David 2019) il est possible de dépasser le stade d'invention et d'atteindre la mise sur le marché.

Edward Roberts est un chercheur dont les champs d'expertise vont du management de la technologie au management de l'innovation. Pour lui, l'innovation est une formule quasiment mathématique où « Innovation = Invention + Exploitation » (2007 : 36).

Encadré 1 - L'innovation et l'invention

1.1.1 Innovations produits & services

L'innovation peut porter sur un objet ou un service. Utterback et Abernathy (1975) proposent une définition de l'innovation des produits fabriqués par l'organisation : « Une innovation produit est une nouvelle technologie ou une combinaison de technologies mises sur un marché qui atteint les usagers ou les besoins d'un marché » (p.642). Il existe des nuances à ces innovations de produit : elles peuvent porter davantage sur la performance, l'efficacité de l'usage, permettre la standardisation ou encore la réduction des coûts.

Plus récemment, avec le développement des industries tertiaires et des services, les chercheurs se sont appliqués à décrire les innovations de services (Barrett *et al*. 2015). Concernant le contexte historique, cela correspond au passage d'une logique dominante par les objets à une logique dominante par les services (Vargo et Lusch 2004). Les auteurs affirment même que la frontière entre ces deux logiques s'estompe. La révolution numérique et les technologies de l'information constituent une source abondante d'innovations de services immatériels (« Facebook, YouTube, Google, Twitter and Second Life » p.156). Une innovation autour des services comprendrait quatre dimensions majeures : « *actor-to-actor networks, resource liquefaction, resource density, and resource integration* ». (p.156)

De même que pour Utterback et Abernathy, pour Lusch et Nambisan (2015) la notion de processus est finement liée à celle d'innovation de service.

Cette transformation des objets d'innovation, ce lien entre produit et service peut par exemple être illustré par le service de La Poste « Veiller sur Mes Parents ». Traditionnellement service de livraison, l'entreprise française propose un service où le facteur peut, lors de sa tournée, prendre des nouvelles d'une personne à une adresse donnée. La lettre et le colis comme objets centraux de l'organisation ont progressivement été ombragés par la livraison de colis et la capacité du facteur à rendre service. Les innovations dans cette organisation portent de moins en moins sur le renouvellement des objets au cœur de l'entreprise, mais de plus en plus sur les services associés et leurs déploiements.

1.1.2 Innovations processus ou procédés

Si Utterback et Abernathy (1975) liaient innovation de produit aux processus mis en place pour développer ce produit, ils ont surtout proposé un modèle qui a permis une connaissance plus fine autour des processus. Ils se positionnent dans un contexte historique où marché en croissance était synonyme d'augmentation de la productivité, l'ensemble allant de pair avec consommation de ressources physiques et financières. « it becomes more capital intensive, direct labor productivity improves through greater division of labor and specialization » (p.640). Selon eux, une innovation de processus se constitue en trois temps, d'abord non-coordonnée, puis segmentée lorsque les tâches se formalisent et que le travail se divise, enfin systémique lorsqu'elle est intégrée et que les résistances au changement ont été levées.

Les moyens d'intégrer ces innovations dans les organisations varient et Davenport (1993) propose de s'appuyer sur la technologie des systèmes d'information pour intégrer des transformations dans les

processus : « *the approach we are calling for,* process innovation*, combines the adoption of a process view of the business with the application of innovation to key processus*[1] » (p.1).

Il illustre ces transformations par trois exemples, IBM, Feredal Mogul et la Poste américaine : « *IBM Credit reduced the time to prepare a quote for buying or leasing a computer from seven days to one, while increasing the number of quotes prepared tenfold* » (p.2), « *Federal Mogul, a billion-dollar auto parts manufacturer, reduced the time to develop a new part prototype from twenty weeks to twenty days* » (p.2), « *Even the U.S. Internal Revenue Service achieved successful process innovation, collecting 33 % more dollars from delinquent taxpayers with half its former staff and a third fewer branch offices* [2]». Ces trois exemples montrent que des innovations dans les processus peuvent avoir des impacts positifs pour améliorer la performance et la productivité des organisations.

Les impacts de ce type d'innovation peuvent être puissants puisqu'ils s'inscrivent dans la totalité d'une organisation, renouvelant des mécanismes et parfois des traditions bien ancrées. Pisano (1997) caractérise même ces changements de processus de « *competitive weapon* » montrant que les conséquences peuvent toucher les concurrents au-delà de l'organisation.

Les innovations de processus les plus récentes sont protéiformes. Par exemple Cherrafi *et al*. (2018) montrent que lorsque les innovations de processus intègrent les dimensions d'agilité et de pratiques responsables ; c'est l'ensemble de la chaine logistique qui est impactée. Ou encore Von Krogh *et al*. (2018) pour qui l'innovation ouverte permet non seulement de développer des innovations processus débouchant sur de nouveaux produits, services (également des brevets), mais surtout peut apaiser les relations concurrentielles. Plus récemment encore, Mikalef et Krogstie (2020) voient dans l'innovation de processus un outil puissant pour intégrer à l'organisation des technologies complexes telles que l'analyse par *Big Data* tout en facilitant le développement de nouvelles capacités organisationnelles.

[1] « *l'approche que nous appelons de nos vœux, l'innovation de processus, combine l'adoption d'une vision de l'entreprise axée sur les processus et l'application de l'innovation aux processus clés. »*

[2] « *Federal Mogul, un fabricant de pièces automobiles d'un milliard de dollars, a réduit le temps de développement d'un nouveau prototype de pièce de vingt semaines à vingt jours » (p.2), « Même le Service Impôts des États-Unis a réussi à innover en matière de processus, en collectant 33 % de dollars de plus auprès des contribuables délinquants avec la moitié de son ancien personnel et un tiers de bureaux en moins. »*

1.1.3 Innovations managériales

L'innovation managériale, parfois appelée innovation organisationnelle (IO) est une forme d'innovation assez peu présente dans la littérature proportionnellement à sa présence dans les organisations « selon les résultats des enquêtes CIS 2006 (*Community Innovation Survey*), 47,6 % des entreprises industrielles françaises sont concernées par les IO contre 46,1 % par les innovations technologiques (produits et de procédés). » (Dubouloz et Bocquet 2013 : 130).

L'innovation managériale est :

> « *Tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparait pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions* » (Kimberly et Evanisko, 1981, p. 86).

Plus récemment, l'innovation managériale est vue comme une catégorie générale qui regroupe l'ensemble des pratiques et processus internes à l'organisation mis en œuvre par des managers, avec des influences et des impacts tant sur la structure organisationnelle que le déploiement de la stratégie (Damanpour et Aravind, 2012).

L'innovation managériale la plus reprise dans la littérature est la mise en œuvre du Fordisme et du Toyotisme. Dubouloz et Bocquet (2013) mentionnent également « les pratiques de management de la qualité totale [TQM], la production en juste à temps, le Lean Management (Edquist *et al*., 2001 Armbruster *et al*., 2008 ; Birkinshaw *et al*., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ;). » (p.131). Il faut également mentionner l'entreprise libérée (Mattelin-Pierrard *et al*. 2020). On voit ainsi que l'innovation trouve sa place selon les différentes modes managériales (Zerbib 2020).

L'innovation managériale n'est plus présente seulement au niveau des managers et des responsables d'entreprises. Tous les aspects entrepreneuriaux bénéficient de nouvelles approches (Jaouen et Le Roy 2013) : en comptabilité (IAS/IFRS, harmonisation des normes comptables dans le monde), en contrôle de gestion (calcul des coûts ABC et *Balanced Scorecard*), en management stratégique (cumul des niveaux d'analyses micro/méso/macro), en ressources humaines (l'abandon de pratiques managériales délétères, la reconnaissance de l'autonomie du salarié), en logistique, en marketing, en système d'information.

Le concept de mode managériale, introduit en 1986 par Zerbib, est toujours d'actualité dans la recherche académique (Zerbib 2020). Il repose sur les théories de Midler (1986 puis Abrahamson, 1991). Une mode managériale est « un puissant dispositif de détection et d'appréhension des phénomènes de diffusion et d'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux outils en gestion. » (Fache

et Zerbib 2020 : 14), initialement basée sur l'analogie vestimentaire, il faut plutôt lui préférer l'utilisation du cycle de vie, de la courbe de Gauss. Ainsi, chacune des innovations managériales présentées puis instaurées dans l'entreprise disposerait d'une temporalité déterminée, allant d'une phase d'appréhension, puis de pleine adoption et utilisation, avant de progressivement s'affaiblir pour laisser place à une mode managériale suivante.

Ce type d'innovation est introduit dans les entreprises à travers un certain nombre de cabinets de conseil spécialisés dans la mise en place des innovations managériales. C'est bien là le signe d'un intérêt pour la traduction opérationnelle de ce concept et le renouvellement des pratiques en entreprise (Autissier, *et al*. 2018).

Les travaux de recherche précisent que les innovations managériales s'inscrivent trop souvent dans des logiques ingénieriques qui privilégient la redéfinition des processus organisationnels et l'amélioration de la productivité (Hamel 2006, Birkinshaw *et al*. 2008, Damanpour et Aravind 2012, Dubouloz 2013). Selon Courpasson (2019), Linhart (2021) ou Clot (2021), il faudrait repenser les innovations managériales en mobilisant des approches critiques et pluridisciplinaires, par exemple les aspects de Qualité de Vie au Travail, de Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou encore d'impact environnemental.

1.1.4 Innovations stratégiques

L'objectif de cette section est de souligner les fondations de la définition du concept d'innovation stratégique. En raison d'un grand nombre de typologies et de synthèses autour de ce concept, l'historique de l'évolution de ces définitions pourra être renvoyé vers d'autres articles (on pense particulièrement aux travaux de Lehmann-Orthega).

Le concept d'innovation stratégique a été introduit en 1997 par Markides. La définition qu'il propose porte tant sur les causes, les moyens que les conséquences :

> « *By breaking the rules of the game and thinking of new ways to compete, a company can strategically redefine its business and catch its bigger competitors off guard. The trick is not to*

> *play the game better than the competition but to develop and play an altogether different game.*[3] » (p.9)

Le concept d'innovation stratégique trouve ses fondations dans le courant de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad 1989), et a de nombreux points communs avec d'autres formes d'innovations systémiques : radicale (Dewaer et Dutton 1986, Kristiansen et Ritala 2018), disruptive (Gilbert 2003, Gilbert *et al*. 2012), Océan Bleu (Kim et Mauborgne 2005, 2017). Une innovation peut être qualifiée de phénomène systémique (Manuel d'Oslo, OCDE 2005) par la combinaison de multiples dimensions simultanément : intégrations d'idées externes, développement de compétences nouvelles, implantations spatiales, temporelles, socio-culturelles, surpassement des contraintes techniques et logistiques. Sa diffusion en réseau assure une implantation exponentielle.

Les principaux exemples d'innovations stratégiques sont : « Ikea, Benetton, Swatch, Starbucks Coffee, les compagnies aériennes à bas coûts, ou encore des firmes de la nouvelle économie telles que eBay ou Amazon. » (Lehmann-Ortega et Moingeon 2009).

À contrario des trois natures d'innovations précédemment exposées, l'innovation stratégique porte sur tous les aspects d'une organisation, de ses produits, ses processus, ses relations concurrentielles et le renouvellement des valeurs (Demil et Lecocq 2010, Lassalle 2018).

Il est dorénavant répandu que l'innovation stratégique est accessible à toutes formes d'organisations, nouvelles ou existantes. Pour les organisations existantes, cela est possible dès lors qu'elles ont la capacité de faire preuve d'ambidextrie organisationnelle (O'Reilly et Tushman 2008, Lehmann-Ortega et Moingeon 2009).

[3] « *En brisant les règles du jeu et en imaginant de nouvelles façons d'affronter la concurrence, une entreprise peut redéfinir stratégiquement son activité et prendre au dépourvu ses grands concurrents. L'astuce n'est pas de jouer le jeu mieux que la concurrence, mais de développer et de jouer un jeu complètement différent.* »

Encadré : Organisations exploitantes vs exploratrices (Markides 2009)

March (1991) décrit deux types d'organisations, certaines sont exploratrices, d'autres sont exploitantes. Les premières sont spécialistes de l'émergence d'idées, plus proches du prototypage. Les secondes sont davantage spécialistes de la mise sur le marché et de la distribution, elles maitrisent et savent s'implanter dans des réseaux larges (Mothe et Brion 2008).

En 2009, Markides décline cette division des comportements auprès des organisations menant des innovations. Ainsi, il établit que :

« [Les innovations de rupture] sont perturbatrices pour le consommateur car elles introduisent des produits et des propositions de valeur qui modifient fortement les habitudes et comportements préexistants des consommateurs. Elles sont perturbatrices pour les producteurs car les marchés qu'elles créent anéantissent les compétences et actifs complémentaires sur lesquels les concurrents ont bâti leur succès. » (Markides 2008 : 176).

Dans cet article, Markides défend que les organisations existantes ne devraient pas innover, car elles ont un rôle de « consolidation » du marché. Seules les entreprises nouvelles devraient innover, car elles ont un rôle d' « exploration ». Le relais entre des organisations récentes (exploratrices), plus petites qui identifieraient et développeraient une innovation peut être suivi de la mise sur le marché et le déploiement par des organisations plus larges et bien implantées (exploitantes).

Si en 1996 selon Tushman et O'Reilly, la combinaison de ces deux forces doit pouvoir se faire selon le principe d'ambidextrie, plus récemment, pour O'Reilly et Binns (2019), cette ambidextrie est particulièrement caractéristique des phénomènes d'innovation.

Encadré 2 - L'ambidextrie organisationnelle

Dans ce travail de thèse, nous avons choisi de porter un regard plus spécifique sur ce dernier type d'innovation. En effet, dans le champ de la stratégie, il semble important de pouvoir être en capacité d'appréhender les différentes dimensions d'une organisation simultanément. Le caractère systémique souligné précédemment confirme la complexité de cette nature d'innovation. Nous verrons par la suite le lien avec l'innovation disruptive de Christensen (2018), mais il est important de souligner dès à présent que ce format d'innovation n'est plus seulement un concept, mais une théorie à part entière, permettant un regard complet sur un contexte, une situation. Si la définition de l'innovation stratégique de Markides est régulièrement citée dans la littérature et bien répandue, la littérature s'accorde plus difficilement sur les frontières de celle-ci. La partie 2 s'attachera donc à dessiner les contours de l'innovation stratégique.

Ces contours sont d'autant plus importants à préciser que les différentes définitions entrainent fréquemment des confusions conceptuelles.

Les différentes natures d'innovations peuvent se déployer selon différentes intensités.

1.2 Les intensités de l'innovation

Présenter une innovation par son intensité permet de prendre en compte le caractère longitudinal de celle-ci, les impacts et les conséquences qu'elle amène. Parmi les différents impacts et conséquences des innovations, la dimension radicale ou incrémentale est régulièrement discutée.

Nous présentons le radical (1.2.1), l'incrémental (1.2.2) puis les débats autour de la tension entre ces deux concepts (1.2.3).

1.2.1 Radical

Le caractère radical d'une innovation se base sur l'intensité de l'invention qui la nourrit. Dahlin et Behrens (2005) identifient trois critères pour statuer sur le caractère radical d'une invention :

> « *Criterion 1: The invention must be novel: it needs to be dissimilar from prior inventions. Criterion 2: The invention must be unique: it needs to be dissimilar from current inventions. Criterion 3: The invention must be adopted: it needs to influence the content of future inventions*.[4] » (p.725)

En plus de ces trois critères, les auteurs considèrent que c'est l'association de ces trois critères simultanément qui permet de qualifier une invention d'innovation radicale. Cette définition souligne le caractère temporel lié à l'invention et par extension à l'innovation radicale. Ces éléments se concentrent avant tout autour des paramètres liés à l'adoption. Toutefois, il s'agit ici d'une invention, c'est-à-dire une idée qui n'a pas encore atteint le marché.

La radicalité elle-même peut avoir plusieurs niveaux (Dahan, 2004) : soit le secteur d'activité est maintenu et l'organisation pourra continuer d'évoluer dans ce secteur une fois son innovation mise en place, soit l'organisation crée un nouveau secteur d'activité qu'elle va pouvoir dominer pendant un certain temps avant d'être imitée.

Par exemple, pour les industries agro-alimentaires, le passage des emballages stérilisés aux pochettes plastiques et la possibilité de congélation dans ces emballages souples ont constitué une rupture face aux conserves métalliques (Ettlie *et al*. 1984).

[4] « Critère 1 : L'invention doit être nouvelle : elle doit être différente des inventions antérieures.
Critère 2 : L'invention doit être unique : elle doit être différente des inventions actuelles.
Critère 3 : L'invention doit être adoptée : elle doit influencer le contenu des inventions futures. »

La radicalité va au-delà de la différenciation : « Dès 1984, Bijon affirme que l'innovation stratégique est une innovation plus radicale que la différenciation. Il convient toutefois de souligner la subjectivité inhérente à cette notion de radicalité. En d'autres termes, il n'existe pas de frontière étanche entre évolution incrémentale et changement radical. » (Lehmann-Ortega et Moingeon 2010, p.59).

Selon Norman et Verganti (2014), l'innovation devient radicale lorsque les dimensions de sens (*meaning)* et l'arrivée d'une nouvelle technologie sont impliquées ensemble. Le déploiement d'un modèle économique peut être très long dans le temps, plusieurs décennies (Gilbert, 2003).

1.2.2 Incrémental

L'innovation incrémentale quant à elle contient moins d'éléments nouveaux et est d'une intensité plus faible que les innovations radicales. Parfois simplement considérée comme une amélioration, l'innovation incrémentale est également qualifiable *a posteriori* selon le niveau d'adoption et d'intégration.

La distinction entre radical et incrémental peut donc être enrichie avec la définition de Dewaer et Dutton (1986) « *a high degree of new knowledge (radical innovations) and a low degree of new knowledge (incremental innovations*). » (p.1422)

Hamel (1996) de son côté considère l'innovation dans une approche par les compétences et affirme que des organisations subissent régulièrement des bouleversements forts, avis en contraste avec la croyance répandue que les organisations s'adaptent et se transforment en continu.

> « *Only a tiny percentage of an industry's conventions are ever challenged, rendering strategy making largely extrapolative. An industry's boundaries are taken as a given; thus, the question is how to position products and services within those boundaries.*[5] » (Hamel, 1996 : 70)

Les transformations incrémentales s'effectuent sans changement dans l'organisation, ni dans ses processus, ni dans ses compétences (Ettlie *et al*. 1984). Les innovations incrémentales sont particulièrement présentes dans les organisations déjà bien existantes et implantées dans un marché.

[5] « *Seul un infime pourcentage des conventions d'un secteur est remis en question, ce qui rend l'élaboration d'une stratégie largement extrapolative. Les limites d'un secteur sont considérées comme acquises ; la question est donc de savoir comment positionner les produits et services à l'intérieur de ces limites. »*

1.2.3 Les débats autour des intensités

Pour différencier les innovations « radicales » face à des innovations « incrémentales », il faudrait pouvoir caractériser et éventuellement mesurer ces différences. Mais innovation radicale et incrémentale ayant deux définitions et objectifs différents ne peuvent pas avoir les mêmes éléments de mesure. En particulier, les mesures concernant les parts de marché ne sont pas pertinentes dans le cas d'innovations radicales, alors que c'est l'élément-clé de mesure d'innovations incrémentales :

> « *During the Acceleration phase, radical innovation projects are matured to a point, where they should be measured in line with established metrics for incremental innovation within firms. However, in the innovation front-end (Discovery and Incubation), both the process and expected output have a much lower degree of predictability than in incremental innovation projects. Because radical innovation projects have distinct features differing from incremental innovation projects, commonly used metrics such as time to market and net present value provide little use and may even be harmful for project progress.*[6] » (Kirstiansen et Ritala, 2018, d'après O'Connor *et al*. 2018 qui considèrent l'innovation en trois phases *Discovery/Incubation/Acceleration*)

Cette différence entre les éléments de mesure introduit un autre paramètre : identifier les organisations capables d'assumer l'une ou l'autre de ces intensités. On voit bien que pour une organisation donnée, les deux activités, les deux formes d'innovations ne seraient pas compatibles l'une avec l'autre. Cela tient de l'essence même que chacune des deux formes d'innovations amène, et surtout, elles ne portent pas sur les mêmes objets.

En 1996 déjà se posait la question de la combinaison de ces deux formes d'intensités au sein d'une même organisation.

> « Tushman et O'Reilly (1996) décrivent des organisations scindées en deux types distincts d'unités : les « unités exploitantes » qui poursuivent des innovations incrémentales, caractérisant des améliorations de faible ampleur, dans leurs produits et processus existants ; les unités exploratrices, chargées de développer des innovations radicales. » (Lehmann-Ortega et Moingeon 2010, p.63).

[6] « *Au cours de la phase d'accélération, les projets d'innovation radicale ont atteint un degré de maturité tel qu'ils devraient être mesurés conformément aux paramètres établis pour l'innovation incrémentale dans les entreprises. Cependant, dans la phase initiale d'innovation (découverte et incubation), le processus et les résultats attendus sont beaucoup moins prévisibles que dans les projets d'innovation incrémentale. Étant donné que les projets d'innovation radicale présentent des caractéristiques distinctes de celles des projets d'innovation incrémentale, les mesures couramment utilisées, telles que le délai de commercialisation et la valeur nette, sont peu utiles et peuvent même nuire à l'avancement du projet.* »

Le débat autour de la différence entre radical et incrémental porte principalement sur la mesure de la portée des impacts. Une innovation radicale impliquant davantage de transformations sur un nombre d'indicateurs plus large, tandis qu'une innovation incrémentale s'appuiera sur des changements déjà en cours.

1.3 L'appropriation de l'innovation par le grand public

En dehors de la recherche académique avec comités de lecture, le grand public s'est logiquement emparé de cette notion. Ainsi, on retrouve de l'innovation dans de larges champs d'application : titres de ministères, programmes publics, condition *sine qua non* de la délivrance de subventions, argumentaires marketing et publicitaire ou encore stratégies de développement d'entreprises.

Si ce rapprochement montre positivement des liens entre le monde académique et le monde des entreprises, l'ultra-vulgarisation dont ce concept a bénéficié lui fait aussi courir le risque de son imprécision.

Étant donné que le concept d'innovation regroupe un large champ de phénomènes, d'intensités variables, qualifiables *ex ante* ou *ex post* selon les approches, son usage est devenu quasi-quotidien. Cette utilisation omniprésente de l'innovation génère parfois des réactions d'incompréhension, voire des réactions hostiles. Par exemple, le 28 mai 2021, le circuit de test et les capsules prototypes de l'Urbanloop ont été présentées à la presse. Pour rappel, l'Urbanloop a été sélectionné comme un des modes de transport entre les sites des Jeux Olympiques 2024 à Paris, il a dépassé le stade de l'invention.

Le journaliste du « *Monde* » Éric Béziat qualifie dans un tweet ces capsules d' « innovation ». Les réactions sont mitigées sur ce qualificatif. Un internaute qui commente principalement l'actualité autour de la mobilité lui répond :

Figure 1 - Échanges sur twitter autour du qualificatif d'innovation, capture d'écran 28 mai 2021

En réalité, l'innovation porte notamment sur la consommation énergétique de ce mode de transport, de 0,5 centime du kilomètre, à une vitesse de 50 km/h, conséquence du changement de mode d'alimentation des « wagons ». Un changement d'usage est à venir également avec une disponibilité permanente, à l'inverse d'un train ou d'un tram que l'on doit attendre, et un temps de parcours réduit à 5 minutes pour traverser une ville comme Nancy. Le stade d'invention a été dépassé puisqu'il fait l'objet d'une commande publique pour 2024. Cet exemple montre que les transformations amenées par les innovations sont parfois peu visibles, et l'absence de visibilité des conséquences peut générer l'incompréhension du grand public.

Si l'on voit à travers cet exemple une réaction exprimant l'opinion des personnes, on peut également s'interroger sur les réactions des organisations face à une innovation.

2. Délimitation des frontières de l'innovation stratégique

La première partie vient d'exposer les principales formes et nuances d'innovations. En particulier, cette analyse montre que l'innovation stratégique est un sujet d'étude intéressant pour la stratégie : elle est d'une intensité forte et a des conséquences systémiques. L'approfondissement de la compréhension de ses mécanismes constitue le point de départ initial de la réflexion autour de ce travail doctoral.

Cette deuxième partie vise donc à décliner le sujet -l'innovation stratégique-, en un objet d'étude -un sujet au regard d'une problématique-.

Après avoir présenté sa définition dans la section précédente, nous allons à présent approfondir ce concept en tentant d'en montrer ses bordures, ses limites, les frontières entre ce qu'elle est et ce

qu'elle n'est pas. L'appréhension de l'innovation stratégique a évolué depuis son émergence, passant d'un concept essentiellement adossé à une technologie vers une théorie complète.

> « *We also trace the theory's evolution from a technology-change framework—essentially descriptive and relatively limited in scope—to a more broadly explanatory causal* ***theory of innovation and competitive response****.*[7] » (Christensen *et al*. 2018 : 1)

Dans cette section 2., plusieurs contours de l'innovation stratégique seront discutés : d'abord la précision entre innovation stratégique et innovation radicale, frontière qui nécessite clarification (2.1) ; poursuivant avec la distinction (s'il en est une) entre innovation stratégique et innovation de rupture (2.2) ; puis le lien avec le concept de concurrence et les relations concurrentiels (2.3) ; pour finalement évoquer la question de la temporalité dans des innovations stratégiques, qui ont donc un impact particulièrement large et élevé à la fois (2.4).

2.1 Innovation stratégique et innovation radicale

La littérature manque de clarté sur la distinction entre innovation stratégique et innovation radicale. Certains auteurs utilisent les deux termes indifféremment. Lehman-Ortega et Roy (2009) soulignent leur similarité. Bien qu'il n'existe pas de littérature affirmant particulièrement les nuances entre ces deux phénomènes, il nous a semblé important de chercher à définir les deux pour mieux comprendre leurs articulations et combler ce manque.

La plupart du temps, les auteurs semblent laisser sous-entendre que la radicalité n'est qu'un paramètre d'une innovation stratégique. C'est le cas de Szekely et Strebel (2013) dans leur article intitulé « *Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability* ».

C'est aussi le cas chez Markides (1997) pour qui la radicalité correspond au caractère de la technologie qui soutient l'innovation « the companies succeeded dramatically in attacking an established industry leader without the help of a radical technological innovation. » (p.9). Green *et al*. (1995) proposent des outils de mesure des innovations technologiques radicales, Stringer (2001) utilise indifféremment « *disruptive* » et « *radical* » dans son texte tout en s'appuyant sur la définition de Christensen (1997), McDermott et O'Connor (2003) utilisent la notion de radicalité par son opposition au caractère

[7] « *Nous retraçons également l'évolution de la théorie, qui est passée d'un cadre de changement technologique - essentiellement descriptif et de portée relativement limitée - à une théorie causale plus largement explicative de l'innovation et de la réponse concurrentielle.* »

incrémental, Sood et Tellis (2005) formulent une définition de l'innovation radicale par ses attributs et non par ses effets, mais restent attachés à la dimension technologique.

On constate donc que la radicalité est jusqu'à cette époque évoquée de deux façons : soit par son attache à la technologie, avec des outils de mesures et d'évaluations de cette nouvelle technologie ; soit par contraste avec le caractère incrémental des innovations, donc le long d'un continuum d'intensités.

À partir de 2009, les approches évoluent et la définition gagne en mise en contexte. Tellis *et al*. (2009), qui conçoivent des différences culturelles dans les approches autour de l'innovation radicale, utilisent les termes « *radical product innovation* » et « *radical innovation* », laissant sous-entendre que la radicalité est de deux sortes, à la fois attachée au produit, et à un ensemble de quatre paramètres. Ces paramètres sont le travail, le capital, le gouvernement et la culture. Ils ne formulent pas de distinction avec les définitions des autres formes d'innovations. On trouve ici une conception qui nuance les définitions précédentes et semble accorder ce caractère systémique à l'innovation radicale.

Pour Demil et Lecocq (2010), la radicalité de l'innovation est perceptible à travers l'analyse du modèle d'affaire de l'organisation. Le caractère profondément transformationnel des innovations agit sur quatre dimensions principales : les ressources et compétences, l'organisation et les valeurs.

Sood et Tellis (2005) rappellent également les débats fondateurs de l'innovation afin de souligner une limite des définitions traditionnelles : l'approche basée sur les conséquences au lieu de ses caractéristiques.

> « *Beginning with Schumpeter's (1939) early study, researchers have used a wide variety of terms to describe innovations. Many terms, such as "revolutionary," "disruptive," "discontinuous," or "breakthrough" (Freeman 1974; Garcia and Calantone 2002; Tushman and Anderson 1986), are intrinsically problematic because they define an innovation in terms of its effects rather than its attributes. If the definitions are then used to predict market outcomes (e.g., new entrants that displace incumbents with disruptive technologies), researchers risk asserting premises that are true by definition. To avoid such circularity, we define technological change in terms of intrinsic characteristics of the technology. As such, we identify and define three types of technological change: platform, component, and design*[8]. » (Sood et Tellis 2005 : 153).

[8] « *Débutant avec les premières études de Schumpeter (1939), les chercheurs ont utilité un large éventail de termes pour décrire les innovations. Beaucoup de termes tels que « révolutionnaire », « disruptif », « discontinu » ou « percée », sont intrinsèquement problématiques en ce qu'ils définissent une innovation par ses impacts plutôt que par ses attributs. Si par la suite les définitions sont utilisées pour prédire les conséquences sur le marché (i.e., des nouveaux entrants qui supplantent les entreprises en place par des technologies disruptives), les chercheurs risquent d'affirmer des propositions vraies par définition. Pour éviter une telle circularité, nous définissons le changement technologique par les caractéristiques intrinsèques de cette technologie. Ainsi, nous identifions et*

Au regard de la discussion sur la différence entre invention et innovation dans l'encadré *supra*, la seule prise en compte des attributs et des intrants ne peut suffire à caractériser une innovation selon nous. Si cette dernière n'est pas adoptée, alors le qualificatif d'innovation ne pourra être pas attribué, ou si les effets sont moins forts qu'espérés, alors le qualificatif de radical ne pourra être pas attribué. La caractérisation *ex post* d'une innovation radicale ou stratégique parait même être une condition *sine qua non*, autrement il vaudrait mieux parler d'invention. C'est pourquoi nous ne retenons pas cette définition.

Cette discussion sur la radicalité et l'innovation radicale permet de montrer que ces adjectifs sont davantage des caractéristiques constitutives d'une démarche plus générale. La radicalité, fréquemment rattachée à la technologie dans la littérature, ne suffit pas seule pour expliquer les impacts sur une industrie ni sur des relations concurrentielles. Ce travail n'aborde pas uniquement l'intensité avec laquelle un changement s'opère, mais également les différentes dimensions d'influences sur lesquelles ce changement opère. C'est pourquoi les termes « radical » et « innovations radicales » ne seront pas utilisés pour la suite de ce travail.

2.2 Innovation stratégique et innovation de rupture

La distinction entre les deux natures d'innovations, stratégique et de rupture (ou disruptive) est difficile à cerner, tant les définitions entre les deux concepts se recoupent et mobilisent des éléments similaires. Les termes « disruptif » et « de rupture » sont considérés indifféremment du fait de l'anglicisme du premier.

Chez Markides, on note un lien implicite entre l'innovation de rupture et l'innovation stratégique, en particulier à partir de 2003. En effet, si ce lien n'est pas explicitement présenté dans ces textes, les titres des articles et des chapitres de livres annoncent indifféremment l'un et l'autre. Vingt ans après son ouvrage phare sur l'innovation stratégique, Markides travaille sur le caractère « disruptif » des *business models*. Ainsi, il titre son chapitre de livre de 2017 « *How established firms exploit disruptive business model innovation: Strategic and organizational challenges* ».

définissons trois types de changements technologiques : la plateforme, le composant et la conception. »
Toutes les traductions sont personnelles

Avant de proposer un éclairage des différences et des liens pris en compte dans ce travail, il est important de présenter la « Théorie de l'innovation disruptive et de la réponse concurrentielle » (Christensen *et al*. 2018).

Christensen *et al*. (2018) dressent le constat que leur théorie de l'innovation disruptive souffre d'un manque de reconnaissance. Dans la littérature, l'innovation disruptive est majoritairement mentionnée pour sa définition, ou citée en proposition d'ouverture. Lorsqu'elle est mentionnée en définition, il s'agit souvent uniquement d'un synonyme de menace ou changement. Ils notent : « *overly broad application of the terms disruption/disruptive innovation to signify threat or change of any kind, and underuse of disruptive innovation as a coherent theoretical concept.* »[9] (Christensen *et al*. 2018 : 5).

Pourtant, l'innovation disruptive dispose de tous les atouts pour être considérée comme une théorie à part entière, dont ses concepts peuvent être mobilisables, par exemple, pour l'établissement d'un cadre conceptuel. Dès 2015, la définition de Christensen *et al*. (2015) offre une présentation complète du concept au cœur de cette théorie dans une perception à la fois temporelle et concurrentielle :

> « *Disruption describes a process whereby a company with fewer resources is able to successfully challenge established incumbent businesses*[10]. » (Christensen *et al*. 2015).

En plus de cette définition, ils décrivent un processus complet où s'affrontent acteurs en place et nouveaux entrants, l'adoption par le marché confirmant la pertinence et la réalité de la rupture (définition complète en Annexe 1).

La qualification d'un changement en innovation disruptive doit se faire en évaluant l'ensemble de ces paramètres : caractérisation du marché et des acteurs existants préalablement à un changement (ce qui sous-entend qu'il n'est pas uniquement création de marché *ex nihilo*), caractérisation des segments de clientèle et identification des segments négligés, mesure de la part de segments atteints jusqu'à ce que la totalité des segments soient touchés.

En complément de cette définition du concept d'innovation de rupture gravitent d'autres concepts complétant cette théorie (Christensen *et al*. 2018) : cycle de vie d'une innovation stratégique (Christensen *et al*. 1998, Rosenbloom et Christensen 1994), ambidextrie des *business models* dans les

[9] « *une application trop large des termes "disruption/innovation disruptive" pour signifier une menace ou un changement de quelque nature que ce soit, et une sous-utilisation de l'innovation de rupture en tant que concept théorique cohérent*. »

[10] « *La disruption est un processus par lequel une entreprise disposant de peu de ressources est en mesure de défier avec succès les entreprises en place.* »

organisations innovantes, superposition des *business models* dans les industries subissant une innovation de rupture, étude de la poursuite d'activité et de l'exploitation d'opportunités disruptives simultanées (Gilbert 2005, Gilbert *et al*. 2012), caractérisation des marchés visés et particulièrement caractérisation de la « non-consommation » (Christensen et Raynor 2003, Anthony *et al*. 2008), capacité d'évaluation de la nature à la fois *ex ante* c'est-à-dire la prévalence par la nature prédictive des caractéristiques clés de l'innovation disruptive (Christensen 2006, Raynor 2011) et *ex post* par les caractéristiques prescriptives (Bazerman 2005, Daneels 2006), et enfin inscription environnementale de la théorie par l'appréhension de l'ampleur du phénomène initialement supposé être absolu, dorénavant considéré comme « relatif », c'est-à-dire qui dépend de l'implication de l'organisation dans son industrie (Christensen et Raynor 2003, Kapor et Klueter 2015).

Par exemple, en complément de l'histoire de la constitution de cette théorie, on trouve des évolutions conceptuelles comme ce schéma représentant la rupture pour Christensen 1997 puis 2018. L'auteur a précisé la place de la technologie, l'attachant tant à l'amélioration et inévitable qu'à la demande des clients pour ces-dites technologies. C'est le gap technologique qui initierait la rupture :

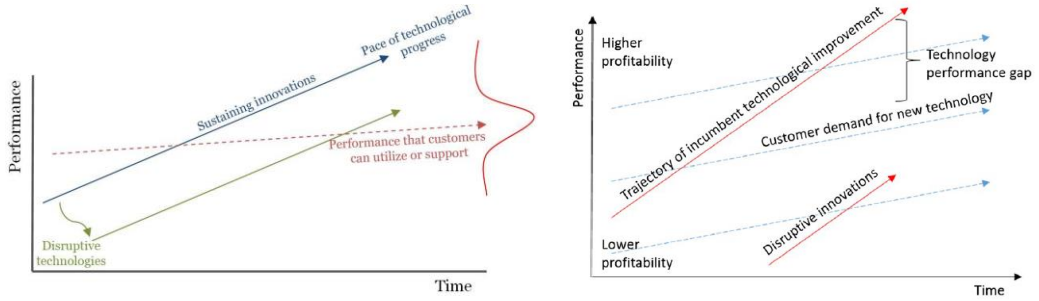

Figure 2 - Évolution du schéma représentant l'innovation de rupture pour Christensen 1997 puis 2018

Cela confirme quand dans littérature, la rupture est fréquemment associée à la technologie (Bower et Christensen 1996, Christensen 1997, Daneels 2004). Mais ce positionnement semble toujours en débat dans la communauté scientifique comme en témoigne Tellis (2005) qui interroge le rôle du management et du « *visionary leadership* » pour l'adoption de ces technologies.

Cette vision est déjà répandue dans plusieurs recherches comme chez Ansari *et al*. (2016) où l'innovation disruptive comprend les dimensions systémiques, coopétitives, technologiques et transformatives d'une organisation (le cas de Tivo dans l'industrie télévisuelle américaine). Cette

définition va dans le sens de Schaeffer *et al*. (2016) qui voient la perspective systémique comme un axe d'étude important à développer. D'ailleurs, le concept cœur de ce travail, l'innovation stratégique, repose en partie sur l'appréhension de Christensen *et al*. (2018), car il considère non plus un concept mais une théorie entière, mais il la nomme innovation de rupture (disruptive).

Les usages des nouveaux produits et des nouveaux services qui sont issus de ces innovations sont parfois difficilement anticipables et les organisations doivent l'anticiper. Cette modularité des produits peut également agir comme un liant entre innovation stratégique et caractère systémique : « *We wonder whether a possible connection between disruptive innovation theory and systemic industries relates to the modularity of product architectures* (Baldwin, 2008 ; Baldwin and Clark, 2000)[11]. » (Christensen *et al*. 2018 : 28).

2.3 Innovation stratégique et relations concurrentielles

La notion de concurrence peut être très variable à la fois selon la nature de l'innovation déployée, et dépend de l'intensité de l'innovation recherchée. Cette partie 2.3 présente les éléments concurrentiels inscrits dans les définitions des innovations stratégiques.

Il existe différentes formes de relations concurrentielles, en particulier les relations de compétition lorsque les organisations concurrentes s'affrontent, et les relations de coopération lorsque les organisations coopèrent. À l'intermédiaire des deux se trouvent les relations de coopétition, lorsque des entreprises concurrentes coopèrent (Bengtsson et Kock 2000, Bengtsson et Kock 2014, Fernandez et Le Roy 2013, Walley 2014).

La forme de relation concurrentielle la plus apaisée entre organisations est la coopération. Dans cette situation, des organisations de secteurs différents partagent des ressources et des compétences pour créer de nouvelles dynamiques. Les dynamiques les plus actives peuvent donner lieu à des innovations stratégiques, qui seront visibles dans l'ensemble de l'écosystème d'affaires (Lambert et Schaeffer 2014).

Dans le cadre de l'étude sur la coopétition Ritala et Sainio (2013), ont étudié les effets de la coopétition sur les dimensions radicales et incrémentales des innovations technologiques et des innovations de *business model*. Ils montrent que la coopétition crée davantage d'innovations technologiques incrémentales et d'innovations de *business model* radicales.

[11] « *Nous nous demandons si une potentielle connexion entre la théorie de l'innovation de rupture et les industries systémiques peut être liée à la modularité des architectures de produits.* »

Les innovations stratégiques semblent de plus en plus souvent être inventées puis déployées grâce à l'aide de réseaux (Hammarfjord et Roxenhall 2017). De manière surprenante, ils notent que ce sont les effets structurels de ces réseaux qui auront le plus d'impact pour les innovations, davantage que les effets d'engagement, contrairement à ce que leur revue de littérature permettait de penser.

Pour Styles et Goddard (2014), la concurrence est une dimension à analyser aux côtés d'autres dimensions telles que la performance du *business model* actuel, les croyances actuelles du secteur, avant de déployer sa stratégie, son innovation stratégique.

On voit à travers cette revue de littérature que la notion concurrentielle autour des innovations stratégiques est étudiée uniquement lors de la conception des innovations stratégiques ou lorsque le déploiement de celles-ci concerne les réseaux qui ont contribué à la création de cette innovation stratégique. Un grand nombre d'études montrent le « quoi » d'une innovation stratégique et ses différents paramètres. La littérature semble manquer d'études sur les impacts et les conséquences relationnelles de ces changements envers des concurrents directs et indirects, ainsi que sur des industries et des secteurs entiers. Ce travail vise à contribuer à ce manque.

Finalement, dans la mise en place d'innovations, l'avis et les conséquences pour les concurrents importent peu. Nous pensons que c'est une erreur de ne pas chercher à anticiper les réactions potentielles des concurrents, et qu'une ouverture sur ce que l'entreprise doit être prête à affronter en cas de mise en place d'une innovation stratégique permettrait de gagner en anticipation et en consolidation des ressources et des moyens nécessaires à sa pérennisation.

2.4 Innovation stratégique et temporalité

Le temps dans l'entreprise n'est pas comparable au temps de la recherche. Si le premier doit pouvoir être caractérisable « qu'as-tu fait aujourd'hui », le second répond d'une logique moins mesurable « qu'as-tu découvert ? ». La philosophie du temps est ancienne, déjà Aristote s'intéressait à cette question. Les sociologues en particulier savent interroger leur rapport entre le temps et leurs objets d'étude, comme en témoigne la revue Temporalités.

La temporalité est un enjeu, car elle est au centre de nos grandes approches de recherches en sciences de gestion : recherche de contenu ou de processus (Grenier et Josserand 2018). La première a l'obligation d'intégrer la dimension temporelle, l'approche longitudinale pour raconter une évolution. La seconde se construit par abstraction du temps, pour dresser une image, un portrait d'une situation, d'un phénomène, d'un objet de recherche. Le vocabulaire lié à la temporalité est particulièrement présent dans nos recherches : changement, apprentissage, idéation, implantation, cycles (Schumpeter

1934), phases, intervalles de temps (Pettigrew 1992), processus (Miller et Friesen 1982). Le temps est pourtant un phénomène complexe, sous-divisible en quatre paramètres « d*uration*, *frequency*, *timing*, and *sequence* » (Aguinis et Bakker 2021).

Dans l'innovation, la question de la temporalité est également un élément clé (Bruland et Mowery 2004) puisque son adoption, son implémentation se réalise dans une temporalité, et non pas d'un seul coup. De nombreux exemples racontent les efforts pour inscrire une innovation dans la durée : l'éclairage électronique d'Edison (Hardagon et Douglas 2001, cité par Grenier et Josserand 2018), nous verrons dans le chapitre suivant l'implantation du format mp3 et les efforts des chercheurs allemands de parcourir les différents salons professionnels pour en faire la démonstration (Fanen 2017) par exemple.

Dans le cadre d'une innovation disruptive (voir section 2.2), la qualification d'un changement en innovation peut s'effectuer à la fois *ex ante* et *ex post*. Dans le cadre d'une qualification *ex post*, la validation des outils et échelles de mesure reste un des enjeux à venir de la théorie de l'innovation disruptive.

En plus de cette mesure, la question « à partir de quand évaluer une innovation ? » reste un enjeu sous-estimé dans la littérature. Les innovations de rupture ont une temporalité plutôt longue pour être caractérisées ainsi, au moins dix ans ou plus (Morone 1993, cité par McDermott et O'Connor 2002 : 425). Dans le cas du secteur des ordinateurs, il a fallu près de trente ans au marché des mini-ordinateurs pour dominer celui des ordinateurs fixes.

C'est donc un paramètre à intégrer pour les porteurs de ces inventions, tant pour les acteurs déjà établis que pour les nouveaux entrants. Dans cette temporalité, les acteurs déjà en place ont une marge de manœuvre stratégique importante, et les nouveaux entrants concurrents du leader historique du nouveau marché peuvent également prendre leur place. Cette thématique souligne le caractère essentiel de la prise en compte des dimensions concurrentielles pour l'innovation, et encore plus pour l'innovation stratégique comme en témoignent Gilert et Eyring 2010 :

> « *Success comes to those who quickly identify and systematically eliminate risks in the right order, using the right level of resources and the right methods*[12]. » (Gilbert et Eyring 2010 : 94).

Le temps de l'innovation n'est pas uniquement créatif. Dans une innovation stratégique, il est aussi concurrentiel, il s'agit de repousser les attaques des concurrents et des organisations qui se sentent

[12] « *Le succès revient à ceux qui identifient rapidement et éliminent systématiquement les risques dans le bon ordre, en utilisant le bon niveau de ressources et les bonnes méthodes.* »

menacées par cette innovation. Il est également défensif, le porteur de l'innovation doit pouvoir ériger les barrières suffisantes pour gagner en légitimité et protéger son innovation.

Face à ces dimensions temporelles de l'innovation, il pourrait être intéressant de poursuivre une analyse plus fine de la temporalité selon les différentes natures et intensités d'innovations.

3. Objet de recherche : le refus de l'implémentation de l'innovation stratégique

Dans la partie 1 de ce chapitre, nous venons de voir les différentes natures d'innovations, et dans la partie 2 les dimensions et les contours de l'innovation stratégique. Cette section 3 permet de mettre cet objet en tension. Le regard systémique et environnemental porté sur cet objet accentue le besoin de comprendre de quelle manière il est possible de s'en détourner.

Si un sujet de recherche est un thème, un concept ou un phénomène, un objet de recherche est la problématisation de celui-ci. Il est donc nécessaire d'identifier une approche pour comprendre les mécanismes qui sous-tendent ce phénomène. L'approche que nous présentons ici est celle par les limites de ce phénomène, les conditions dans lesquelles ce phénomène ne peut avoir lieu. En l'occurrence, il s'agit des moments où les organisations décident de ne pas adopter ce changement, alors même que la puissance de l'innovation stratégique devrait détruire toute organisation ne l'adoptant pas.

3.1 Approfondir les contours de l'innovation stratégique

Dans cette étude, l'innovation stratégique est considérée comme un changement environnemental puissant impactant des organisations. Les différentes définitions cernent bien l'essence de l'innovation stratégique, en tant que concept (Markides 1997) et en tant que théorie (Christensen *et al*. 2018).

D'autres approches permettent également de comprendre les contours des innovations stratégiques, en quoi elles se distinguent des innovations radicales, disruptives, quels sont leurs rapports concurrentiels et temporels.

Ces définitions dessinent dès lors une dimension implicite à l'innovation stratégique : puisqu'elle est un facteur d'influence environnemental, elle est émise par une organisation, et impose ses conséquences sur d'autres organisations, marchés et industries. Autrement dit, la perception de l'implémentation d'une innovation stratégique dépend du point de vue adopté. Il y a d'une part l'organisation à l'initiative de cette innovation stratégique, que nous nommons organisation

« émettrice ». Cette organisation cherche à **implémenter** son innovation stratégique. D'autre part se trouve l'ensemble d'un secteur impacté par ce changement, dans lequel évoluent des organisations existantes. Ces dernières ont la possibilité **d'adopter** ce changement.

Pour l'organisation et les parties prenantes d'une organisation émettrice d'une innovation stratégique, l'objectif de toucher, d'atteindre, de déployer l'innovation auprès d'un public le plus large possible est un enjeu de survie. Si une organisation déploie une idée, c'est pour voir celle-ci devenir concrète et devenir la norme. Pourtant, du point de vue d'une organisation existante, qui maitrise normes et règles du jeu de son secteur, l'arrivée d'un changement, et d'autant plus lorsqu'il prend la forme d'une innovation stratégique, n'est pas toujours évident à adopter. Si des formes de résistance peuvent se manifester parfois (Coch et French 1948, Dent et Goldberg 1999, Ford *et al*. 2008, Heidenreich et Spieth 2013, Talke et Heidenreich 2014), il apparait que les cas de non-adoption, non-considération, indifférence face à l'innovation stratégique sont assez peu connus. L'ensemble de ces attitudes sont groupées sous l'idée de **refus de l'innovation stratégique**.

En effet, la littérature semble bien connaitre à la fois les définitions de l'innovation stratégique, de ses mécanismes d'implémentation et de ses conséquences sectorielles. Dès lors, cette étude s'interroge sur l'approfondissement de la connaissance de cet objet. Et puisqu'une des activités de la définition consiste à interroger les limites d'un phénomène, il s'agit ici d'approfondir la connaissance des limites et des contours de l'innovation stratégique, et particulièrement au moment de son implémentation et son adoption. Cette étude cherche ainsi à approfondir la connaissance des limites d'une innovation stratégique.

3.2 Chercher les limites d'un phénomène

Dans la recherche académique, les sujets de recherche et les problématiques sont toujours abordés de manière positive. Nous n'avons pas trouvé d'article de recherche présentant un sujet sous une formulation négative. Nous avons trouvé des articles dont les résultats mettent à jour des comportements négatifs. Pour Grandclaude (2015) qui, dans son travail sur l'intention de croissance du dirigeant met à jour des dirigeants ne souhaitant pas se tourner vers la croissance, formule sa problématique au sens positif : « Quels sont les représentations, croyances et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant de PME qui peuvent être modifiés pour favoriser la croissance ? ».

L'article de Bendell (2017) sur les gérants de laveries ne souhaitant pas introduire de produits éco-responsables malgré les pressions institutionnelles et commerciales, la formulation de la recherche est

également positive « *This article examines how business owners weigh the trade-offs associated with environment-friendly innovations by examining the role of prosocial motivation in their decision-making process*[13]. » (p.277).

Ainsi, les sujets de recherche visent à comprendre ce qu'est un phénomène, même si parfois les résultats en montrent les limites et les aspects négatifs.

Face à cette interrogation, il est légitime de se demander s'il est possible de commencer une recherche en démarrant immédiatement par l'identification des limites d'un objet. Existe-t-il des cadres théoriques et des concepts qui permettent d'identifier ce qui est exclu d'un phénomène ?

Lors de la description d'un phénomène nouveau, l'une des premières étapes consiste à identifier les différences avec d'autres phénomènes similaires. C'était bien là l'objectif de la deuxième partie de ce chapitre.

Dès lors, comment formuler une problématique suffisamment neutre pour correspondre à l'approche scientifique, non orientée pour laisser la possibilité aux résultats de contredire la prise de position initiale et suffisamment opérationnelle pour correspondre aux enjeux pragmatiques des sciences de gestion ? En pratique, il s'est agi initialement et dans les hypothèses de travail de déterminer les caractéristiques de non-adoption. Finalement, c'est à travers le cadre théorique que nous avons déplacé la négation. Un peu comme pour un problème mathématique, la présence de la négation dans la construction du sujet insérait trop de complexité dans l'équation de cette recherche. En décalant la négation dans le cadre théorique, on obtient un problème formulé de manière positive, mais avec un regard qui permet d'identifier plus rapidement les caractéristiques négatives de ce phénomène. Ainsi, on n'occulte ni la présence d'éléments positifs, ni d'éléments négatifs dans le sujet, on les considère ensemble. Par contre, dans le cadre théorique, on indique que cette étude ne regardera que les éléments négatifs de ce sujet. C'est pourquoi l'innovation stratégique est décrite dans sa totalité (ce qu'elle est, au positif) incluant ses limites (ce qu'elle n'est pas, au négatif).

3.3 Les réponses à l'innovation stratégique

Les sections précédentes ont permis de montrer qu'une innovation stratégique est portée par une organisation. Cette innovation stratégique, ce changement a nécessairement des conséquences sur les

[13] « *Cet article examine de quelle manière les dirigeants d'entreprises évaluent les compromis associés aux innovations respectueuses de l'environnement, en examinant le rôle de la motivation prosociale dans le processus décisionnel.* »

autres organisations existantes. Les innovations stratégiques, par leurs caractères systémiques et leurs intensités fortes, amènent nécessairement des changements pour les organisations existantes et pour les règles du jeu d'un secteur et/ou d'une industrie.

De plus, l'approfondissement de la connaissance de ce phénomène peut passer par l'identification des limites et des contours de sa définition.

Problématique

Ces constats amènent à une question de recherche qui doit intégrer les interrogations identifiées dans ce chapitre :

-la prise en compte de l'innovation stratégique en tant que facteur d'influence environnemental puissant sur les organisations existantes ;
-l'identification des réactions des organisations existantes à ce changement ;
-la possibilité d'identifier les limites de cet objet ;
-la compréhension des décisions des organisations dans leurs réactions.

- ***Comment des organisations justifient-elles une réponse stratégique allant à l'encontre d'un changement sectoriel puissant ?***

Les types de réactions à un changement peuvent être qualifiés de réponses. En particulier face à l'innovation stratégique, il existe différentes réponses identifiées par le travail de Costas Charitou (2003).

Costas Charitou a réalisé sa thèse de doctorat sur les réactions à l'innovation stratégique. De sa thèse ont été produits deux articles principaux. L'un académique « *Competing with dual business models: A contingency approach* » (2004), l'autre « *Responses to disruptive strategic innovation* » (2003). La conclusion de ces deux articles est similaire aux résultats du travail doctoral de Charitou, c'est-à-dire l'identification de natures de réponses stratégiques à une innovation stratégique. Ces réponses seront détaillées dans le chapitre 3 sur le cadre théorique. Si ces deux articles nous sont apparus importants pour la compréhension de notre objet de recherche, il n'a cependant pas été possible d'obtenir davantage d'informations sur le matériau, les méthodes et les résultats de cette théorie.

Le modèle qu'ils identifient peut alors faire l'objet d'un approfondissement. Il est possible d'en questionner la justesse, d'en approfondir les mécanismes.

Nous verrons dans le chapitre 3, que si les comportements organisationnels et les réponses stratégiques face à l'innovation stratégique font l'objet de quelques articles et classifications, nous connaissons assez peu les motifs individuels et personnels des gérants de ces organisations et ce qui les motive à agir de la sorte. Cette étude permettra de mieux approfondir ces choix.

Conclusion du chapitre 1

L'innovation stratégique comprend différentes dimensions. Elle dépend d'une forme d'intensité forte, parfois qualifiée de radicale. Lorsqu'elle est considérée en tant qu'objet de recherche, il est possible d'identifier ses mécanismes causaux et d'impacts.

Cependant, il est également possible de prendre en compte l'innovation stratégique en tant que théorie, qui comprend un processus d'élaboration, des ressources caractéristiques, l'identification de nouveaux segments de marché autrefois non-concernés et de nouveaux indicateurs de performance au moment de l'atteinte d'un marché de masse (Christensen *et al*. 2018).

Dès lors, l'organisation à l'origine de l'émission de l'innovation stratégique va chercher à imposer sa nouveauté dans un marché et faire pression sur les organisations existantes pour qu'elles adoptent cette innovation. Les organisations existantes subissent ainsi une pression environnementale à l'adoption forte. L'adoption semble irrésistible.

Cette recherche vise à tester la réalité de ce constat. Pour éprouver les limites de l'innovation stratégique, cette thèse tentera d'identifier les réponses fournies par les organisations face à ce phénomène.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ACTE I - REFUSER L'ADOPTION D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE, CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE

Scène 1 : contexte et revue de littérature	
Chapitre 1 De l'innovation aux réponses à l'innovation stratégique	Chapitre 2 Le streaming, innovation stratégique *forte*

Scène 2 : cadre théorique et empirique	
Chapitre 3 Justifier la réponse stratégique	Chapitre 4 Les labels de musique, témoins des modulations de leur environnement

ACTE II - ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

Scène 3 : design de la recherche	
Chapitre 5 Les dimensions du positionnement interprétativiste	Chapitre 6 Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels

Scène 4 : résultats et analyses	
Chapitre 7 Les réponses stratégiques des organisations	Chapitre 8 Les mondes et les justifications

CONCLUSION GÉNÉRALE Discussion, implications & limites

Chapitre 2. Le streaming, innovation stratégique *forte*

Ce chapitre 2 vise à montrer la déclinaison opérationnelle de l'objet théorique défini au chapitre 1. L'opérationnalisation d'un objet est une étape importante dans un travail de recherche.

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté deux définitions, celle de Markides (1997) pour l'innovation stratégique en tant que concept et celle de Christensen *et al*. (2018) pour l'innovation stratégique en tant que théorie. Ce chapitre visant à décrire un cas d'innovation stratégique, c'est donc la définition de Markides (1997) qui sert de point d'appui à cette démonstration.

Selon Markides (1997, voir également Anderson et Markides 2007), une innovation stratégique est un phénomène qui transforme une industrie sur trois dimensions : le quoi, le qui et le comment.

> *« 1-new, emerging customer segments or existing customer segments that other competitors have neglected; 2-new, emerging customer needs or existing customer needs not served well by other competitors; and 3-new ways of producing, delivering, or distributing existing or new products or services to existing or new customer segments*[14] » (p.12).

Les dimensions de cette définition sont reprises ici pour décrire en quoi le streaming musical est une innovation stratégique. D'abord, car cela nécessite la présence d'un nouvel objet, éventuellement adossé à une nouvelle technologie. Nous verrons en quoi la technologie mp3 et Internet ont permis la mise en place de plateformes de streaming (Quoi, 1.). Ensuite, cela nécessite de nouvelles valeurs pour les clients, nous racontons dans ce chapitre le passage de l'achat et de la possession d'un support physique vers la location de services dématérialisés (Comment, 2.). Enfin, ces changements impliquent de nouvelles relations avec les concurrents, nous verrons comment les relations de pouvoir ont été bouleversées, aux dépens des acteurs historiques (Qui, 3.). Une courte partie complète cette grille d'analyse en dessinant le futur du streaming (4.).

Pour finir, ce chapitre reprendra la problématique et proposera une déclinaison adaptée à ce contexte. Le refus de l'implémentation de l'innovation stratégique dans les organisations concernées par le déploiement du streaming devrait faire l'objet d'une étude attentive (5.).

[14] « *1- De nouveaux segments émergents de clientèle ou des segments existants de clientèle, que d'autres concurrents ont négligés ; 2- de nouveaux besoins émergents ou des besoins existants mal satisfaits par d'autres concurrents ; et 3- de nouvelles façons de produire, de livrer ou de distribuer des produits ou des services existants ou nouveaux, à des segments de clientèle existants ou nouveaux*. »

1. Innovation et transformation du produit : du vinyle au mp3

Cette section vise à décrire le « quoi » (Markides 1997) de l'innovation stratégique. Dans le cas du streaming musical, cela commence par un changement technologique, que nous détaillons dans cette première partie.

Pour Christensen (1997), une innovation principalement basée sur la technologie est plus susceptible de provoquer une percée en raison de son intensité plus élevée. Cette base technologique est bien présente dans le secteur de la musique. Les différentes améliorations technologiques ont progressivement conduit à une dématérialisation de la musique, faisant presque disparaitre le support physique. Le terme de « crise » est même utilisé pour décrire l'industrie du disque après l'arrivée du numérique (Williamson et Cloonan, 2007). Les crises, la rupture et l'incertitude ont conduit à une destruction des valeurs et des règles du jeu antérieures dans l'industrie musicale.

En 1877, du son a été enregistré pour la première fois sur un cylindre, signant le début d'une lente, mais profonde transformation. Ce changement profond a bouleversé le caractère immatériel de la musique dorénavant associée à un objet matériel. L'expressivité de la musique pouvait désormais être figée dans le temps et il devenait soudain possible d'entendre plusieurs fois de suite la même interprétation d'un même morceau, puisqu'il était fixé sur son support physique. Avant cette date, le son de la musique n'était qu'immatériel. Par diverses innovations incrémentales, le support va progressivement évoluer, mais conservera une matérialité qui lui est dédiée (cylindres, disques noirs, disque compact, cassette). Avec la numérisation de la musique, elle n'a plus de support physique dédié, son support devient « multisupport » associé à d'autres usages (l'ordinateur, la tablette, le téléphone n'ont pas pour seule fonction de contenir ni de jouer de la musique). Cette transformation multi-usage peut aussi être vue comme une manière de lui faire retrouver son caractère originel immatériel (Styvén 2007, Chantepie et Le Diberder 2019). Mais nous pensons qu'il s'agit d'une innovation radicale (Norman et Verganti 2014) car c'est bien la toute première fois que le support physique de la musique peut également être utilisé à d'autres fins. On assiste ici à un changement important des valeurs associées à la musique et au support d'écoute.

Afin de mieux cerner les évolutions temporelles de ce renouvellement de valeurs, il faut comprendre l'histoire de l'émergence et de l'implantation de cette technologie, d'abord par la transition du vinyle vers le CD, puis l'émergence du format mp3, enfin par le déclin du CD.

1.1 L'abandon du vinyle au profit du CD

Le vinyle, jugé fragile, perd en qualité sonore au fur et à mesure du temps. En effet pour être lu, un diamant parcourt les sillons du disque et transmet les informations sonores. Ce diamant permettant la lecture des vinyles creuse donc les sillons au fur et à mesure.

Le Compact-Disc (CD) quant à lui est annoncé comme une promesse de qualité et de durabilité dans un monde qui rêve de robotisation et de futurisme à l'orée du 21ème siècle. Le CD connait entre 1980 et 2000 une période d'apogée. Moins cher à produire et à fabriquer, il est prisé des producteurs et des maisons de disques. Les majors vont même jusqu'à volontairement arrêter de produire des vinyles même si les ventes de ce dernier ne montrent pas de signes de ralentissement (Fanen 2017). La commercialisation du CD est d'autant plus facilitée par l'intégration de lecteur-CD dans les voitures.

1.2 Technologie numérique et mp3

À la fin du 20ème siècle, Internet a émergé progressivement et différentes recherches sont menées pour son amélioration et son déploiement. Plusieurs ingénieurs français, anglais, allemands notamment, et sous l'égide de l'Afnor (comité des normes) ont fabriqué et sélectionné le format numérique qui permettra de diffuser de la musique sur Internet. Le format final retenu est le Mpeg Layer Three (mp3) qui contient trois étapes de compression du son. L'histoire complète des péripéties de l'établissement de cette norme est racontée par Fanen (2017).

Dans les années 1990, la société RealNetworks a déployé deux technologies : RealAudio (en 1995) et RealVideo (en 1997) permettant l'écoute de sons au format mp3 sur l'ordinateur. De nombreuses organisations se sont emparées de ces technologies dans les années suivantes afin de diffuser de la musique sur Internet. Napster a adopté la technologie du format audio mp3. Il a adapté avec succès la musique numérique en ligne grâce à sa plateforme de partage de musique en peer-to-peer (P2P), qui a connu un grand succès dès 1999. Les autres opérateurs historiques se sont livré une bataille sans merci : Microsoft (et son format Windows Media Audio), le service RealOne de RealNetworks puis Rhapsody racheté à Listen.com, Viacom et sa filiale MTV Networks, Apple et son service iTunes, Yahoo Music Unlimited, Verizon Wireless, Universal et Sony music, puis Deezer, Spotify, Amazon, Google et YouTube, pour ne citer qu'eux. Les formats de fichiers et les supports technologiques ont évolué pareillement.

L'adoption de la technologie s'accompagne également de l'émergence de sens, et c'est exactement ce que l'on retrouve dans l'industrie musicale (Trabucchi 2017). Les usages liés à la technologie numérique n'étaient pas détectables au moment de son apparition, personne ne pouvait prédire la préférence

pour les playlists suggérées par rapport aux choix volontaires d'un artiste ou d'un style. De même, les technologies qui n'apportent pas de changement d'usage ne semblent pas persister : par rapport au lecteur CD portable, le mini-disc nécessitait également boitier à piles avec des écouteurs. Il ne semble pas y avoir de proposition de valeur clairement distincte ni nouvelle pour le mini-disc, ce qui pourrait expliquer le déclin plus rapide de ce dernier.

1.3 Le déclin du CD au profit du numérique

Dans les années 1990, le CD a connu de très bonnes ventes. Son déclin et le déclin global du support physique (donc matériel) a largement laissé la place à la musique numérique entièrement dématérialisée.

Le CD a donc assuré la transition entre la technologie analogique et la technologie numérique (Daniel 2019). Les termes « numérique » et « digital » sont strictement synonymes, même si le second est d'origine anglophone.

La technologie est si nouvelle que Daniel (2019) y lit une rupture technologique. C'est sur cette base de renouveau technologique que le streaming prend appui pour devenir une innovation stratégique globale. Ainsi, avec une rupture technologique forte, l'innovation stratégique adossée à cette nouvelle technologie résonnera tout aussi fort.

Cette innovation stratégique se traduit par la mise en œuvre de plateformes de streaming puissantes, avec un large nombre de services (écoute aléatoire, recherche par titre, par artiste, par label, diversification du contenu avec notamment les podcasts, playlists thématiques, playlists par humeur, etc.).

Pour Calenge (2002), la dimension géographique de la création musicale (proximité des locaux, rencontres de personnes membres d'un même réseau) joue un rôle essentiel dans les industries culturelles. Il identifie quatre types de réseaux dans lesquels se situent les principaux enjeux : réseau de création (activités d'édition), réseau de production (duplication massive de supports musicaux), réseaux de distribution (distribution de la musique sous toutes ses formes) et réseau de consommation (lié au marketing). Chaque réseau subit indépendamment les effets d'agglomération et de proximité. Pour Calenge, l'innovation apportée par la technologie a de nombreux impacts sur tous ces différents réseaux. Les implications dans les liens de concurrence et de coopération sont réelles, les transformations sont profondes.

Toutefois, ces plateformes (qui seront détaillées en section suivante) connaissent également leurs limites. L'une d'elles est financière, car le numérique ne permet pas de développer des économies d'échelles particulières (Chantepie et le Diberder 2019), principalement à cause du caractère prototypique de la création artistique.

2. De nouveaux modes de relations commerciales : de l'achat de disque à l'abonnement de plateformes

Le streaming a amené un changement basé sur une technologie, mais avec des pratiques qui vont au-delà de l'adoption de la technologie, entrainant des changements dans les comportements de consommation. Après une période floue dans la première décennie du 21ème siècle partagée entre bonne santé du disque, piratage massif en ligne, et bulle financière des investissements dans les start-ups du digital, le paysage de l'économie phonographique se distingue plus nettement depuis 2010. Les clients achètent de moins en moins la musique, ils sont de moins en moins propriétaires d'un support d'écoute, qu'il soit matériel ou immatériel. Dorénavant, les abonnements à des plateformes en ligne se répandent. Trabucchi *et al.* ont même fait de l'identification du sens et des valeurs du streaming l'objet de leur article de 2017.

2.1 Les liens entre consommateurs et objets, une question centenaire

Dans une perspective historique, il est possible d'identifier les premiers signes de la musique enregistrée et de la résistance à son adoption. La littérature montre que, même il y a un siècle, certains auditeurs exprimaient des réactions d'angoisse face à la musique enregistrée. Dans « *The Menace of Mechanical Music* », Sousa (1906) a exprimé une forte résistance au changement face aux gramophones et à la musique portable. Ce qu'il craignait le plus, c'était la disparition des musiciens, des personnes, des humains transmettant des sentiments en jouant. Aujourd'hui, c'est tout ce que l'on trouve dans les smartphones : pas de personnes, pas de musiciens qui surgissent lorsque vous appuyez sur le bouton de lecture et parfois de la musique et des sons électroniques joués par des ordinateurs. Même la voix peut être modifiée électroniquement avec Autotune par exemple et ce depuis 1998 (Provenzano 2019) ! Le mélange de sons réels et électroniques n'est pas nouveau. Même si la musique électronique émerge dans les années 1950, principalement en Allemagne, en France c'est la « *Messe pour le Temps Présent* » de Henry et Colombier (1967) qui ancre cette esthétique (France Musique, Bombled, 2020).

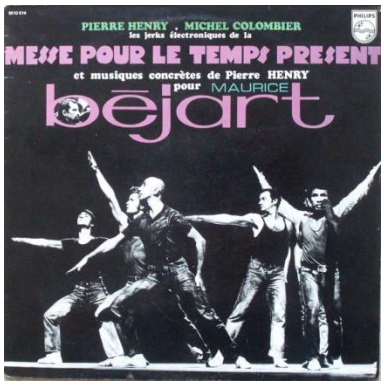

Figure 3 - Pochette de disque, Messe pour le Temps Présent, Henry et Colombier 1967

Cette question centenaire du lien entre le consommateur et l'objet est toujours d'actualité. En France, la part des acheteurs de produits de musique et de cinéma en ligne a chuté de 25 % en 2010 à 16 % en 2018, alors que les autres produits culturels sont restés assez constants : de 30 % à 29 % pour les livres, de 27 % à 25 % pour les billets de spectacles et de 14 % à 16 % pour les jeux vidéo (ministère de la Culture, 2020). Cette enquête n'inclut pas la part de l'abonnement au streaming. C'est pourquoi nous pouvons supposer que, comme la part des acheteurs reste stable dans toutes les catégories à l'exception de la musique et des films, la baisse de cette catégorie a pu être compensée par autre chose, qui pourrait être les adhésions aux plateformes de streaming. Cela peut être confirmé par l'augmentation du nombre total de flux légaux, qui est passé de 14 millions en 2007 à 24 millions en 2016 en France (ministère de la Culture, 2018). Cela montre que le public consomme moins de musique physique et plus de musique numérique. Cette évolution a pu être facilitée, à la fois en raison de la technologie des smartphones et de l'amélioration des réseaux télécoms, mais également avec le déploiement de nouveaux dispositifs de consommation comme Spotify, Deezer ou Musicast.

Bien que ce rapport du ministère de la Culture (2018) montre une augmentation brute des revenus du streaming et de la consommation, il ne décrit pas le bénéfice net des maisons de disques. D'un point de vue mondial, il y avait six majors à la fin du 20ème siècle, BMG (Allemagne), EMI (Grande-Bretagne), PolyGram/Philips (Pays-Bas), Sony (Japon), Time/Warner (USA) et Universal (USA) (Lefeuvre 1970, dans Lebrun 2006) et seulement trois majors en 2012 puisque BMG, PolyGram et EMI n'existent plus. Cela montre une forme de concentration des revenus dans le temps. De plus, ce schéma de distribution des revenus correspond aux caractéristiques de la longue traine (Benghozi et Benhamou 2010), où peu d'artistes ou de compagnies concentrent un grand nombre de revenus, tandis qu'un grand nombre d'artistes et de compagnies ont un petit nombre de revenus.

Afin de mieux comprendre la suite de l'évolution des modes de consommation, il est essentiel de décrire davantage ces plateformes numériques.

2.2 Paysage des plateformes

L'histoire des plateformes de streaming est longue, complexe, alternant comportements concurrentiels et transformations technologiques. Nous présentons ce schéma, retranscription graphique d'un décryptage fourni par l'Irma (2020). Il permet de se rendre compte des acquisitions entre firmes de l'industrie musicale et numérique, d'une intensité particulièrement forte entre 2003 et 2014 sur fond de batailles juridiques et judiciaires. Il permet également de voir l'importance de la rupture technologique dans l'émergence des plateformes dominantes. Nous ne prendrons en compte pour la suite de cette étude que les plateformes les plus répandues depuis 2018, le début de cette recherche. L'histoire de l'évolution des plateformes et des technologies est parfaitement transmise par Fanen (2017) dans son livre « *Boulevard du stream* ».

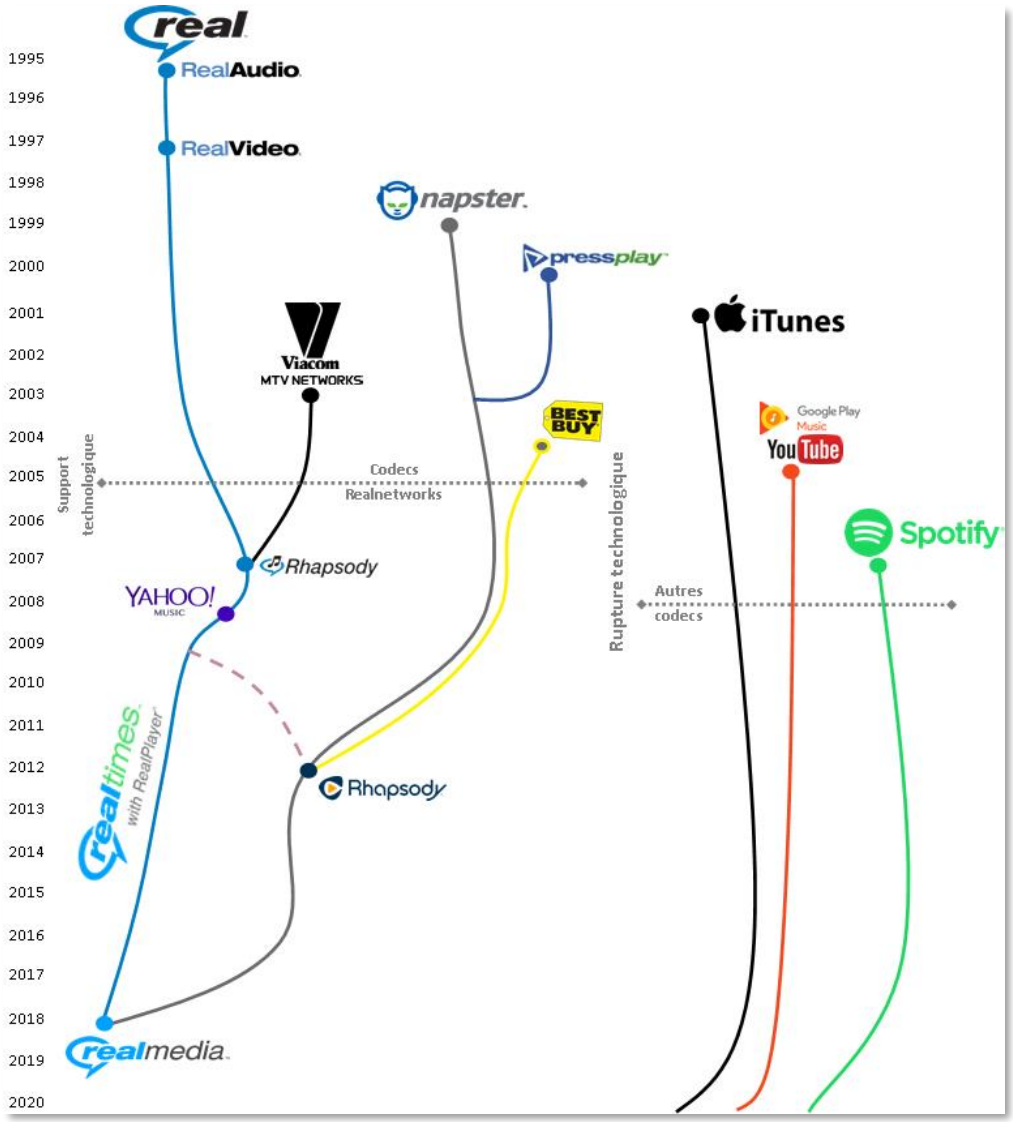

Figure 4 - Irma 2020, adaptation graphique de l'article

On peut considérer aujourd'hui deux natures de plateformes. D'une part les plateformes qui ne nécessitent pas d'abonnement, pas de création de compte pour écouter de la musique, dénommées par la suite « plateformes gratuites ». D'autre part les plateformes qui nécessitent un abonnement, une création de compte ; sans création de compte la contrepartie est l'insertion de publicités entre les chansons, donc le prix à payer est soit financier soit publicitaire, on parlera des « plateformes payantes ».

2.2.1 Plateformes gratuites (Bandcamp, Discogs)

Nous appelons ici plateformes gratuites celles qui ne demandent pas au client de payer un abonnement ni de regarder ou d'écouter de la publicité. Elles prélèvent un pourcentage seulement à l'acte d'achat. Les deux plateformes principales sont Bandcamp et Discogs.

Bandcamp est une plateforme principalement destinée aux artistes indépendants. Chaque artiste ou label peut y créer sa page et y mettre plusieurs titres à l'écoute. Les auditeurs peuvent choisir d'écouter gratuitement, ou d'acheter un ou plusieurs titres au format numérique (mp3 ou Flac). De leur côté les artistes peuvent proposer la vente à prix libre ou à prix fixe, ainsi que la vente de formats physiques (CD, vinyles, packs…). La plateforme récupère un pourcentage sur chaque vente entre 10 à 15 % selon les volumes de vente.

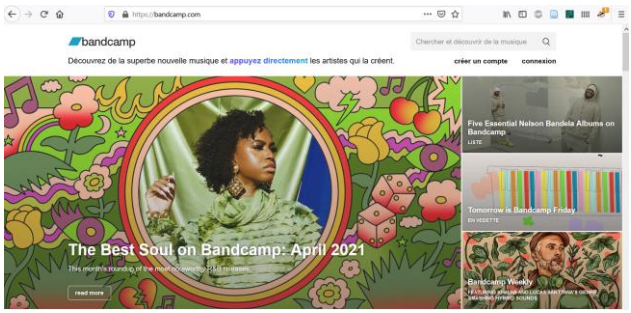

Figure 5 - Capture d'écran, Bandcamp mai 2021

Discogs de son côté se positionne davantage comme une marketplace principalement pour les vinyles et dispose également d'une base de données collaborative. Adossée sur le web 2.0 participatif et collaboratif, les internautes peuvent y compléter des informations sur les disques, les artistes, la qualité des albums et des groupes. Les disques sont proposés à la vente par tout internaute, professionnel ou amateur, label ou individuel et la plateforme marge à 8 % sur la vente de chaque

album. En vendant 100 millions de dollars de disque chaque année, la plateforme est perçue comme une concurrente d'Amazon et d'Ebay (Madeleine, 2016).

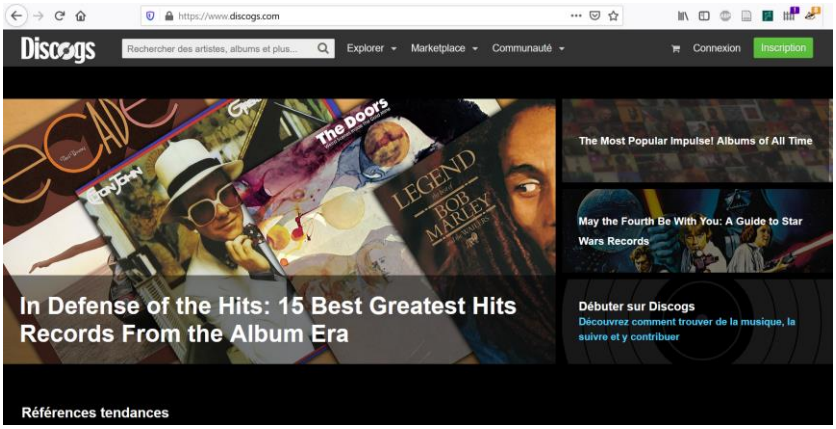

Figure 6 - Capture d'écran, Discogs, mai 2021

2.2.2 Plateformes payantes (Amazon Music, Apple Music, Deezer, Soundcloud, Spotify, Tidal, YouTube)

Les plateformes payantes, par opposition aux gratuites, nécessitent que le client crée un compte *a minima*, paie un abonnement, ou regarde de la publicité. Elles se rémunèrent sur les abonnements, même si l'abonné ne consomme pas de musique.

Ce format est largement répandu aujourd'hui, et même un acteur historique comme Napster qui a propulsé le peer-to-peer (P2P) et le piratage autrefois, nécessite dorénavant l'abonnement payant.

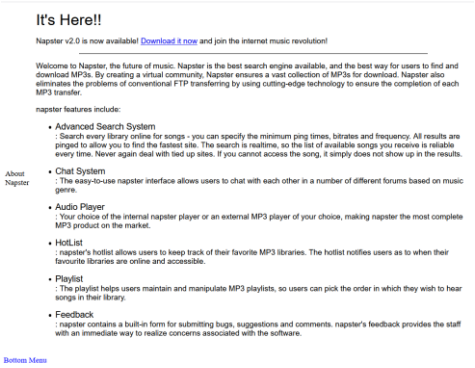

Figure 8 - Capture d'écran Naspter, octobre 1999 (Archives du Web)

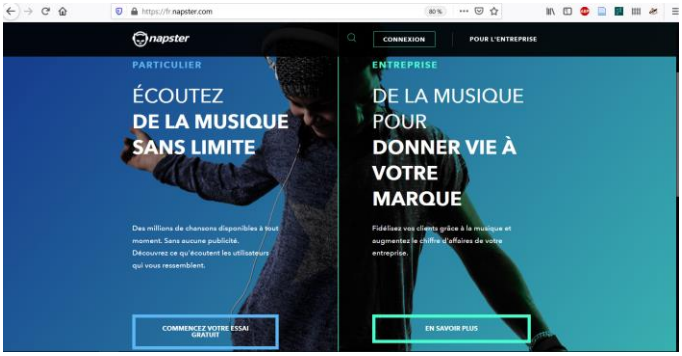

Figure 7 - Capture d'écran, Napster, mai 2021

Les plateformes de streaming payantes sont confrontées à un double enjeu fort : structurer et consolider leur business model, pour stabiliser leurs sources de revenus d'un côté et proposer une meilleure répartition des revenus de la musique et des droits musicaux pour les artistes sur leurs plateformes d'autre part.

Concernant les recettes, les plateformes se rémunèrent de plusieurs façons. Les plateformes proposent à leurs abonnés de souscrire à un abonnement payant d'environ 10€ par mois (9,99€ pour Apple music, Spotify et YouTube Music ; 9€99 ou 14€99 pour Deezer ; 19€99 pour Qobuz). Si les consommateurs ne s'abonnent pas, alors la plateforme introduit des messages publicitaires, cet espace publicitaire est vendu aux annonceurs. Le blog adstage.io recensait en 2018 les coûts d'une campagne publicitaire. Plutôt que des packages, le service Spotify Ads demande le budget de l'annonceur et lui indique l'audience potentielle selon son budget. L'investissement minimum est de 25€, et des campagnes pouvant aller jusqu'à 15.000€ sont recensées sur ce blog.

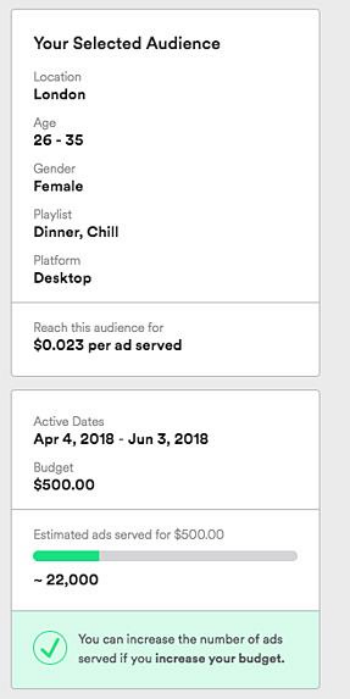

Figure 9 - Spotify Ads, calcul d'une campagne publicitaire, adstage.io 2018

2.3 Les plateformes payantes, une réponse à la piraterie ?

Bien que le piratage ne soit pas un caractère nouveau dans l'histoire des affaires (Land 2007 ; Parker, 2009), son visage et son lieu d'action ont changé. Les pirates musicaux ont utilisé la numérisation de la musique pour diffuser sur les ondes de la musique rock'n'roll, et plus récemment pour donner un accès gratuit à la musique, indépendamment du droit d'auteur. Papies et Van Heerde (2017) ont mesuré l'interaction entre les revenus visibles (concerts, ventes de CD) et invisibles de la musique (streaming et piratage) montrant que si au début du 20ème siècle offres légales et illégales se stimulaient l'une l'autre, dorénavant, l'offre illégale et avant tout la gratuité qu'elle instille, risque de menacer de plus en plus des équilibres financiers.

Le piratage de la musique est depuis longtemps un problème avec Napster et la distribution de musique en peer-to-peer. Les nombreux procès intentés par les majors de la musique aux plateformes digitales en peer-to-peer sont un marqueur de cette question (Fanen 2017).

Le peer-to-peer est un moyen d'échanger des fichiers et informations par Internet (Jordan et Boron 2004). Chaque individu peut déclarer via des plateformes de peer-to-peer posséder un document sur son ordinateur, une personne cherchant ce document peut alors le télécharger, l'ordinateur hébergeur

du document fonctionnant comme un serveur informatique. L'échange des fichiers se fait entre deux personnes, la société ne détient pas de fichiers. Dans la musique, c'est évidemment Napster en 1999 qui a introduit ce système, suivi par KaZaA, eMule puis Gnutella, iMesh, Morpheus (Becker et Clement 2006).

Côté consommateur, les motivations à proposer ces fichiers sont très variées (anticipation de la réciprocité, surpassement des motivations sociales sur les motivations économiques, altruisme, externalité positive pour l'amélioration du réseau Internet, réactions négatives aux mesures de contraintes anti-coopération en ligne), mais dans tous les cas, dépassent la peur du risque et de la sanction juridique (Becker et Clement 2006). Côté entreprise victime de ce piratage, l'attaque en justice systématique de ces plateformes en peer-to-peer a progressivement augmenté le coût (au sens de la théorie des jeux) d'usage de celles-ci pour les consommateurs. Par exemple, Napster a perdu le procès seulement deux ans après sa mise en route. Ainsi, le désengagement progressif des utilisateurs a entrainé la baisse du nombre de fichiers disponibles, donc un désintéressement du peer-to-peer. Toutefois, la stratégie par la bataille judiciaire des acteurs historiques et principalement des majors ne pouvait pas représenter la seule réponse à long terme (Becker et Clement 2006, Fanen 2017).

Fairchild (2015) raconte l'évolution de la musique de 1982 à 2012. Il rapporte la manière dont les plateformes payantes, tout juste émergentes, semblent apporter un futur à un secteur en déclin. L'industrie musicale, alors à l'état de « ruine » (p.441), voit émerger des « visionnaires digitaux » (p.441). D'abord parce que la musique à la télévision ne rime plus nécessairement avec professionnalisme. Les shows TV *American Idol, The Voice* ou *The X Factor*, ou en France *Popstars, Star Academy, Nouvelle Star, The Voice* transforment des anonymes en stars. La télévision jouait alors le rôle de découvreur de star et renverse « les attributs structurels » (p.460) des majors de la musique, entrainant de nouveaux comportements et alliances entre labels, sponsors et groupes médias. Au-delà du streaming, ce sont des rapports de forces qui sont bouleversés, détaillés dans la section 3.

2.4 L'avantage concurrentiel historique de Spotify sur les autres plateformes : le modèle du freemium

La définition du freemium a émergé dans la première décennie du 21ème siècle et Spotify est incontestablement reconnu comme un pionnier de ce modèle (Reime 2011, Wagner *et al*. 2014, Remneland et Knigths 2016, Voigt *et al*. 2017, Holm et Günzel-Jensen 2017, Aversa *et al*. 2019, Nusca *et al*. 2019, Wlömert et Papies 2019, Waldfogel 2020).

Le freemium est « une forme de business model qui consiste à fournir une version de base d'un produit ou d'un service gratuitement, avec l'intention de persuader un nombre suffisant de client de payer pour une version plus avancée » (Holm et Günzel-Jensen 2017 : 16).

Reime (2011) dessine la cartographie de ce *business model*. Ce schéma permet d'apercevoir à la fois les éléments de coûts et de recettes, également la proposition de valeur perçue pour les clients. Ce modèle, simple en apparence, comprend un risque fort en cas de taux de conversion faible.

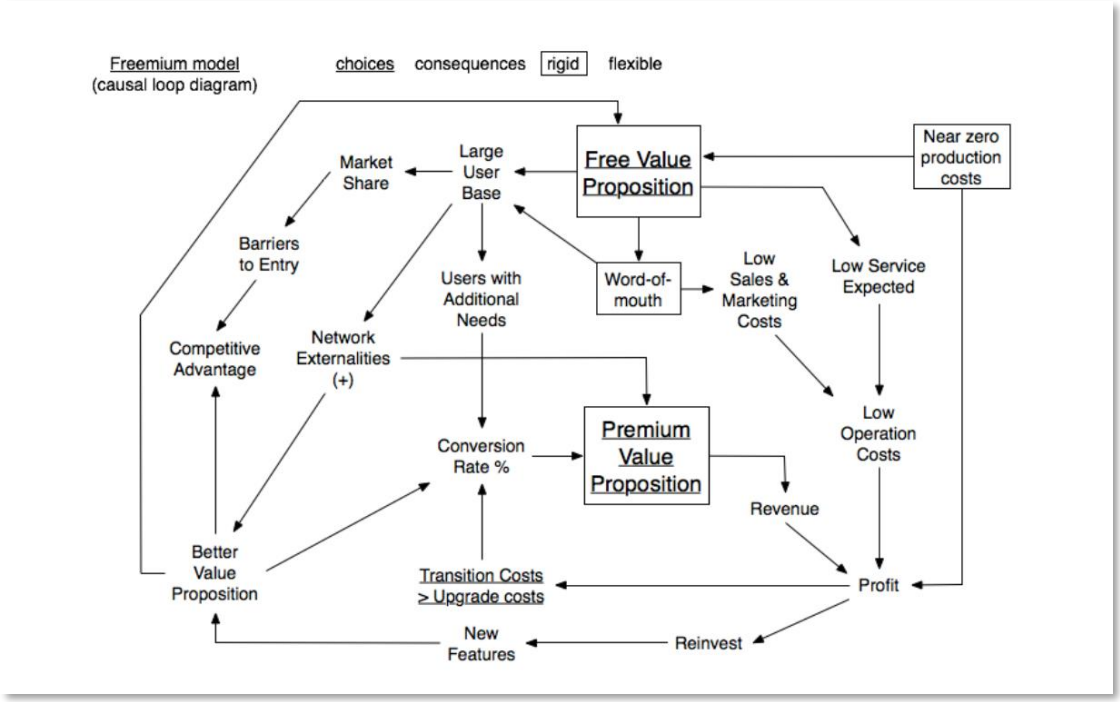

Figure 10 - Schéma de la proposition de valeur des plateformes basées sur le freemium, Reime 2011

Au-delà de ce *business model*, Spotify a mis en place une culture d'entreprise et une organisation interne spécifique, lui permettant de s'adapter aux changements et aux événements (Bäcklander 2019). La flexibilité de l'organisation repose sur une culture de guildes (ou « *squad* »), où les membres s'engagent dans des « communautés de pratiques distribuées à grande échelle » (Smite *et al*. 2020, p.56). Elle renforce l'autonomie, les capacités agiles et les « mécanismes de coordination ascendants ». La guilde « *Agile Coach* » permet plus d'autonomie et de capacité de leadership. Cette grande adaptabilité a contribué à assurer la dominance de ce modèle.

Cette prise de pouvoir a permis à Spotify d'imposer ses propres règles à l'industrie musicale et aux acteurs de la distribution de la musique. Cela va de l'élaboration de règles de répartition des droits et des *royalties* à l'instauration de pratiques financières différentes pour chaque pays. Cette gestion financière a fait de Spotify une plateforme musicale à succès (Waldfogel 2020).

2.5 Le streaming, au-delà du seul canal de distribution

Le streaming prend la forme d'une plateforme Internet sur laquelle le consommateur peut écouter de la musique. Face à cette définition, il est légitime de s'interroger sur les dimensions de distributions de celles-ci. Pour écouter de la musique, le consommateur peut choisir entre lancer un disque ou lancer un stream. Côté distribution de la musique, on pourrait schématiser ainsi :

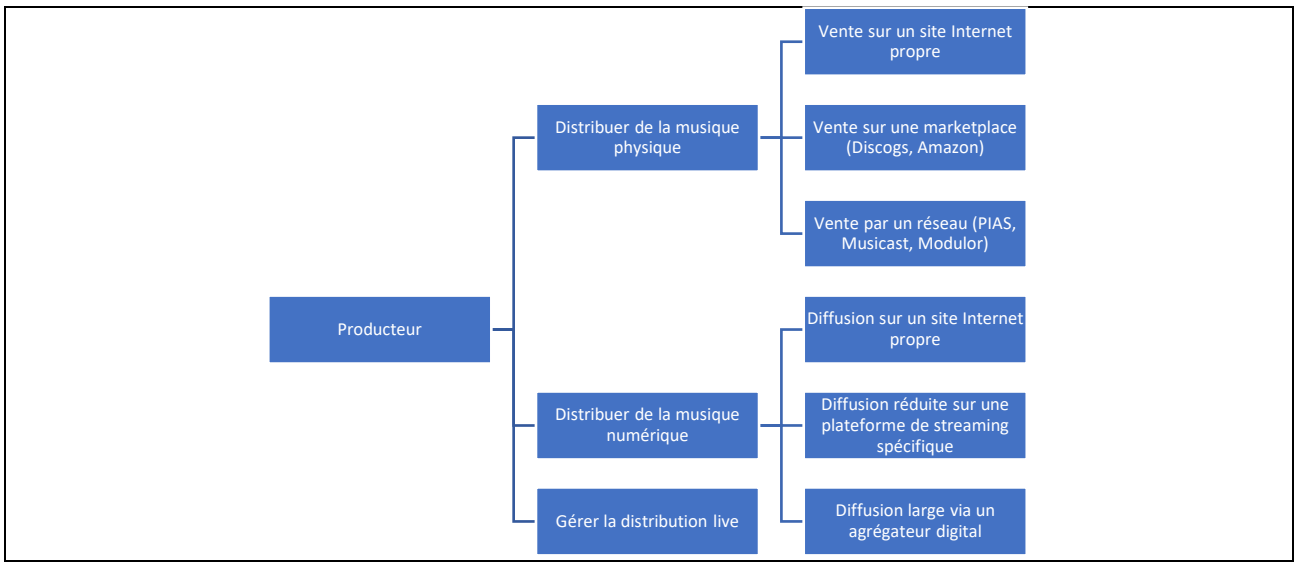

Figure 11- Schéma de distribution de la musique où le streaming ne serait qu'un canal de distribution, élaboration personnelle

Cette vision réductrice ne peut suffire dans la construction de ce sujet de recherche. Si les entreprises offrant des plateformes de streaming n'étaient vues que comme des distributeurs supplémentaires, son adoption ne serait pas contestée, ni par l'apport financier amenant une forme de diversification des sources de revenus, ni par le gain en visibilité des producteurs.

Cependant, considérer les plateformes de streaming uniquement comme des acteurs de la distribution ne suffirait pas pour expliquer totalement les causes des bouleversements que ces plateformes amènent (Wagner *et al*. 2015).

Nous préférons les considérer comme des acteurs ayant prise sur l'ensemble de la chaine de valeur du secteur, voire comme des concurrents des acteurs historiquement établis dans l'industrie phonographique et des producteurs traditionnels. Cette prise de position permet d'étudier les enjeux concurrentiels, les relations de pouvoir et les motivations à s'opposer à ces nouveaux acteurs.

2.6 Le rôle des agrégateurs digitaux

Face au grand nombre de plateformes de streaming en ligne, les artistes, maisons de disques et autres producteurs peuvent passer par des agrégateurs digitaux. Un agrégateur digital est un point d'entrée unique vers les différentes plateformes de diffusion et d'utilisation de la musique en ligne. Il en existe un certain nombre par exemple : CDBaby, TuneCore, Distrokid, Symphonic Distribution, Ditto Music, Spinnup, SongCast, Landr.

L'intérêt de ces agrégateurs se justifie par le nombre en constante croissance des plateformes. En y ajoutant la musique, un artiste pourra être trouvé sur Spotify ou Apple Music, mais également sur TikTok ou Shazam en une seule fois. Les services proposés par ces plateformes vont du reversement des royalties aux artistes ou aux labels, à la gestion et à la programmation des sorties, à la production et l'analyse des statistiques d'écoutes.

Régulièrement des blogs proposent de comparer ces agrégateurs, leurs tarifs, leurs services. Ces agrégateurs se rémunèrent de deux manières, d'une part en faisant payer le service de mise en ligne aux artistes et labels qui confient leurs titres, d'autre part en récupérant une part des droits de diffusion reversés par les plateformes (CNM 2021).

	Tunecore	iMusician	Spinnup	Wiseband	CD Baby	Ditto	DistroKid	RouteNote
Type d'offre	-	Rockstar	-	Compte Artiste (1 sortie offerte)	CD Baby Standard	-	Musician	Premium
Année de création	2005	2007	2013	2013	1998	2005	2013	2008
Disponible en français ?	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
Nombre de plateformes	150+	250+ (dont Beatport)	7	28 (dont Beatport)	100+	200+ (Beatport pour 39€)	150+	50+
Frais de mise en ligne	Single : 9,99€ Album : 29,99€	Single : 39€ EP : 79€ Album : 99€	Single : 9,99€ EP : 19,99€ Album : 39,99€	Single : 10€ Album : 29€	Single : 9,95$ Album : 49$	Single : 10€ Album : 30€ Illimité : 79€	Illimité : 19,99$	Single : 10$ EP : 20$ Album : 30$
Frais annuel	Single : 9,99€ Album : 49,99€	-	Single : 9,99 € EP : 19,99€ Album : 39,99€	49€ (ou 4,99€ p ar mois)	-	Single : 10€ Album : 30€ Illimité : 79€	19,99$	Single : 9,99$ EP : 9,99$ Album : 9,99$
Commission	0%	0%	0%	9%	9%	0%	0%	0%

Figure 12 - Extrait de la comparaison des agrégateurs digitaux par marketingmusical.fr (consulté le 06/05/2021)

Les agrégateurs digitaux sont directement connectés aux plateformes de streaming. La modification des relations de pouvoir entre les acteurs déjà établis lors de l'émergence des plateformes de

streaming est un indicateur supplémentaire du poids de cette innovation stratégique pour le secteur de l'industrie phonographique.

3. De nouvelles relations concurrentielles : la prise de pouvoir des plateformes sur les majors

Après avoir montré que l'innovation stratégique est adossée sur une nouvelle technologie, puis qu'elle amène un renouvellement de valeur pour les consommateurs, cette section vise à montrer les changements dans les relations de pouvoir. En effet, les acteurs dominants que furent les majors ont progressivement perdu ce pouvoir, laissant place aux plateformes de streaming.
Ce changement s'est fait par vagues successives, ces vagues ont progressivement déstabilisé les acteurs historiques. Puis les institutions, judiciaires notamment ont été sollicitées, sans succès au final pour rééquilibrer les forces. C'est face à ce nouveau paysage, aux équilibres fragiles, que l'avenir se dessine, encore plus incertain face à la Covid-19.

En 2001, Benghozi et Paris parlent de la "radicalité" des nouvelles organisations et des nouveaux métiers apparus dans l'industrie phonographique à la fin des années 1990. Ils soulignent que les ces nouvelles formes de consommations sont un premier signal de la transformation du secteur : « Les formes modernes des échanges conduisent, en particulier, à différencier les usages et les utilisateurs, ce qui peut conduire à un éclatement des marchés, des circuits de diffusion et des modèles de rémunération traditionnels. » (p.2)

3.1 Des vagues multiples de changement

Le changement du numérique, bien que radical, peut aussi être vu sous l'angle de son implémentation, progressive. Trois vagues de changements se seraient succédé depuis les années 1990 : la distribution de musique digitale, le téléchargement permanent de musique digitale et la musique en streaming (Urbinati *et al*. 2019).

Période	**Vague de changement**	**Caractéristiques *(aspects concurrentiels seulement)***
1990-2000	Distribution de la musique digitale	- Le nouveau canal numérique entraine une réduction de l'avantage concurrentiel des principales maisons de disques historiques (telles que EMI, Sony Music, Universal Music, Warner Music Group et BMG) qui contrôlaient la distribution physique de contenus musicaux ; - Les labels indépendants commencent à exploiter le canal numérique pour distribuer leurs contenus musicaux ; - Entrée de nouveaux distributeurs numériques, tels qu'Apple et Google avec un *business model* complètement différent de celui des opérateurs historiques ; - Les opérateurs historiques ont perdu le contrôle de la distribution de la musique numérique, notamment le "contact direct" avec les utilisateurs finaux, et sont devenus producteurs de contenu
2000-2007	Téléchargement numérique permanent	- Les principaux utilisateurs sont principalement des personnes prêtes à renoncer à des performances audios élevées pour un prix inférieur à celui des contenus musicaux physiques.
Depuis 2008	Streaming musical	- La vente groupée d'albums permet d'accéder à un catalogue complet de contenus musicaux à des prix inférieurs à ceux du téléchargement numérique permanent. - Accès à l'ensemble d'un catalogue de contenus musicaux

Tableau 1 - Des changements par vagues dans l'industrie musicale, adaptée de Urbinati et al. *2019 : 9*

Si les évolutions technologiques et les adaptations organisationnelles n'ont pas produit de nouvelle transformation majeure cette dernière décennie, il semble possible de considérer que la bataille concurrentielle s'est stabilisée et que les acteurs visent dorénavant à consolider leurs positions plutôt qu'à déstabiliser le jeu concurrentiel.

Par ailleurs, l'analyse de ces vagues successives de changements doit également prendre en compte les acteurs impactés par ces changements. On peut supposer, par exemple, qu'un acteur impacté par la totalité de ces vagues, tel qu'EMI -absorbé par Warner en 2012- ne serait pas dans le même groupe concurrentiel qu'un acteur qui n'aurait subi qu'une seule de ces vagues, -tels les disquaires qui subissent l'incompréhension des consommateurs face aux faibles coûts du streaming-. C'est ce qui conduit Williamson et Cloonan (2007) à ne plus considérer une seule industrie musicale, mais des industries musicales. Au fur et à mesure des années 2000, le constat se fait de plus en plus fort que les changements en cours amènent de la complexité dans les caractéristiques des acteurs et dans les échanges entre les acteurs.

C'est pourquoi cette étude fait mention de l'industrie phonographique, plutôt que de l'industrie musicale. Selon nous, le terme industrie phonographique permet de mieux porter l'attention sur les acteurs et les circuits de fabrication du son.

Au fur et à mesure de ces vagues, certains acteurs ont dominé le jeu concurrentiel, bien souvent aux dépens des acteurs historiques.

3.2 Les acteurs historiques en perte de pouvoir

Les acteurs historiques de la production phonographique sont les majors, les maisons de disques Sony Warner, Universal, EMI, BMG. Ces acteurs, par leur pleine emprise sur le secteur, ont vécu comme un véritable tremblement de terre les changements du tournant du 21ème siècle :

> « *The replacement of a vertically-integrated supply chain with a more dynamic and flexible network structure is also likely to reduce the power of the major labels as they will no longer be able to own and control the main distribution channels*. » (Graham *et al*. 2004, p.1101).

Internet apparait comme une tempête où les acteurs traditionnels perdent leurs pouvoirs. Le pouvoir des grands labels diminue progressivement. Face à cette situation, on s'interroge : si les grandes maisons de disques perdent leur pouvoir, qui l'obtient ? Les plateformes de streaming comme Spotify et iTunes semblent avoir pris le pouvoir, suivies de près par les agrégateurs de musique numérique.

En reliant ce point de vue au dilemme de Christensen (1997, 2003), certaines organisations ont accepté cette transformation, ce qui leur permet de dominer le marché. D'autres organisations n'ont pas pris ce virage (certaines sont mortes, d'autres ont été absorbées par des groupes dominants plus importants, et celles qui refusent de suivre cette numérisation de la musique sont marginales) (Son et Benbasat 2007). Il est donc important de raconter l'histoire des majors de la musique qui portent ces marques d'évolution, ainsi que de comprendre les différentes étapes de leurs évolutions. Chaney (2009) a retracé les changements qui s'opéraient dans le monde numérique. Ces changements nécessitaient une adaptation sans quoi l'organisation risquait de disparaitre. En particulier, il a observé que l'un des changements majeurs était la place qu'occupe l'artiste, le signataire ou le musicien dans cette nouvelle distribution numérique, principalement liée à la dématérialisation et à la désintermédiation. Il s'agit de « transformations majeures » et d' « innovations » (Calenge 2002). Parallèlement à la domination des majors de la musique, les fusions et les partenariats entre grands groupes comme AOL-Time-Warner et Vivendi-Universal ont été des stratégies typiques des débuts de la musique numérique. Ces stratégies montrent l'évolution positive du chiffre d'affaires et des possibilités d'expansion sur ce marché, bien avant l'explosion de Spotify et d'iTunes. Pour Calenge (2002), ces mécanismes et jeux de pouvoir sont identiques à ceux d'autres industries qui ont également

subi des transformations dues aux nouvelles technologies et au déploiement d'Internet. Les transformations ne sont pas sans réaction des institutions publiques.

3.3 Des institutions au secours de la régulation

Les institutions assurent la régulation juridique du secteur, comme la Sacem[15], le SNEP[16], les syndicats de producteurs, tant en France qu'en Europe et aux USA (Calenge 2002). Ces institutions jouent un rôle majeur dans la régulation. Ce fut le cas en 2001 dans la fermeture de Napster. Les institutions « contrôlent l'innovation et ses débouchés », c'est-à-dire la formation aux nouveaux métiers, l'adaptation juridique, elles interviennent indirectement dans les relations concurrentielles, mais moins dans les processus esthétiques et créatifs.

Si le procès opposant Napster à la *Recording Industry Association of America* (*RIAA*) est emblématique, d'autres procès provoqués par des branches américaines ou européennes des majors, par la Sacem ou encore par la *RIAA* au tournant du 21ème ont façonné le paysage actuel : My.MP3.com, Francemp3.com (Fanen 2017), ThePirateBay client de BitTorrent, Kazaa, Limewire, Radioblogclub, Grooveshark, régularisation de Deezer, Rapidshare, Megaupload (Checola et Leloup 2012).

Les moyens mis en œuvre pour limiter ce piratage se façonnent en même temps qu'Internet se déploie : « Depuis 2010, les autorités américaines ont recours à une procédure plus radicale, depuis le lancement de l'opération "In Our Sites" : la saisie directe du nom de domaine du site. » (Checola et Leloup 2012).

Le paysage illégal s'affaiblit progressivement, les offres légales sont dès lors les bienvenues pour structurer cette industrie. En France, c'est même la création d'un Centre National de la Musique en 2020 qui atteste de la stabilisation du secteur et en facilite la régulation.

Nous venons donc de voir que les dimensions de l'innovation stratégique sont bien présentes, par l'arrivée d'une nouvelle technologie, le renouvellement de valeurs pour les clients et la mutation des relations de pouvoir (Dahl 1957). Nous avons également montré que ces changements se sont stabilisés ces dix dernières années. La suite de ce chapitre vise à dessiner des perspectives pour le streaming dorénavant au cœur de ce secteur.

[15] Sacem : Société française des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique, organisme d'État
[16] SNEP : Syndicat National des Éditeurs Phonographiques, organisme privé.

4. Quel avenir pour le streaming ?

Face à des bouleversements nombreux, forts, et impactant la totalité des aspects de l'industrie phonographique, l'avenir des plateformes de streaming musical se dessine entre la recherche d'un équilibre financier (car elles ne sont toujours pas rentables) et la recherche d'un meilleur équilibre dans le reversement des droits et royalties entre les acteurs du secteur.

L'avenir du streaming ne peut se construire que dans la prise en compte de toutes les facettes actuelles des tensions que celui-ci amène, et avant tout la tension entre musique en ligne *online* et musique en live et par les objets d'écoute *offline (*Nguyen 2014).

L'avenir devra aussi être interrogé au regard des conséquences liées à la pandémie de la Covid-19, mais l'impact de l'arrêt des festivals et des concerts peut difficilement être évalué ici, car les changements sont trop nombreux et toujours en cours (lors de l'écriture de cette thèse, le ministère de la Culture a annoncé passer d'une jauge de 5000 personnes debout à une jauge de 4m² par personne pour la tenue des festivals de l'été 2021).

Les impératifs de prise en compte des changements climatiques sur le secteur sont également émergents. Par exemple l'étude du Shift Project (2019) rappelle au débat public l'impact du streaming dans la consommation mondiale de carbone. Les débats parlementaires autour de la redevance sur la copie privée appliquée aux téléphones reconditionnés montrent de son côté l'évolution des perceptions dans l'usage des supports et de la consommation des ressources (Lausson 2021). Ces décisions peuvent pourtant paraitre dérisoires à côté des conclusions du rapport du GIEC (2021).

4.1 Un équilibre financier global en mutation

En 2019, le journaliste spécialiste du digital Andrew Nusca et ses équipes du journal Fortune.com publiaient une étude percutante sur la difficulté de Spotify à trouver un équilibre financier. L'enquête intitulée « *Spotify saved the music industry. Now What? »* montre toute l'ambiguïté caractéristique de cette économie digitale partagée entre d'une part la recherche de nouveaux équilibres pour l'industrie musicale et phonographique suite à l'effondrement du disque, donc la recherche de nouveaux revenus et d'autre part le besoin de ressources propres de ces plateformes de diffusion de la musique. Ces chiffres coïncident avec ceux de l'IFPI (2021).

En effet, les acteurs historiques (labels, maisons de disques, majors, studios d'enregistrement, artistes) existent toujours, et désormais ces plateformes de streaming complètent le paysage concurrentiel.

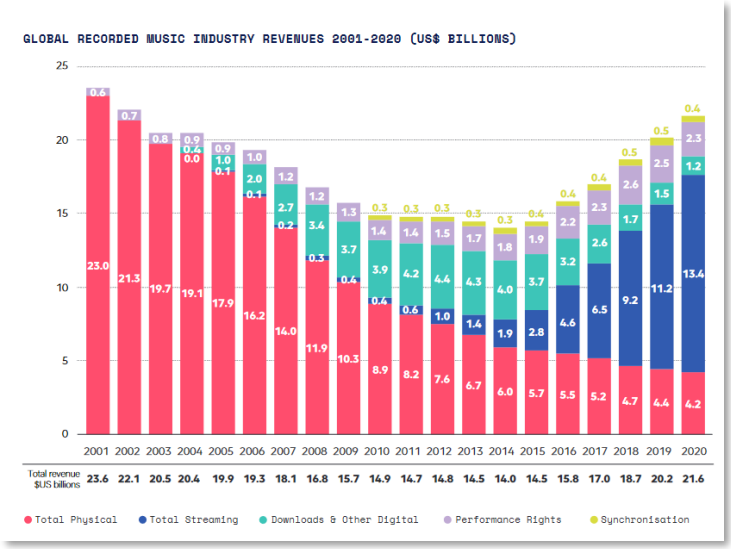

Figure 13 - IFPI 2021, chiffre d'affaires mondial de l'industrie phonographique (à droite)

Ce schéma montre des tendances flagrantes dans les volumes de ventes et les revenus associés. Les revenus issus des ventes physiques sont en nette baisse, tandis que les revenus issus du streaming sont en nette augmentation. Pour les labels et autres maisons de disque, il semble s'opérer une réelle diversification des sources de revenus.

Cependant, la distribution de ces revenus a également changé, comme le rapporte l'étude du CNM (2021). Cette hausse globale est un trompe-l'œil pour les labels, qui récupèrent très peu de royalties sur le streaming.

4.2 Équilibre financier instable : l'enquête 2021 du Centre National de la Musique

Le Centre National de la Musique (CNM) en France a mené une enquête avec l'appui du cabinet d'étude Deloitte sur les effets potentiels d'une répartition des revenus des plateformes de streaming par système de paiement dit « *User Centric* ».

Le CNM est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre de la Culture, créé en 2020 pour unifier le paysage de la musique en France, à l'image du Centre National du Livre ou du Centre National du Cinéma.

Seuls Spotify et Deezer ont accepté de participer à l'étude. Actuellement, les plateformes concentrent les revenus des abonnements, puis les répartissent aux artistes les plus écoutés (« *Market Centric* »).

Une répartition « *User Centric* » consisterait à ce que l'abonnement de chaque utilisateur soit reversé proportionnellement aux artistes qu'il a écouté.

Les conclusions de cette étude sont multiples, mais montrent avant tout la complexité des deux systèmes et le fait que les agrégateurs jouent un rôle qui reste à déterminer dans la redistribution des droits.

Le besoin de nouveaux indicateurs pour mesurer le profit global d'une industrie est une autre marque d'innovation stratégique (Kristiansen et Ritala, 2018). Il reste difficile de comparer le streaming aux ventes de disques et de vinyles, car ils ne sont pas constitués de la même unité de mesure. Tandis que l'on compte le nombre de CD vendus, le streaming de Spotify concerne chaque clic sur un titre et le total des membres abonnés. La différence d'unité et de méthode de mesure sont d'autres caractéristiques de la création d'un marché (Dziallas et Blind, 2019) : il ne serait pas tout à fait exact de comparer l'ancien indicateur du nombre de disques vendus avec le nouvel indicateur du nombre de streams.

4.3 La redistribution des droits

Comme nous l'avons vu précédemment, les artistes peuvent parfois se trouver dans l'incompréhension de la redistribution des droits et des revenus du streaming : le manque de transparence peut sembler injuste. Pour faire face à ces critiques, Spotify a initié le site « *Loud and Clear*[17] » qui éclaire et vulgarise les éléments financiers de la plateforme. « (…) *said Spotify CEO Daniel Ek. We're launching a new site, Loud & Clear, to increase transparency and shed light on the complicated economics of music streaming*. » (hypebot.com, 18/03/2021). Ainsi, on y apprend que Spotify a contribué à reverser plus de 21 milliards de revenus à l'industrie musicale en 2020, qu'ils reversent les royalties aux ayants-droits et non aux artistes directement (sociétés de productions, labels) ce qui constitue un intermédiaire, 2/3 des revenus de la plateforme sont reversés à ces ayants-droits. On peut donc supposer que Spotify a réalisé un chiffre d'affaires de 7 milliards. Face aux critiques persistantes, la plateforme réaffirme que, reversant les royalties aux ayants-droits, elle n'est pas responsable de ce que perçoivent les artistes *in fine*, les différents intermédiaires pouvant prélever leur propre marge selon la nature de l'intermédiaire et les contrats établis entre les artistes et leurs productions.

[17] https://loudandclear.byspotify.com/

4.4 La destruction d'un marché ?

Une entreprise qui mène une innovation stratégique conçoit un nouveau produit et elle peut adopter différentes stratégies en fonction du marché ciblé (Lehmann-Ortega et Moingeon 2010). Si elle vise un marché existant, l'entreprise devra se concentrer sur les clients principaux (Hamel 1996, Christensen 1997) ou sur les clients de niche (Markides 1997), mais elle devra créer un marché entièrement nouveau si elle vise de nouveaux clients (Kim et Mauborgne 2004, 2017). Les marchés de base et de niche peuvent cibler des segments de clientèle préexistants. Mais la stratégie axée sur la création d'un nouveau marché crée une forme de radicalité plus forte que pour les autres stratégies. En outre, lorsque les marchés de base et de niche sont ciblés, cette innovation peut vivre le long des marchés préexistants. Mais lorsqu'une innovation vise un nouveau marché, le risque de destruction des entreprises et des segments de clientèle existants est plus élevé.

Dans le cas de la destruction, le marché précédent disparait complètement alors que dans le cas de la création d'une niche ou d'un cœur de marché, les marchés préexistants continuent d'exister. Cette théorie liant les cibles clients et les stratégies de déploiement peut être illustrée à travers les ventes de vinyles. En 2012 en France, le marché du vinyle représentait 1,1 % des ventes totales de médias alors qu'en 2017, il était de 12,2 % (SNEP, 2018). Comme le support n'a pas disparu, au contraire il reprend de la valeur, ce qui signifie que le marché n'a pas été totalement détruit. En revanche, le streaming est désormais un marché parallèle à côté du marché des ventes physiques, il est donc devenu un marché de niche ou un marché principal. À la lumière du rapport de l'IFPI (2019) mentionné *supra*, et de la nature globale et en constante augmentation du marché, nous penchons davantage pour caractériser le marché du streaming comme étant passé de marché émergent en 2005 à un marché principal depuis 2012, et le marché du vinyle est resté un marché de niche.

5. Des fondements empiriques vers la problématique opérationnelle

À l'issue de cette analyse, il est indéniable que le streaming présente toutes les dimensions d'une innovation stratégique, tant par ses éléments caractéristiques que par sa portée.

Dans le chapitre 1, nous avons montré que l'objet d'étude de ce travail ne vise pas seulement à identifier et décrire des innovations stratégiques, mais cherche à en identifier les limites à sa définition.

Le streaming constituant la déclinaison opérationnelle de l'objet d'étude, il est nécessaire de décliner également la problématique. Pour rappel, cette problématique contient quatre dimensions :

-la prise en compte de l'innovation stratégique en tant que facteur d'influence environnemental puissant sur les organisations existantes ;
-l'identification des réactions des organisations existantes à ce changement ;
-la possibilité d'identifier les limites de cet objet ;
-la compréhension des décisions des organisations dans leur réaction.

En s'appuyant sur les descriptions de chapitre, la déclinaison opérationnelle prend ainsi forme :

-le streaming est une innovation stratégique principalement portée par Spotify,
-les majors n'ont pas eu d'autre choix que de s'adapter aux nouvelles règles concurrentielles imposées ;
-certaines organisations n'ont pas adopté le streaming, (puisque le secteur de la musique est en forme de longue traine et que les organisations les plus grosses ont dû s'adapter, il est possible de s'interroger sur le comportement d'acteurs plus petits, d'entrepreneurs) ;
-un besoin d'approfondir la compréhension de ce refus émerge.

La problématique peut alors être reformulée et opérationnalisée ainsi :

- ***Dans quelles mesures les indépendants de la musique peuvent-ils refuser le streaming ?***

Cette question peut aussi être appréhendée dans une forme plus généralisable formulée ainsi :

- *Dans quelles mesures un entrepreneur peut-il refuser de s'adapter à son environnement ?*

Il existe différentes études très récentes sur la résistance des acteurs phonographique à l'adoption des plateformes de streaming. Cuffolo et Brée (2021), dans le dossier sur l'industrie musicale de la Revue Française de Gestion, racontent comment le style punk a constitué une forme de résistance aux plateformes, dans une approche historique des années 1970 à 1990. La thèse de Collet (2020) étudie le marché alternatif de la musique d'une perspective marketing et identifie des cas de résistance chez certains musiciens underground. Si ces études confirment l'actualité du sujet, elles soulignent aussi la pertinence d'un approfondissement de ce thème dans une perspective managériale. L'approche non pas par la résistance, mais par l'indifférence, l'absence de réaction ou le refus n'ont pas été abordés.

Conclusion du chapitre 2

Le streaming est une innovation stratégique, car il répond à plusieurs critères :

-il est adossé à une technologie, le format mp3 a permis le développement et plateformes d'échanges et de partages de musiques. Certaines sont gratuites, d'autres sont payantes par publicité ou par abonnement ;

-il établit de nouvelles formes de valeurs pour les clients, qui ne sont plus propriétaires d'un objet support, mais locataires d'un service. Les usages ont suivi ces transformations et l'écoute par playlist de tendance domine ;

-il instaure de nouvelles règles concurrentielles et bouleverse les acteurs historiques, les majors (dont leur nombre va *decrescendo*) dictent de moins en moins les règles concurrentielles tandis que les plateformes comme Spotify et Deezer en France attirent les regards et les convoitises.

Le devenir du streaming dépendra de la capacité des organisations dominantes à proposer et à imposer des *business models* équilibrés, mais également à intégrer d'autres facteurs externes comme l'impact carbone ou la gestion des droits voisins. Cette définition considère le streaming en tant que concept.

Cependant, Christensen *et al*. (2018) proposant d'approfondir la définition de l'innovation stratégique à une théorie globale, il est dorénavant important d'élargir la portée de cet objet d'étude.

Dans la perspective présentée dans ce chapitre, le point de vue adopté est celui de l'innovation, ses fondations et les changements qu'elle amène.

Nous avons souligné le besoin de maitriser un point de vue différent, celui de l'organisation déjà établie dans l'industrie phonographique et qui doit proposer une réponse à ce changement.

La suite de ce travail proposera un cadre pour tenter de se saisir de cet enjeu

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ACTE I - REFUSER L'ADOPTION D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE, CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE

Scène 1 : contexte et revue de littérature	
Chapitre 1 De l'innovation aux réponses à l'innovation stratégique	Chapitre 2 Le streaming, innovation stratégique *forte*

Scène 2 : cadre théorique et empirique	
Chapitre 3 Justifier la réponse stratégique	Chapitre 4 Les labels de musique, témoins des modulations de leur environnement

ACTE II - ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

Scène 3 : design de la recherche	
Chapitre 5 Les dimensions du positionnement interprétativiste	Chapitre 6 Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels

Scène 4 : résultats et analyses	
Chapitre 7 Les réponses stratégiques des organisations	Chapitre 8 Les mondes et les justifications

CONCLUSION GÉNÉRALE Discussion, implications & limites

Chapitre 3. Justifier la réponse stratégique

Le premier chapitre a présenté la revue de littérature du champ de l'innovation, la définition de l'innovation stratégique retenue et a identifié l'enjeu de ce travail autour de la détermination des réponses à l'adoption de ces innovations. Il débouchait sur la problématique de cette étude : **Comment des organisations justifient-elles leur réponse stratégique allant à l'encontre d'un changement sectoriel puissant ?** Dans le deuxième chapitre, nous avons opérationnalisé le concept et identifié le streaming en tant qu'innovation stratégique, mais également discerné les différents acteurs en subissant son influence dont ceux susceptibles d'être en capacité de refuser cette innovation.

Afin d'explorer cette problématique, différents cadres théoriques se sont présentés au fur et à mesure de l'élaboration de ce travail : théorie des ressources et compétences en raison des travaux de Hamel autour des innovations et des capacités dynamiques, métaphore militaire pour identifier les comportements stratégiques et compétitifs des différentes parties prenantes impliquées. Ces cadres n'ont finalement pas été retenus en raison de la difficulté à identifier les compétences liées à une absence de réaction, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de compétences particulières qui ont été développées ou acquises puisqu'il n'y a pas de nouvelle disposition organisationnelle. D'autre part, le cadre autour de la métaphore militaire n'a pas été retenu en raison du manque de caractéristiques et de postures de neutralité et de coopération, la désertion présentant la seule option envisageable.

Le cadre théorique retenu s'inscrit dans le prolongement de la revue de littérature du chapitre 1. Après avoir théorisé le concept d'innovation de rupture, Christensen *et al*. (2018) identifient différentes pistes d'ouverture et de prolongement de leurs travaux. Parmi ces pistes se trouve l'intérêt d'approfondir les réponses à ces innovations, dans une approche concurrentielle. Ce chapitre permettra en premier de décrire les réponses identifiées par Charitou et Markides (2003) et leurs dimensions. Ce cadre permettra de caractériser les comportements des organisations face à ce changement.

Par ailleurs, les réponses organisationnelles sont nécessairement déterminées par les individus. En ce sens, il est pertinent de chercher à comprendre les motivations des individus dans leurs réponses stratégiques. Pour mener à bien l'identification des motivations dans ces situations données, le cadre des cités et des mondes proposé par Boltanski et Thévenot (1991) prolongé par Boltanski et Chiapello (1999) permet d'identifier les justifications des individus dans leurs décisions et les « principes supérieurs communs ». Ce cadre permet de considérer que la réponse négative à un changement est une décision justifiée, donc les acteurs ont bien conscience de ce changement. Ils ne sont pas passifs face à cette situation.

Ainsi, le cadre théorique retenu permet d'obtenir une lecture à deux niveaux de ce phénomène qui combine lecture macro- et micro-environnementale : d'une part un cadre macro-environnemental de caractérisation des comportements des organisations par leurs réponses à un changement ; d'autre part un cadre micro-environnemental par la justification de la réponse donnée à ce changement.

Ce chapitre se présente en deux parties. Nous verrons d'abord le concept de réponse stratégique. Il s'inscrit dans la continuité de la théorie de l'innovation que nous intégrons à l'innovation stratégique. Puis nous verrons le concept de justification, issu de la théorie des mondes de Boltanski et Thévenot.

Préambule. Construire un cadre théorique pour étudier l'absence d'adoption

Un cadre théorique permet d'identifier l'approche théorique la plus pertinente pour étudier un objet d'étude. Bohas (2014) image clairement les différentes approches possibles de son objet, l'adoption d'une pratique de contrôle qu'est le *Green IT.*

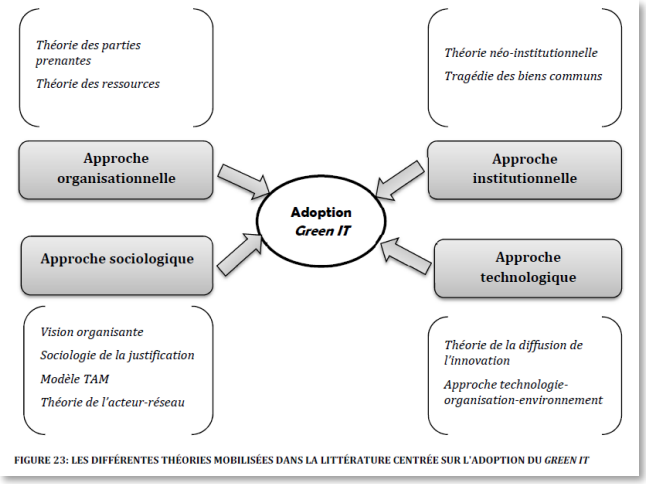

Figure 14 - Analyse de l'objet d'étude selon quatre approches dans la thèse de Bohas (2014)

Son cadre d'analyse se compose de quatre dimensions, chacune regroupant différents courants théoriques.

Dans ce travail, la difficulté principale est de pouvoir caractériser un objet d'étude qui se distingue par son absence. C'est pourquoi la description du contexte dans les chapitres 1 et 2 joue un rôle majeur pour identifier un changement sectoriel puissant, l'innovation stratégique.

Pour rappel, dans le chapitre 1, lors de la formulation de la problématique, nous comparions la construction de cette recherche à un problème quasi-mathématique. L'étude du refus de l'innovation stratégique contient un élément négatif. La recherche d'un objet négatif ne peut toutefois pas se

concevoir dans le sujet (au risque de tomber dans les travers de la circularité). Les résultats doivent pouvoir contredire et contester l'objet de recherche. En déplaçant la négation dans le cadre d'analyse, on obtient un objet de recherche neutre, mais un regard porté spécifiquement sur les dimensions négatives de cet objet.

Le risque de circularité se définit comme le risque que la théorie valide la problématique sans émettre aucune critique ou nuance (Dumez 2013).

La littérature sur l'adoption de l'innovation (Kimberly et Evanisko 1981, Dewar et Dutton 1986, Damanpour *et al*. 2018) ne peut convenir puisque nous cherchons précisément le contraire. La littérature sur la résistance à l'adoption de l'innovation (Coch et French 1948, Dent et Goldberg 1999, Ford *et al*. 2008, Heidenreich et Spieth 2013, Talke et Heidenreich 2014) n'est pas non plus la plus appropriée puisqu'elle poursuit l'objectif de développer des leviers pour dépasser cette résistance.

Nous présentons dans ce chapitre les deux concepts mobilisés qui constituent les deux niveaux d'approche du cadre théorique : l'approche organisationnelle liée au concept de réponse stratégique, puis l'approche sociologique de la justification.

L'approche par la réponse stratégique doit permettre de caractériser le phénomène auquel l'industrie phonographique fait face ; l'approche par la justification doit permettre d'approfondir les croyances et valeurs associées à ce phénomène.

1. La réponse stratégique

Dans cette première partie, nous nous attachons à montrer l'utilisation du concept de réponse stratégique dans la littérature (1.1). Nous verrons en particulier qu'il n'est pas normé, son utilisation doit être rattachée à un contexte et éventuellement à un courant théorique pour faire sens (1.2). Nous détaillerons l'approche retenue pour ce concept, en particulier par les travaux exploratoires de Charitou et Markides (2004) (1.3). Afin de poursuivre la problématisation de ce travail, nous présentons l'approche retenue autour de l'étude des réponses négatives (1.4).

1.1 Définition de la réponse stratégique

Lorsqu'une entreprise constate un changement dans son environnement, elle peut choisir d'y répondre. Elle choisira alors la réponse la plus adaptée au contexte, la plus adaptée à sa situation. Ce concept est fréquemment utilisé comme synonyme de réaction, schéma, voie, attitudes, dimensions.

Afin d'élaborer une réponse, nous verrons qu'il est important de caractériser la source du changement (1.1.1) et de questionner les temporalités des réponses (1.1.2). Ces éléments permettront de préciser la définition retenue pour la réponse stratégique (1.1.3).

1.1.1 Caractériser la source du changement

Répondre à quoi ?

Par essence, une réponse existe à cause d'un changement, d'une sollicitation, d'une perturbation. En outre, il est possible de caractériser cette cause et les formes de pressions qu'elle exerce sur les organisations. Il est également possible de caractériser la source de ces pressions.

Barman (2002) considère que si cette pression, ces facteurs d'influences sont d'origine institutionnelle, alors la réponse amènera de la conformité, tandis que si la pression est mise par des organisations concurrentes, alors la réaction sera plutôt concurrentielle et stratégique « While institutional pressures may lead non-profits toward conformity, competition induces nonprofits to adopt the exact opposite strategic response.[18] » (p.1193)

Dans le cas de cette étude, l'élément déclencheur est le streaming, cette innovation stratégique impactant toute l'industrie phonographique. Les réponses peuvent être de différentes natures, soit dans l'adoption du streaming, soit dans la confrontation. Cette étude cherche à identifier d'autres types de réponses.

1.1.2 Réponse stratégique et temporalité

Répondre quand ?

À l'instar de la temporalité de l'innovation (discutée au chapitre 1), la réponse stratégique se construit dans le temps.

Barr et Huff (1997) étudient les réponses stratégiques de six entreprises pharmaceutiques face à des changements intervenus en 1952. Elles constatent que les réponses les plus tardives interviennent en 1970, soit près de 20 ans plus tard.

[18] « Alors que les pressions institutionnelles peuvent conduire les associations vers la confirmité, la concurrence les incite à adopter la réponse stratégique exactement inverse. »

Pour cette étude, Deezer et Spotify sont apparus respectivement en 2007 et 2008, l'analyse des réponses se fait donc plus de 10 ans après la création de ces organisations. Cette temporalité permet d'obtenir un regard distancié par rapport aux décisions prises, il est possible de considérer que les réponses sont stabilisées.

1.1.3 Réponse stratégique ou réponse organisationnelle ?

La littérature présente différentes formes de réponses : réponse stratégique, réponse organisationnelle, et parfois « Business Model Response » (Aversa *et al*. 2019). Les nuances entre ces trois types de réponses semblent particulièrement fines et ne semblent pas présenter de différences conceptuelles majeures.

Côté réponse stratégique : pour Oliver (1991), les réponses stratégiques correspondent à différents comportements des organisations, et sont liées aux ressources dont elles disposent ainsi qu'à leurs envies de répondre. Barr et Huff (1997) voient la réponse comme un changement apporté face à un évènement extérieur. Barman (2002) admet qu'il existe différentes réponses possibles et approfondit celle de type différenciation : « To differenciate is to make oneself unique and distinct » (p.1192) (dans le cas d'organisations hors profit aux États-Unis via United Ways).

Côté réponse organisationnelle : pour Moulton *et al*. (1996), la réponse organisationnelle face à la faillite est mesurable par des indicateurs comptables internes tels que les actifs et les dettes. D'après Meyer (2004) la réponse organisationnelle permet de détailler les bouleversements internes d'une organisation lors de conflits. Bruyère (2009) opérationnalise la mise en place d'un réseau professionnel en tant que réponse organisationnelle face à un environnement sous pression (les exigences autour de la prise en charge gérontologique sont croissantes et se complexifient, le réseau permet de déléguer certaines activités). Pour Greening et Gray (2017) l'analyse des réponses organisationnelles aux facteurs politiques et sociaux entraine une « institutional response and a strategic adaptation to external pressures » (p.467). Chez Williams *et al*. (2017) la réponse est une dimension de la résilience organisationnelle, particulièrement utile en cas de crise. Ils identifient différentes formes de réponse : cognitive, comportementale et une réponse de meilleure perception environnementale et contextuelle.

Côté réponse par le business model : cette expression utilisée par Aversa *et al*. (2019) pour décrire les changements d'organisations face au piratage met en avant la capacité transformationnelle et adaptative des organisations face à un changement. En l'occurrence, ils illustrent les changements internes avec le schéma suivant :

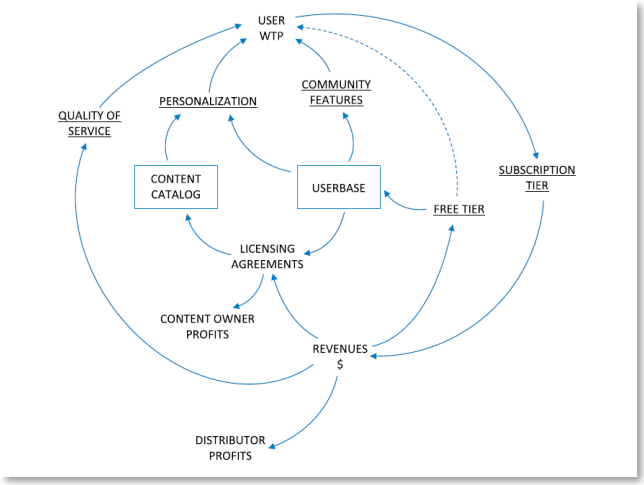

Figure 15 - Représentation causale des réponses au business model, le cas de Spotify et Netflix face au piratage - Aversa et al. *2019 : 48*

Parmi ces trois concepts, les nuances sont fines. Les deux derniers concentrent davantage l'idée de modifications internes (par les ressources, par les *business models*). Par la suite, c'est la notion de réponse stratégique qui est utilisée car elle offre une vision à la fois interne et externe des conséquences que peut porter toute réponse. Sa vision globale s'aligne mieux face aux changements systémiques de l'innovation stratégique.

Concernant ce qu'une organisation peut inclure dans sa réponse, Chéreau et Meschi (2019) identifient qu'elle peut faire varier la « politique de prix, R&D, communication, rapprochements interentreprises » (Chéreau et Meschi 2019 : 5). Pour une entreprise donnée, les auteurs évaluent l'adaptation, l'agrégation et l'arbitrage. Les auteurs prennent Lénovo en exemple. Au regard de la performance de l'organisation sur ces trois points, ils formulent une préconisation de réponse stratégique « d'efficacité globale dans sa stratégie d'internationalisation » (p.127), c'est-à-dire qui concerne la totalité de ces trois dimensions simultanément.

1.2 Les réponses dans les courants théoriques

La définition de la réponse et les dimensions sur lesquelles répondre dépendent du point de vue adopté.

Avant d'être reprise en management et en gestion, la notion de réponse est avant tout issue du langage militaire. Pour Hoorickx (2017) qui décrypte la réponse stratégique de l'UE et de l'OTAN en 2016, la réponse est synonyme de planification : « l'amélioration de la connaissance des « pratiques hybrides », le renforcement de la « résilience » à celles-ci, l'efficacité de la prévention et de la réponse face à

l'attaque hybride (Integrated Political Crisis Response), et enfin, une meilleure coordination entre les parties dans toutes ces matières, dont la communication stratégique et la cybersécurité (cf. Parlement européen, 2017). » (p.120).

Ce concept a depuis intégré pleinement la littérature managériale et opérationnelle (Sabourin 2017). En rejoignant les sciences de gestion, il s'intègre nécessairement dans différents courants théoriques. Autrement dit, il mue progressivement d'un outil stratégique vers un concept dont le point de vue, l'intérêt et l'utilisation dépendent du courant théorique dans lequel il est absorbé.

En particulier, nous détaillons trois courants particulièrement intéressants pour cette étude. La théorie de la contingence propose une approche structurelle (1.2.1), approche pertinente depuis l'intérêt que portent Christensen *et al*. (2018) à ce courant. La Théorie Néo-Institutionnelle permet d'explorer la réponse comme processus d'institutionnalisation (1.2.2). Son intérêt se trouve dans les types de réponses détaillés notamment par Oliver (1991). Enfin, nous verrons que le courant de l'innovation a initié l'exploration de certaines réponses, montrant un besoin d'approfondissement (1.2.3).

1.2.1 Réponse et contingence

Les liens entre réponse et contingence ont été soulignés récemment. Il convient cependant de retracer l'évolution de ce courant avant d'en souligner les liens.

La théorie de la contingence, aussi appelée école de la contingence, prend en compte "plusieurs facteurs de l'environnement exerçant une influence sur les organisations" (Plane 2017 : 47). La contingence contient une dimension profondément structurelle, car elle considère que des évènements externes influencent la structure interne des organisations. Les évènements externes peuvent être de nouvelles technologies, les clients, les fournisseurs, le marché. Les principaux auteurs de ce courant sont Burns et Stalker (1966 notamment) pour l'identification de structures mécanistes et de structures organiques ; ces structures évoluent selon l'incertitude et la complexité de l'environnement. Lawrence et Lorsch (1967) introduisent les concepts de différenciation de l'organisation et d'intégration dans l'organisation. C'est-à-dire qu'en cas de contexte instable et incertain, l'organisation privilégiera la différenciation et l'intégration, et en cas de contexte stable et certain, l'organisation privilégiera l'homogénéité, l'imitation et l'externalisation. Woodward (1965) établit le lien entre la technologie et la structure de l'organisation, elle identifie trois structures, production unitaire, production en grande série et processus continu ou par projet.

Chandler (1962) introduit une nouvelle dimension à la contingence, elle n'est plus seulement structurelle, mais également stratégique. Il rapporte l'intérêt de la planification stratégique, de la décentralisation et de la division des unités de production.

Les principales limites de cette théorie ont été soulignées par Crozier et Friedberg (1978). Selon eux, elle délaisse l'autonomie des acteurs, et accorde trop d'importance aux facteurs externes, et trop peu à la rationalité des individus.

Charitou et Markides (2004) offrent une ouverture qui semble réconcilier point de vue historique et critiques récentes. Ils complètent cette théorie en y ajoutant le concept de réponse stratégique. Les deux facteurs externes retenus sont la nature des conflits entre les organisations et les similarités entre les organisations. L'ajout du concept de réponse stratégique à cette théorie permet de considérer la capacité d'actions des organisations dans leur environnement, et donc implicitement des individus.

Le positionnement de cette dernière approche a été particulièrement fondateur pour la construction de ce cadre théorique (voir section 1.3).

Les liens entre réponse et théorie de la contingence se sont sensiblement rapprochés sous l'influence de Christensen *et al*. (2018). Les auteurs plaident pour davantage de recherches sur la réponse stratégique face une innovation disruptive et précisent le lien à cette théorie :

> « A *circumstance-contingent theory of incumbent response would, we suspect, contribute substantially to disruptive innovation theory and inform strategies designed to protect against upstart competitors that are on a disruptive path*. » (p.21)

1.2.2 Réponse et Théorie néo-Institutionnelle

La TNI diffuse l'idée que la réponse la plus fréquente chez les organisations face aux perturbations de leur environnement est la conformisation. L'absence de conformité mène à l'illégitimité (DiMaggio et Powell 1983, Meyer et Rowan 1977, Barman 2002).

Olivier critique ces positionnements et argumente que les organisations sont capables de différentes formes de réponses face aux perturbations « *Notably lacking from this literature, however, is explicit attention to the strategic behaviors that organizations employ in direct response to the institutional processes that affect them* » (Oliver 1991 : 145) ainsi que le rapporte Barman (2002). Le tableau ci-dessous montre les réponses stratégiques identifiées par Oliver.

TABLE 2
Strategic Responses to Institutional Processes

Strategies	Tactics	Examples
Acquiesce	Habit	Following invisible, taken-for-granted norms
	Imitate	Mimicking institutional models
	Comply	Obeying rules and accepting norms
Compromise	Balance	Balancing the expectations of multiple constituents
	Pacify	Placating and accommodating institutional elements
	Bargain	Negotiating with institutional stakeholders
Avoid	Conceal	Disguising nonconformity
	Buffer	Loosening institutional attachments
	Escape	Changing goals, activities, or domains
Defy	Dismiss	Ignoring explicit norms and values
	Challenge	Contesting rules and requirements
	Attack	Assaulting the sources of institutional pressure
Manipulate	Co-opt	Importing influential constituents
	Influence	Shaping values and criteria
	Control	Dominating institutional constituents and processes

Figure 16 - Les différentes réponses stratégiques, Oliver, 1991 : 152

Ang et Cummings (1997) identifient les réponses stratégiques face à l'influence institutionnelle dans un contexte d'hypercompétition (D'aveni 1994). Les établissements bancaires sont confrontés à la fois à l'hypercompétition et à une forte influence institutionnelle (p.249). L'une de ces pressions comprend l'arrivée de nouveaux acteurs non-bancaires qui redéfinissent le marché de manière radicale en proposant des services bancaires, impactant les acteurs établis. On peut voir là un parallèle avec le contexte de cette étude.

> « *When institutional pressures involved potential regulatory sanction, banks adhered more to institutional demands and responded less to strategic economic contingencies. When institutional pressures involved mimicry of peers, banks responded more to strategic economic contingencies and less to institutional pressures. Second, we find large banks temper their strategic responses more than small banks in the presence of institutional pressures from peers*.[19] » (p.249)

Cette étude souligne également que les réponses ne sont pas uniquement en lien avec ces pressions institutionnelles, mais que le comportement des pairs, l'imitation, tient une place prédominante. Ce comportement varie selon la taille de l'établissement bancaire. « *For small banks, financial capacity to resist institutional influence weakened mimetic pressures*[20] » (p.249).

[19] « *Lorsque les pressions institutionnelles impliquent une sanction réglementaire potentielle, les banques adhèrent davantage aux demandes institutionnelles et répondent moins aux contingences économiques stratégiques. Lorsque les pressions institutionnelles impliquent le mimétisme des pairs, les banques répondent davantage aux contingences économiques stratégiques et moins aux pressions institutionnelles. Deuxièmement, nous constatons que les grandes banques tempèrent davantage leurs réponses stratégiques que les petites banques en présence de pressions institutionnelles exercées par leurs pairs*. »

[20] « *Pour les petites banques, la capacité financière à résister à l'influence institutionnelle a affaibli les pressions mimétiques.* »

1.2.3 Réponse et innovation

Lorsque l'évènement extérieur qui appelle à une réponse est une innovation, Klein et Sorra (1996) identifient différentes formes de réponses possibles (tableau suivant). Toutefois, ces réponses ne sont pas des réactions à l'innovation en elle-même, mais bien des réponses aux efforts d'implémentation que fournit l'organisation émettrice pour répandre cette innovation.

Implementation Climate and Innovation-Values Fit: Effects on Employees' Affective Responses and Innovation Use

	Innovation-Values Fit		
	Poor	Neutral	Good
Strong implementation climate	Employee opposition and resistance Compliant innovation use, at best	Employee indifference Adequate innovation use	Employee enthusiasm Committed, consistent, and creative innovation use
Weak implementation climate	Employee relief Essentially no innovation use	Employee disregard Essentially no innovation use	Employee frustration and disappointment Sporadic and inadequate innovation use

Figure 17 - Évaluation du contexte d'implémentation d'une innovation, Klein et Sorra, 1996 : 1066

L'analyse de ce contexte va permettre au manager de l'organisation réceptive de l'innovation d'évaluer la pertinence de l'intégrer à son organisation ou non. Dès lors, il dispose de quatre types de réponses possibles : « Resistance, avoidance, compliance, commitment » (p.1055). Cependant, cet article détaille l'analyse du contexte et n'approfondit pas les implications des différentes réponses.

Pour combler ce manque, les travaux de Charitou et Markides (2003) permettent de mieux saisir les nuances des réponses, et particulièrement face à l'innovation stratégique. Ces travaux particulièrement importants pour cette étude sont présentés dans la section suivante (1.3). En outre, en 2004, Markides et Charitou prolongent l'analyse des différentes réponses par l'étude des *business models* mis en place suite à des innovations stratégiques. La présentation de cet article se trouve en annexe (Annexe 2).

Si réponse et innovation font l'objet de recherches, c'est aussi le cas concernant les réponses à l'innovation stratégique.

1.3 Des réponses face à l'innovation stratégique

Dans le premier chapitre, nous avons vu que l'innovation stratégique est un contexte particulier. Initiée par une organisation et adossée à une technologie, elle se déploie et s'implante progressivement dans des industries entières. Pour réagir à cet évènement, les organisations disposent alors de plusieurs

réponses disponibles. Les travaux de thèse de Charitou, et ses publications avec Markides apportent des éclairages sur ces réponses dans le contexte particulier de l'innovation stratégique.

En 2003, « *Responses to disruptive strategic innovation* » est publié dans la revue MIT Sloan Management Review. Les auteurs identifient cinq types de réponses :

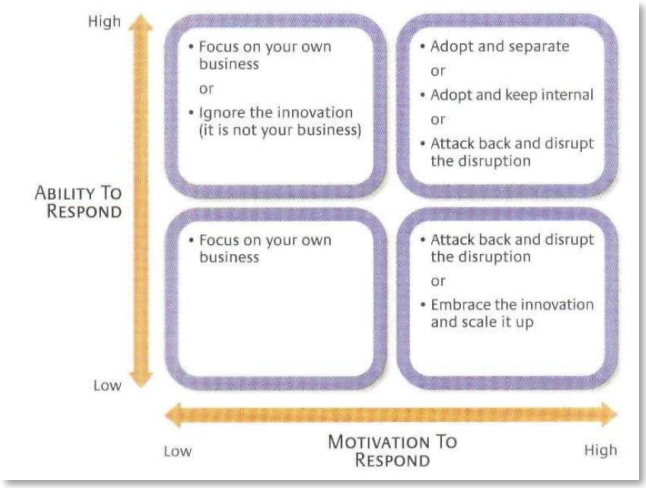

Figure 18 - Réponses à l'innovation stratégique, Charitou et Markides 2003 : 63

Cette grille présente l'avantage d'organiser les réponses selon deux paramètres : la capacité ou l'aptitude de réponse, ainsi que la motivation à répondre. Nous proposons dans le tableau suivant une présentation en liste de ces réponses pour détailler les implications de ces réponses.

Les réponses correspondant à la colonne de gauche sont considérées comme des **réponses négatives** puisqu'elles n'adoptent pas l'innovation stratégique. De même, les réponses correspondant à la colonne de droite sont considérées comme des **réponses positives** puisqu'elles interagissent avec l'innovation stratégique, en l'adoptant à minima, en l'amplifiant parfois.

La lecture par les principes valorisés et dévalorisés fait écho à la seconde partie du cadre théorique. Elle anticipe la lecture par les situations et le rôle des personnes dans ces situations. En effet, nous verrons que dans certaines situations les personnes peuvent faire appel à des Principes Supérieurs Communs. Ces principes sont directement issus du texte des auteurs, traduits par nos soins. Il n'est pas de principe que nous aurions ajouté de notre propre considération ni de considérations d'autres chercheurs.

Réponse stratégique	***Traduction***	**Motivation à répondre**	**Capacité à répondre**	**Type de réponse**	**Principes associés**	**Principes dévalorisés**
Ignore the innovation, it's not your business	*Ignorer l'innovation*	Faible	Fort	Négative	Maintien, fierté (des efforts fournis), accomplissement, indifférence	Diversification, développement, rupture, imitation, nouveauté
Focus on and invest in the traditional business	*Se concentrer sur le marché traditionnel*	Faible	Faible & fort	Négative	Tradition, continuité, fidélité, intimité, maintien, tranquillité d'esprit, paix, conservative	Performance technologique, innovation, supériorité, challenge, spéculation
Adopt the innovation by playing both games at once	*Adopter l'innovation*	Fort	Fort	Positive	Performance, réactivité, Aversion au risque, changement, autonomie, récompense	Solitude, ambiguïté,
Disrupt the disruption	*Perturber la rupture*	Fort	Faible & fort	Positive	Domination, emphase, détournement d'attention	Loyauté, concurrence frontale
Embrace the innovation completely and scale it up	*Adopter pour surpasser*	Fort	Faible	Positive	Abandon de soi, promotion et diffusion, mise en valeur, révélateur de talent	Hésitation, dénigrement, freins financiers

Tableau 2 - Les types de réponse à l'innovation stratégique, adapté de Charitou et Markides, 2003

Les auteurs identifient cinq formes principales de réponse. Chaque réponse implique une perception différente de l'opportunité ou de la menace que peut représenter cette innovation stratégique. Dans la réponse « se concentrer sur le marché traditionnel », l'innovation stratégique est perçue comme une menace relative, il est alors important de consolider le marché existant, investir dedans et le renforcer. À l'inverse, dans la réponse « adopter pour surpasser », la réponse voit l'innovation stratégique comme une vraie opportunité dont il faut se saisir et sublimer.

Si ce classement semble suivre une forme d'intensité croissante, il faut rester vigilant sur cette interprétation. Les auteurs voient plutôt une forme d'antagonisme des réponses « *Se concentrer sur le marché traditionnel* » et « *Adopter pour surpasser ».* L'intensité ne porte pas sur la réponse en elle-même mais sur les conditions propres à l'organisation pour mettre en place cette réponse (les deux dimensions de capacité et motivation). La motivation et la capacité des organisations sont deux dimensions corrélées pour les organisations qui visent à développer une innovation radicale (Eggers et Kaul 2018) ou à proposer une réponse favorable à l'innovation stratégique (Charitou et Markides 2003).

1.3.1 La capacité à répondre

La capacité (*ability* en anglais) à répondre correspond à l'absence de conflits entre les activités actuelles de l'organisation et celles futures amenées par l'adoption d'une innovation stratégique (Markides et Charitou 2004). De fait, la mise en œuvre de cette capacité est possible lorsque l'organisation n'est pas confrontée à des barrières et ni des freins à l'adoption.

Un exemple de pression pouvant s'exercer sur une organisation est la pression du mimétisme. Lorsqu'une organisation subit de fortes pressions au mimétisme, sa capacité à répondre à une innovation stratégique pourra être empêchée par cette pression (Barreto et Baden-Fuller 2006). Cette capacité à répondre empêchée peut aussi se trouver dans les entreprises familiales. Pour Reay (2009) qui se base sur Shepherd et Haynie (2009), les organisations familiales illustrent particulièrement ce dilemme autour de la capacité à répondre, les membres de ces organisations étant souvent pris entre des considérations personnelles et organisationnelles et risquant de manquer d'attention pour leur environnement, qui peut s'avérer contraignant lorsqu'il est mal pris en compte, et que l'organisation n'arrive pas à s'ajuster.

À l'inverse, une organisation évoluant dans un contexte entrepreneurial encourageant et bénéficiant d'aide au développement et à l'installation verra sa capacité à répondre encouragée puisqu'il sera plus facile de lever les barrières et les freins (Sullivan et Ford 2014).

Pour cette étude, la dimension de la capacité à répondre prendra en compte à la fois le socle de compétences en interne (Eggers et Kaul 2018) mais également les freins et barrières qui peuvent être instaurés par le contexte.

Cette définition fait écho à celle de la capacité comme combinaison de différentes compétences (Penrose 1959, Hamel et Prahalad 1994).

1.3.2 La motivation à répondre

La motivation à répondre dépend de caractéristiques intrapersonnelles du dirigeant, ses choix, ses convictions, ses motivations se transfèrent dans les décisions qu'il prend pour l'avenir de son organisation. Une motivation positive à la réponse engendre des transformations dans l'organisation, tandis qu'une motivation négative à la réponse maintient le *statu quo* de l'organisation (Cassignol-Bertrand et Constant 2007). Charitou et Markides (2003) soulignent que lorsque l'innovation stratégique représente une menace sérieuse et forte, l'organisation devrait être motivée à répondre d'autant.

La motivation dépend du risque que l'organisation est prête à assumer. Dans une perspective comportementale, lorsque des organisations ont déjà assumé de fortes prises de risques auparavant, elles pourraient en assumer à nouveau (Eggers et Kaul 2018). C'est par exemple le cas pour l'innovation qui contient une forte part de risque, d'autant plus lorsqu'elle vise la radicalité (Schumpeter 1942).

Il existe plusieurs grandes formes de motivation. Les motivations intrinsèques et les motivations extrinsèques sont les plus présentes dans la littérature. L'amotivation se présente lorsqu'il n'y a ni motivation intrinsèque ni motivation extrinsèque. Deci et Ryan (2002) sont les auteurs les plus cités concernant les motivations. Ils identifient ces trois formes de motivation. Nous y ajoutons la motivation prosociale (Bendell 2017).

- Motivation intrinsèque : reliée au concept d'autodétermination, les individus y expriment leurs libertés, leurs choix et leurs actes.
- Motivation extrinsèque : ensemble des contraintes et pressions exercées sur une personne pour l'encourager à accomplir une action

- Amotivation : « la perception, par l'individu, d'une non-contingence entre ses comportements et les conséquences de ces derniers. » (Cassignol-Bertrand et Constant 2007 : 3).
- Motivation prosociale : la motivation prosociale est définie comme la volonté d'harmoniser des intérêts individuels avec des intérêts collectifs dans le sens du bien commun (Batson 1998, Bendell 2017).

Dans son étude, Bendell arrive à l'étonnante conclusion suivante : « our surprising findings imply that prosocial motivation actually increases the likelihood of rejecting an environment-friendly innovation under conditions of low compatibility with customer demands. ». (Bendel 2017 : 286).

Cette conclusion ouvre une voie de recherche intéressante pour cette étude, puisqu'on a bien une innovation non-adoptée. La demande client pourrait dès lors devenir une dimension à observer.

1.4 Observer les réponses négatives à l'innovation stratégique

Charitou et Markides identifient cinq réponses face à l'innovation stratégique. Pour construire le cadre théorique de cette étude, seuls deux types de réponses semblent pertinents à analyser.

En préambule de ce chapitre a été rappelé que la recherche de comportements organisationnels constituant un refus de l'innovation stratégique ne pouvait pas constituer l'objet de l'étude par risque de circularité. En effet, cela aurait pu alimenter un biais de confirmation en présupposant que les organisations rencontrées auraient une attitude de refus, avant même de les avoir rencontrées.

Afin de corriger ce biais, la recherche de comportement de refus a été déplacée au sein du cadre théorique. Avec cette typologie de cinq réponses, l'échantillon d'organisations peut avoir eu l'une de ces cinq réponses, sans présupposer laquelle *ex ante*.

Cependant, deux réponses attirent davantage notre attention. Les deux premières réponses *Ignorer l'innovation* et *Investir dans le marché traditionnel* ont en commun que les organisations adoptant ces réponses n'ont pas adopté l'innovation stratégique de leur industrie. C'est en particulier ces deux réponses que nous visons à approfondir. Nous nommons ces deux réponses **des réponses négatives à l'innovation stratégique.**

C'est à travers le critère d'échantillonnage que nous tenterons d'obtenir un maximum d'organisations pouvant correspondre à ce critère, tout en laissant la possibilité qu'en approfondissant leurs cas, nous identifiions d'autres types de réponses. La motivation à répondre négative est un point commun à ces deux réponses.

En analysant le type de motivation à répondre, puis le type de capacité à répondre, nous pourrons identifier le type de réponse fournie par l'organisation. Afin d'approfondir cette analyse, il sera important de caractériser les justifications de ces réponses.

2. La justification de la réponse

Nous venons de voir qu'il existe plusieurs réponses possibles face à un changement. Nous souhaitons poursuivre et étendre ces travaux, continuer d'explorer les justifications derrière ces réponses.

Dans cette seconde partie de ce troisième chapitre, nous montrons en quoi la justification apporte une profondeur d'analyse supplémentaire à la réponse, elle complète la première partie du cadre théorique par une approche sociologique. Nous présentons d'abord les fondations de cette théorie parfois appelée *French Pragmatism*, avant de soulever les débats récents, puis nous verrons pourquoi nous avons principalement retenu d'explorer les mondes dans les justifications.

Adopter une posture sociologique dans les sciences de gestion n'est pas dénué de critiques et de débats. Les sciences de gestion s'inspirent régulièrement d'autres courants tels que la sociologie, la psychologie, l'économie, l'anthropologie et les sciences humaines plus largement. Godelier (2006) (dans Fache et Zerbib 2020) rapporte la gêne et les ambiguïtés que ce transfert peut provoquer. Ces ambiguïtés semblent principalement venir du fait que les sciences de gestion peuvent introduire des effets de « modes managériales ». Toutefois, les différentes modes répondant à des attentes et des besoins qui leur sont contemporains, la critique n'est plus fondée dès lors qu'on étudie un phénomène en y associant largement son contexte et ses fondements historiques. C'est bien le cas ici en ayant retranscrit l'évolution des définitions de l'innovation et en combinant deux niveaux de lecture organisationnel et sociologique de ce phénomène.

Nous présentons d'abord la théorie (2.1) de Boltanski et Thévenot, puis les ouvertures et les apports dans d'autres courants théoriques (2.2).

2.1 D'une théorie de la justification à une sociologie de la critique, les textes fondateurs de Boltanski et Thévenot

Boltanski et Thévenot ont conçu une théorie qui rompt avec la tradition sociologique en vigueur (2.2.1). Cette théorie est faite de cités et de mondes (2.2.2).

2.1.1 Une théorie en opposition à Bourdieu

Boltanski est un sociologue qui a fait ses classes dans la continuité de l'école de Bourdieu. Bourdieu conçoit la sociologie attachée aux individus et à leurs bagages culturels, acquis en grande partie dans l'enfance et dans l'environnement familial. Dans les années 1980, il rompt avec cette tradition et développe sa propre théorie sociologique, affichant son détachement aux théories sociologiques de son contemporain. La principale distinction avec le courant bourdieusien est l'analyse par les situations au lieu de l'analyse par les individus. Thévenot de son côté est sociologue et économiste, et a contribué à la création des catégories socioprofessionnelles (Desrosières et Thévenot, 2002) utilisées notamment par l'INSEE.

Boltanski déclare donc avoir construit son programme en opposition aux théories Bourdieusiennes. Récemment, Atkinson (2019) revient sur cette posture en opposition et propose de clarifier les éléments qui opposent Bourdieu et Boltanski. Il est important de noter qu'Atkinson est un défenseur de la vision de Bourdieu. Boltanski critique *l'habitus* de Bourdieu pour son manque de flexibilité dans des situations données : "The habitus, complains Boltanski, is like 'a kind of internal computer system' automatically calculating options for people who thus 'never act consciously' (Boltanski *et al*., 2014a : 563)." (Atkinson 2019 : 5). Boltanski critique également le système de domination des relations. De manière plus large, c'est le caractère déterministe et réductionniste dans les choix des individus qui est critiqué y préférant un libre arbitre individuel, et une évaluation des éléments d'influence faite par les individus sur une situation donnée.

Atkinson (2019) poursuit cette lecture en montrant que les oppositions dont se réclame Boltanski semblent être basées sur une lecture erronée des théories et des écrits de Bourdieu. Il pointe notamment les critiques que Boltanski adresse à Bourdieu concernant l'absence d'une « philosophical anthropology that could ground his [Bourdieu's] critique of society » (p.7), ainsi que « the idea that resistance, critique and clash are ruled out of the picture in favour of reproduction" (p.8). Au contraire, Atkinson montre que ces dimensions sont prises en compte à travers une ontologie de la reconnaissance des activités humaines d'une part (voir Bourdieu 1990), et par le concept clé de *champ* qui contient les éléments cités par Boltanski d'autre part.

Au-delà de ces querelles de clocher, ces critiques montrent qu'une approche plus contextuelle, plus contingente est nécessaire dans les deux théories. En particulier, l'origine de certaines compétences (les mots *ressources*, *compétences* et *capacités* sont utilisés indifféremment chez Atkinson) nécessite un approfondissement et en particulier les compétences liées au langage, celles qui permettent l'argumentation et le dialogue. Les symboles (pour Bourdieu) et les objets (pour Boltanski) sont autant

de supports à l'expression de l'argument qui soutiennent et entretiennent des différences entre les individus, seul le contexte les regroupe et les fait se rencontrer.

Atkinson (2009) malgré ses critiques et ses convictions résolument bourdieusiennes, concède toutefois à Boltanski une ouverture pertinente dans sa théorie : « If there is one laudable message within Boltanski's critique, it is that greater attention could and should be given to multiplicity – the multiple ways in which people seek and justify their worth, that is – and the way it plays out in concrete situations. » (Atkinson 2009 : 14).

2.1.2 Présentation de la théorie originale

Boltanski et Thévenot ont construit un cadre théorique original qui s'appuie sur l'analyse des situations. Deux textes sont fondateurs pour cette théorie. En premier lieu « De la Justification » de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) est un texte central dans la construction de cette théorie, puis « Le Nouvel Esprit du Capitalisme » de Boltanski et Chiapello (1999).

Boltanski et Thévenot mettent au cœur de leur conception que les individus sont capables d'émettre des critiques, qu'ils disposent de compétences de jugement ; ils sont capables d'exercer ces compétences dès qu'ils remarquent des situations incohérentes, des injustices ou encore des situations inconfortables. En particulier, ils approfondissent la description de ce cadre pour les situations où une dispute est présente, c'est-à-dire lorsque les personnes « denounce what they believe to be unfair or scandalous » (Atkinson 2019 : 4).

Pour résoudre la dispute, chaque personne impliquée peut faire appel aux différents mondes, eux-mêmes adossés aux cités. Chaque cité regroupe un texte fondateur et une idéologie qui constitue les fondations d'un monde. Les deux textes fondateurs conçoivent cinq cités et sept mondes : monde de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand, industriel, par projet. Un monde correspond à une forme d'opérationnalisation des cités, c'est-à-dire l'association d'une cité avec des êtres et des objets.

➔ Les cités et les mondes, « kits d'argumentation »

Chez Boltanski et Thévenot, l'échelle d'analyse porte sur une situation. Chaque situation peut impliquer des personnes et des objets. Une situation peut avoir été déclenchée par un conflit, un désaccord, on parle alors de **situation de dispute**, à l'inverse c'est une **situation de paix**. Dans ces

situations de dispute, les personnes peuvent chercher à argumenter, les auteurs parlent de **recherche d'équivalence** ; à l'inverse en situation de paix, la recherche d'équivalence n'a pas d'importance.

La recherche d'équivalence (l'argumentation) entre les personnes vise à expliquer une situation, à expliciter des tensions. Dans ces moments d'argumentation, les personnes vont chercher à évaluer quel est le principe, l'idée générale, les valeurs, sur lesquelles elles peuvent s'entendre. Dans une situation où deux personnes vont se parler, on parle d'**épreuve de justification** : chaque personne va faire appel à plusieurs arguments. Chaque argument mobilise des **principes** ; les personnes vont argumenter jusqu'à trouver un principe commun sur lequel s'entendre. Les auteurs estiment qu'il existe sept grandes catégories de principes qu'ils appellent des mondes. Pour simplifier, on parle parfois de « kit d'argumentaires ». Les mondes, les kits d'argumentation sont attachés aux situations et les personnes peuvent passer d'un monde à l'autre dans la même dispute.

L'autre dimension de cette théorie est que les personnes vont chercher à évaluer l'importance de leurs principes par rapport aux principes de la personne avec qui ils se disputent, mais aussi par rapport au contexte. Cette évaluation constitue implicitement des échelles de valeur, ce que les auteurs appellent des **évaluations de la grandeur**. La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot, permet d'analyser les systèmes de grandeurs des personnes et des situations. L'encadré suivant illustre cette théorie.

Par exemple, si une personne A n'a pas mis son clignotant et que B n'a pas laissé la priorité à A, on a ici une situation d'accident impliquant deux personnes A et B, et deux voitures. On a ici une situation de dispute pour mesurer, évaluer qui est le plus en tort. Les deux personnes vont alors estimer la grandeur de leurs torts dans une épreuve de justification.

Dans un autre exemple, une personne C vient avec son bon de passage à la poste récupérer un colis au facteur D. On a une situation de paix, impliquant deux personnes C et D et deux objets un bon de remise et un colis. Le facteur D évalue que le document est correct. Il va demander la carte d'identité de la personne puis remettre le colis. On est dans une situation de paix, qui nécessite une argumentation entre les personnes. On parle de paix en justesse.

Dans la première situation, les principes mobilisés par les personnes peuvent porter sur la civilité, le sens du respect. Dans la deuxième situation, les échanges font appel aux principes de normes et d'ordre.

Encadré 3 - Exemples de situations de dispute et de paix – Jacquemain (2001)

Un autre exemple est fourni par Atkinson (2019) à partir des travaux de Boltanski et Chiapello (1999). Les deux auteurs ont cherché à identifier les mondes et les grandeurs promues lors des mouvements révolutionnaires des années 1960 :

> "A case in point is Boltanski and Chiapello's analysis of the shifting justifications for capitalism. Why did the artistic and social scientific critiques spring up when they did in the 1960s? Who advocated them? As Boltanski and Chiapello readily admit, it was intellectuals, artists and the growing number of students going through the expanding education system at the time. So these groups evidently had a shared ethos (creativity/ authenticity) and interest (asserting their worth) setting them against the profit-oriented or technocratic pursuit of economic capital – an ethos and interest which resonated with trade union leaders because of a common anti-capitalistic orientation[21]." (dans Atkinson 2019 : 11)

➔ Les 5 cités et leurs principes :

Chaque cité est basée sur un ouvrage littéraire fondateur. Elle présente des valeurs de référence. Quant aux mondes, ils sont mobilisés par les personnes par des caractéristiques intrinsèques qui peuvent être valorisées dans l'argumentation. *A contrario*, chaque monde dispose également d'un ensemble de caractéristiques qui tendent à être dévalorisées et qui soulignent les imites et les tensions de ces mondes. Pour chacune de ces cités, Boltanski et Thévenot ont cherché à identifier en quoi consiste la grandeur absolue, comme un idéal parfait d'équilibre.

Ces cités sont présentées en détail en annexe (Annexe 3). Le tableau suivant reprend les idées-clés de chaque cité :

Cité	***Idée-clé***
Inspirée	La grâce et la bonté mènent à la grandeur
Domestique	La famille détermine le rôle et le statut
Opinion	Disposer d'une forte grandeur dépend de l'intérêt d'un grand nombre de personnes
Civique	Le pouvoir est désincarné et s'exprime à travers un groupe
Marchande	La société peut s'organiser, s'améliorer et ce à travers des objets de transaction

Tableau 3 - Synthèse des cités, tableau personnel

[21] « *L'analyse de Boltanski et Chiapello sur l'évolution des justifications du capitalisme est un bon exemple. Pourquoi les critiques artistiques et socio-scientifiques ont-elles vu le jour dans les années 1960 ? Qui les a défendues ? Comme Boltanski et Chiapello le reconnaissent volontiers, ce sont les intellectuels, les artistes et le nombre croissant d'étudiants qui fréquentaient le système éducatif en expansion de l'époque. Ces groupes partageaient donc manifestement une éthique (créativité/authenticité) et un intérêt (affirmer leur valeur) qui les opposaient à la recherche technocratique ou orientée vers le profit du capital économique - une éthique et un intérêt qui trouvaient un écho auprès des dirigeants syndicaux en raison de leur orientation anticapitaliste commune.* »

➔ Les 7 mondes et leurs principes :

Un monde est une déclinaison dans le réel de chaque cité. Dans un monde peuvent être raccrochés des objets, de situations, des personnes ; les situations de paix et de disputes peuvent avoir lieu.

Boltanski et Thévenot (1991) ont créé une grille d'analyse de 13 éléments constitutifs de chaque monde.

- Le Principe Supérieur Commun
- L'État de Grand
- La Dignité des personnes
- Le Répertoire des Sujets
- Le Répertoire des Objets et Dispositifs
- La Formule d'Investissement
- Le Rapport de Grandeur
- Les Relations Naturelles entre les Êtres
- La Figure Harmonieuse de l'Ordre Naturel
- L'épreuve Modèle
- Le Mode d'Expression du Jugement
- La Forme de l'Évidence
- L'État de Petit et la Déchéance de la Cité

Le tableau suivant croise ces 13 dimensions et les 7 mondes. Ce tableau permettre d'analyser les mondes de références auxquels nos répondants se rapportent le plus. Les mots-clés présents dans chaque case sont issus des « manuels » des cités de référence et complété par la lecture des auteurs (p.200 à 262).

	Monde de l'inspiration	Monde domestique	Monde de l'opinion	Monde civique	Monde marchand	Monde industriel	Monde connexionniste
Principe supérieur commun	Le jaillissement de l'inspiration	L'engendrement depuis la tradition, génération, hiérarchie, tradition	La réalité de l'opinion, les autres, le grand-public	La prééminence des collectifs, tous, volonté générale	La concurrence, rivalité, compétition	L'efficacité, performance, avenir	Les projets, l'extension du réseau, la prolifération des liens
État de grand	Indicible et éthéré, bizarre, insolite, merveilleux, inquiétant, passionnant, spontané, émotionnel	Supériorité hiérarchique, avisé, distingué, discret, digne de confiance, franc, fidèle	La célébrité, réputé, reconnu, avoir du succès, se distinguer, persuasif, accrocheur	Réglementaires et représentatifs, unitaire, légal, officiel, représentatif, autorisé, titulaire	Désirable, de valeur, vendable, millionnaire, gagneur	Performant, fonctionnel, fiable, opérationnel	Polyvalent, flexible, autonome, dispose d'un capital social et informationnel
Dignité des personnes	Inquiétude de la création, amour, passion, créer	L'aisance de l'habitude, bon sens, le naturel	Le désir d'être reconnu, amour-propre, désir de la considération	L'aspiration aux droits civiques, participation	L'intérêt, amour des choses, désir, égoïsme	Le travail, énergie	Le besoin de se lier, de s'insérer dans des réseaux
Sujets	Les illuminés, Esprit, ombre, monstre, fée, je, enfant, fou, artiste[22]	Les supérieurs et les inférieurs. Des grands êtres (père, roi, ascendants, parents), des petits êtres[23] (célibataire, étranger, enfant), et les autres (visiteurs, voisins, tiers	Les vedettes et les supporters, leader d'opinion, porte-parole, journaliste, attaché de presse, *influenceur*[24]	Les personnes collectives et leurs représentants, collectivités publiques, parti, comité, élu, représentant, délégué, adhérent	Les concurrents, homme d'affaire, vendeur, client, acheteur, travailleur indépendant,	Les professionnels, experts, spécialistes, responsable, opérateur	Le médiateur, le chef de projet, le coach, manager
Objets	Le rêve éveillé, esprit, corps, rêve, inconscient, drogue	Bonnes manières, bienséance, rang, titre, signature, cadeaux, fleurs	Le nom dans les médias, la marque, message, relations publiques, interview, mailing, badge, décors	Les formes légales, droit, législation, tribunaux, formalité, procès-verbal, protocole, code, programme, affiche, bulletin, brochure, sigle, carte	Richesse, objet de luxe	Les moyens, outils, ressources, méthode, tâche, critère, liste, graphique, plan, objectif, calendrier, quantité, série, probabilité, norme	Technologies de l'information et de la communication, internet, relations informelles, relations de confiance, alliances, partenariats
Formules d'investissement	L'évasion hors des habitudes, remettre en question, risque, détour	Le rejet de l'égoïsme, serviabilité, devoir et dette, harmonie	Le renoncement au secret, révéler	Le renoncement au particulier, solidarité, dépasser les divisions, lutte	Opportunisme, liberté, ouverture, attention aux autres, sympathie, détachement, distance émotionnelle	Progrès, investissement, dynamique	La légèreté des choses, la possibilité de réagencement, le renoncement à la stabilité, la flexibilité, le nomadisme

[22] Nous prenons la liberté de ne pas reporter la Femme au rang des Illuminés
[23] Nous prenons la liberté de ne pas reporter la Femme au rang des Petits êtres
[24] Nous rajoutons influenceur à cette catégorie

Rapport de grandeur	La valeur universelle de la singularité, génie, indépendant	Respect et responsabilité, autorité, subordination, honneur	Être reconnu et s'identifier, force	Les rapports de délégation, adhésion, représentation	Posséder	Maitriser	La qualification, la compétence, l'employabilité
Relations naturelles entre les êtres	L'alchimie des rencontres imprévues, créer, découvrir, recherche, imaginer, rêver, exploser, faire	Le commerce des gens bien élevés, reproduire, enfanter, inviter, rendre, recommander, remercier, respecter	Persuasion, influencer, convaincre, séduire, accrocher, capter, propager, promouvoir, parler de	Le rassemblement pour une action collective, mobiliser, exclure, adhérer, prendre la parole, informer, saisir les tribunaux	Intéresser, acheter, se procurer, être en affaires, négocier, tirer parti, payer, rivaliser	Fonctionner, mettre en œuvre, interagir, avoir besoin, organiser, prévoir, implanter, analyser, déterminer, mesurer, standardiser	La connexion, la relation de confiance ou partenariale,
Figures harmonieuses de l'ordre naturel	La réalité de l'imaginaire, inconscient	L'âme du foyer, maison, famille, principes, convenances	L'image dans le public, audience, cible, positionnement	La république démocratique, État, institutions représentations, parlement	Le marché	L'organisation, le système	Le réseau
Épreuve modèle	Le vagabondage de l'esprit, aventure, quête, voyage mental, cheminement, expérience vécue	La cérémonie familiale, fête, naissance, décès, mariage, nomination	La présentation de l'évènement, manifestation, conférence, inauguration	La manifestation pour une juste cause, assemblée, congrès, manifester la présence, demander justice	Faire affaire, affaire réglée, marché conclu	Test, lancement, mise en route, réalisation	La fin d'un projet et le début d'un autre, la création de nouveaux liens
Mode d'expression du jugement	Éclair de génie, illumination, intuition, chance, bouillonnement, révolution	Savoir accorder sa confiance, apprécier, féliciter, remontrances	Le jugement de l'opinion, rumeur, bruit, mode, répercussions	Le verdict du scrutin, vote, élection, consultation, prise de conscience	Prix, valeur	Effectif, correct, en ordre de marche, fonctionnant	Le nombre de connexions, la sollicitation pour participer à des projets
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition, fantasme, symbole, signes, images, mythes	L'anecdote exemplaire, donner en exemple	L'évidence du succès, connu	Le test de loi, la règle juridique, les statuts	Argent, bénéfice, résultat, rétribution	Mesure	Intégration, participation, implication, visibilité
Déchéance de la cité	Figé, habitude, signes extérieurs	Le laisser-aller du sans-gêne, impoli, gaffe, apartés, indiscret, vulgaire, envieux, flatteur, traitre	L'indifférence de la banalité, méconnu, caché, oublié, perte de l'image, flou	La division, minoritaire, isolé, individualisme, déviation, catégoriel, irrégulier, arbitraire, annulé, déchu	La servitude de l'argent	L'action instrumentale, traiter les gens comme des choses [état de petit : improductif, non optimal, inactif, inadapté, en panne, aléatoire]	La corruption, les privilèges, les réseaux fermés, les réseaux clandestins

Tableau 4 - Les treize dimensions des 7 mondes. Tableau personnel

2.2 Les prolongements de la théorie des mondes

En 2011, Boltanski amène deux précisions importantes à son positionnement. Elles portent sur une prise en compte plus large du contexte autour d'une situation. La première précision est d'ordre théorique « the first being an acknowledgement that there is a discrepancy between how the world is and how it should be in order to satisfy people's moral expectations." (Atkinson 2009 : 6). La seconde précision est d'ordre empirique selon laquelle certaines personnes, lorsqu'elles représentent une institution, disposent d'un discours qui ne sera pas critiqué. Cette seconde précision renoue avec le système de domination bourdieusien, initialement critiqué.

Dansou et Langley (2012) mobilisent la notion de test initialement présentée par Boltanski et Thévenot (2006) en tant que « moment de malaise » (Dansou et Langley p.504) qui rend davantage visible les jugements, croyances, convictions (voir aussi Annexe 4). Dans ces moments, les valeurs, et ordres de grandeur sont au moins explicités, sinon remis en cause. Les états admis, convenus, et qui contribuent à renforcer le caractère institutionnel d'une organisation sont alors bousculés.

D'autres précisions sont apportées à cette théorie, qui ne sont pas détaillées par souci de simplification : les régimes d'engagement (Thévenot 2004), l'illustration des situations (Lamont et Thévenot 2000, offrent une collection d'études empiriques), le pragmatisme américain de James ou Dewey, la notion de compétence, l'analyse des relations internationales (Gadinger 2016), ou encore la lecture récente de Susen et Turner (2014) dans un manuel complet.

Différentes recherches mobilisent les logiques de justification, comme Patriotta, *et al*. (2011) dans la description de la justification institutionnelle à travers le discours et les objets. En travaillant sur le maintien de la légitimité de centrales nucléaires après un accident, ils montrent l'importance de discours axés sur des méta-niveau de justification pour toucher les publics-cibles et assurer la comptabilité des attentes et des justifications.

Au-delà de ces travaux, les apports se situent principalement dans les rapprochements et prolongements de différentes théories.

2.2.1 Théorie des Mondes et Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle (TNI) conçoit que les organisations s'adaptent aux changements en adoptant les règles de leur environnement (Meyer et Rowan 1977). Au-delà de ces règles, différents

paramètres viennent influencer l'intégration des changements dans les organisations et leur adoption par les individus. Ce sont principalement ces paramètres et facteurs d'influences qui sont débattus par la communauté de chercheurs néo-institutionnalistes.

Les liens entre la théorie néo-institutionnelle et la théorie des mondes se manifestent principalement lorsque les arguments des personnes servent l'institutionnalisation d'une organisation (Taupin 2012).

Brandl *et al*. (2014) approfondissent les liens entre ces deux théories dans le but d'en montrer les apports mutuels. Selon eux, parmi l'ensemble des règles amenées par l'environnement, les individus en sélectionnent certaines, ils ne les prennent pas toutes en compte. Traditionnellement, la TNI considère un ensemble de règles attachées à un environnement ; la théorie des mondes quant à elle considère l'analyse à un niveau situationnel. Aussi, une analyse des règles par situation pourrait permettre de mieux comprendre ce qui amène les individus à sélectionner les règles qu'ils prennent en compte. Ces choix, ces règles, sont évoqués par les individus à l'occasion des situations de dispute dans lesquelles ils explicitent les motifs (« *rationalities* ») de leurs choix.

De plus, dans la littérature organisationnelle, Brandl *et al*. (2014) notent un tournant paradigmatique entre la littérature structuraliste et fonctionnaliste d'un côté, face à l'émergence d'une perception par les relations sociales, les conventions et l'action (Scott et Pasqualoni 2012) d'un autre côté. Dans ce tournant, la TNI tient un rôle important car la justification est considérée comme acte de légitimation. Ce tournant est notamment permis par les différents appels à intégrer des éléments de l'action individuelle dans la recherche institutionnelle (Powell et Colyvas 2008). La théorie de la justification, ou *French Pragmatism* a permis d'enrichir la TNI, et contribue encore aujourd'hui à ses débats. Elle y contribue en formant un outil permettant de dévoiler les motifs et les arguments avancés par les acteurs pour institutionnaliser leurs organisations, leurs processus. Comprendre le décalage entre injonctions institutionnelles et comportements individuels est un des objectifs de la TNI de manière large (Meyer et Rowan 1977).

2.2.2 Théorie des conventions, économie des conventions

Les idées de Boltanski et Thévenot ont rapidement connu une diffusion et une appropriation assez larges par d'autres chercheurs. Parmi les prolongations de cette théorie se trouve la théorie des conventions, aussi appelée économie des conventions par les économistes. Les auteurs principaux de cette prolongation sont R. Salais (1989, 2012), Orléan (2004), Eymard-Duvernay (2006) et ont contribué à la diffusion des idées initialement amenées par Boltanski et Thévenot. Initialement, la

théorie portait un regard relativement sociologique sur les situations, donc une lecture autour des comportements individuels, tandis que la théorie des conventions apporte un regard plutôt économiste, donc une lecture plus globale sur les échanges et les interactions de l'activité humaine. Boltanski et Thévenot mobilisent le concept de convention une seule fois dans leur livre fondateur de 1991, en tant que synonyme de « *accord collectif,* par une *négociation contractuelle*[25] » (p. 398).

Plane (2017) rapporte que « suivant R. Salais [1989, 2012], une convention correspond à un ensemble d'éléments qui, pour les participants à la convention, vont ensemble et pour lesquels ils partagent un accord commun. La convention désigne donc bien un ensemble d'attentes réciproques sur les comportements et les compétences, élaboré comme allant de soi et pour aller de soi » (p.85).

La théorie des conventions se situe bien au-delà de la justification, en considérant que plusieurs compromis issus de justifications forment des conventions. On pourrait schématiser ces concepts ainsi :

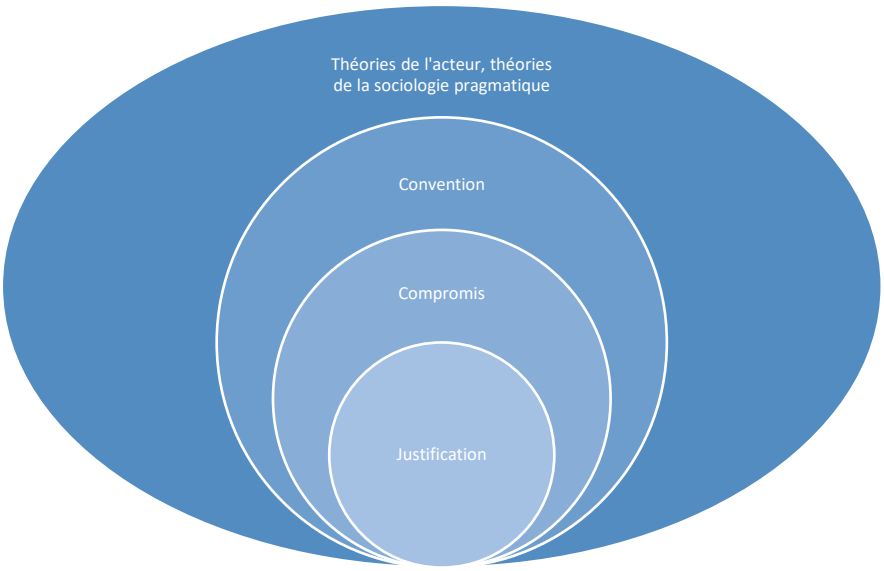

Figure 19 - Représentation des niveaux de concepts entourant la justification. Elaboration personnelle.

Dans les travaux de l'économie des conventions, la récente thèse en marketing de Collet (2020) sur les conventions dans la musique indépendante montre que dans une industrie donnée les conventions permettent de contenir les tensions et les rivalités. La diminution de ces tensions ne pourrait advenir qu'en établissant de nouvelles conventions, aux identités fortes et clairement définies. Définir le caractère indépendant *per se* et non plus en contraste du *mainstream*, constitue une piste de cette orientation.

[25] En italique dans le texte

2.2.3 La compatibilité des mondes

Parmi les différents prolongements à la théorie des mondes, il en est un qui remet en question une position particulièrement forte : l'incompatibilité des mondes.

Initialement dans la théorie, les mondes étaient confrontés à des incompatibilités, ce qui donnait naissance à des épreuves de justification opposant les différentes logiques des mondes. Récemment dans la littérature, certains chercheurs voient des passerelles et des alignements entre les mondes.

Dequech (2008) nous rappelle qu'il y a une forme de logique d'action et une forme de logique de justification, et que les deux sont détachés. Il est possible qu'il existe une forme d'incohérence entre les justifications et les actions que les personnes mènent.

Whelan et Gond (2016) montrent que l'utilisation de la théorie de la justification et notamment l'alignement des différents mondes comme cadre théorique permet de révéler les efforts fournis par une organisation pour imposer sa stratégie et son idéologie radicale à des organisations les plus vastes possibles. En particulier, ils montrent comment l'association PETA, et son idéologie radicale concernant la protection des animaux, qui s'inscrit principalement dans le monde civique pour la défense d'une cause, a su adapter son discours au monde industriel d'une part et d'autre part au monde environnemental (green world). Ils se sont adaptés au monde industriel en faisant appel à des arguments autour du gaspillage de ressources en eau et en matières premières (à l'inverse de la valeur d'efficacité caractéristique de cette cité). Ils ont également fait valoir le concept de progrès par de nouvelles formes de consommation et de viande artificielle. Ils se sont adaptés au monde environnemental en s'appuyant sur le rapport de la Food and Agriculture Organization (FAO), en comparant l'impact d'un changement de régime alimentaire avec celui de la réduction de gaz à effets de serre et en intégrant du vocabulaire lié à la protection des écosystèmes (déforestation, pollution, extinction d'espèces, etc.) dans leurs campagnes de communication.

Initialement, la littérature sur la théorie de la justification faisait état de l'incompatibilité des mondes. L'article de Whelan et Gond va dans le sens contraire en montrant les passerelles entre les mondes. Cette distinction fondamentale ouvre la porte à de nouveaux paradigmes dans cette théorie.

Conclusion du chapitre 3

La première section a permis de présenter différentes réponses face à l'innovation stratégique, leurs dimensions et leurs implications. Cette section montre également l'intérêt d'approfondir l'analyse des réponses négatives.

En seconde partie, nous avons présenté les différents mondes de Boltanski et Thévenot, prolongé de celui de Boltanski et Chiapello. Nous montrons que les 13 dimensions des mondes permettent d'identifier le référentiel dominant d'un individu.

La combinaison de ces deux concepts constitue le cadre théorique de cette étude et peut être schématisée ainsi :

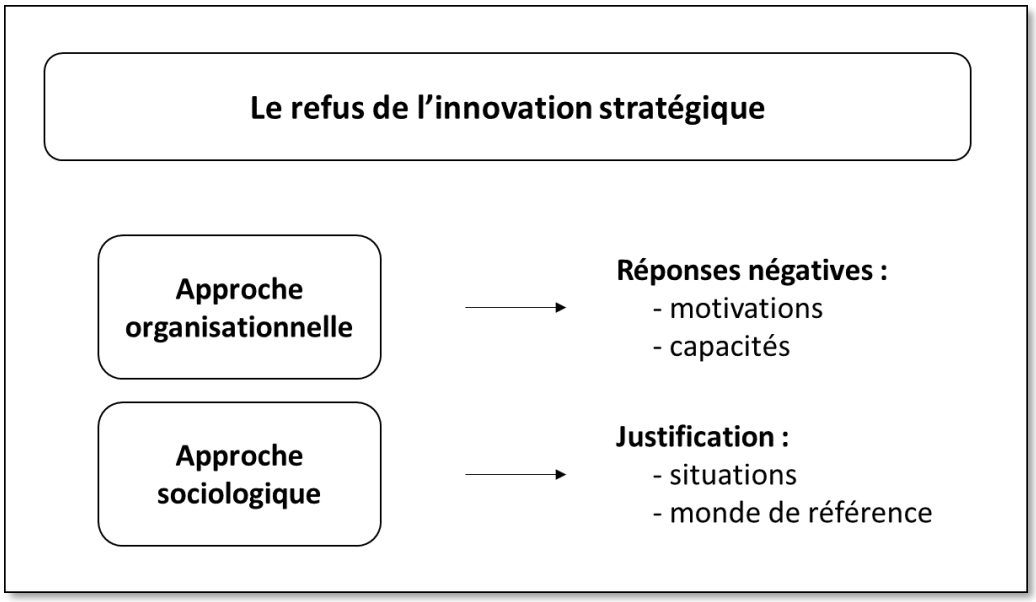

Figure 20 - Figure synoptique du cadre théorique

La réponse stratégique est une réaction de l'organisation face à un évènement extérieur. Différentes dimensions sont à prendre en compte pour formuler une réponse. La réponse peut dépendre de l'intensité de l'évènement auquel l'organisation est confrontée, des freins auxquels elle fait face, des compétences dont elle dispose pour répondre ou encore de sa volonté à répondre.

Les types de réponses identifiés par Charitou et Markides (2003) sont particulièrement pertinents pour cette étude puisqu'ils sont issus d'une étude autour de l'innovation stratégique.

Cependant, il existe un besoin de mieux comprendre l'intention du dirigeant derrière ces réponses à l'innovation stratégique. Pour identifier cela, la recherche de justification est un moyen efficace de cerner les représentations des dirigeants. Les justifications portent des valeurs représentatives des choix effectués par les dirigeants et permettent d'identifier les situations dans lesquelles elles s'expriment (Boltanski et Thévenot 1991).

Ce cadre théorique devrait permettre de mettre à jour les justifications des réactions négatives à une innovation stratégique.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ACTE I - REFUSER L'ADOPTION D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE, CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE

Scène 1 : contexte et revue de littérature	
Chapitre 1 De l'innovation aux réponses à l'innovation stratégique	Chapitre 2 Le streaming, innovation stratégique *forte*

Scène 2 : cadre théorique et empirique	
Chapitre 3 Justifier la réponse stratégique	Chapitre 4 Les labels de musique, témoins des modulations de leur environnement

ACTE II - ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

Scène 3 : design de la recherche	
Chapitre 5 Les dimensions du positionnement interprétativiste	Chapitre 6 Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels

Scène 4 : résultats et analyses	
Chapitre 7 Les réponses stratégiques des organisations	Chapitre 8 Les mondes et les justifications

CONCLUSION GÉNÉRALE Discussion, implications & limites

Chapitre 4. Les labels, témoins des modulations de leur environnement

Ce chapitre 4 se place à l'intermédiaire entre le cadre théorique et les préoccupations épistémologiques. Il introduit des éléments de contexte supplémentaires pour cerner les enjeux de ce travail.

Dans une première partie, ce chapitre expose les labels de musique. Face au streaming, c'est ce type d'organisation qui a été perçu comme étant le plus susceptible de devoir manifester des réponses stratégiques. Leur écosystème, leurs enjeux et les activités sont détaillés.

Dans une deuxième partie, ce chapitre propose une brève étude qui tente de déterminer des éléments de représentativité de ces labels à partir de données quantitatives. Plusieurs difficultés que nous détaillons rendent l'exercice périlleux. Pour rappel, à cause de la Covid-19, la difficulté de rassemblement et le peu de concerts nous ont empêché de collecter des données d'observation. L'exploitation de bases de données quantitatives tente d'y proposer une alternative.

1. État des lieux des labels de musique en contexte français

Dans les années 1990, un conflit opposait la société Debard et Fils SA face aux géants de la musique de l'époque (Fnac, Sony Music Entertainment, Warner Music France notamment) à propos de la commercialisation et l'import extra-communautaire de disques. Le conseil de la concurrence saisi profite de cette saisine pour définir les rôles des acteurs et instaure des définitions :

> « Les expressions couramment utilisées par les professionnels du secteur "d'éditeur" et de "maisons de disques" recouvrent la définition juridique de producteur de phonogrammes (…), à savoir la personne qui a l'initiative et la responsabilité de la première fixation d'une séquence de son. Les expressions "producteurs" et "éditeurs" sont utilisées indifféremment alors que l'expression "maison de disques" est réservée aux producteurs ou éditeurs qui assurent l'intégralité du cycle de production et de distribution » (Décision n°98-D-76 du Conseil de la Concurrence)

Les labels, de leur côté, désignent « la marque servant à commercialiser un ensemble de productions homogènes du point de vue artistique ou éditorial » (Curien et Moreau, 2006).

Le contexte français est très spécifique (Regourd 2002), à cause de politiques très favorables à la protection des artistes et à la création. Le « 1 % pour la culture » attribuant 1 % du budget de toute

commande publique à une création artistique en est un exemple ; l'attribution de la redevance sur la copie privée (évoquée au chapitre 2) en est un autre.

Dans ce contexte, la situation économique de l'industrie française fait l'objet de différentes discussions.

1.1 Situation économique des labels

1.1.1 Oligopole à frange ou longue traine ?

La description de l'industrie phonographique se confronte souvent à deux lectures différentes. Tantôt elle serait caractéristique d'une longue traine (Anderson 2006, Benhamou 2009, Benghozi et Benhamou 2010, Bourreau *et al*. 2013), tantôt elle serait caractéristique d'un oligopole à frange (Caves 2000, Paris 2010, ministère de la Culture 2010), voire cet oligopole aurait des tendances de monopole (McLeod 2005).

Une industrie en longue traine correspond à une description statistique des acteurs, et permet de visualiser la quantité d'organisations présentes en volume dans cette industrie. Bourreau *et al*. (2015) illustrent graphiquement cette notion :

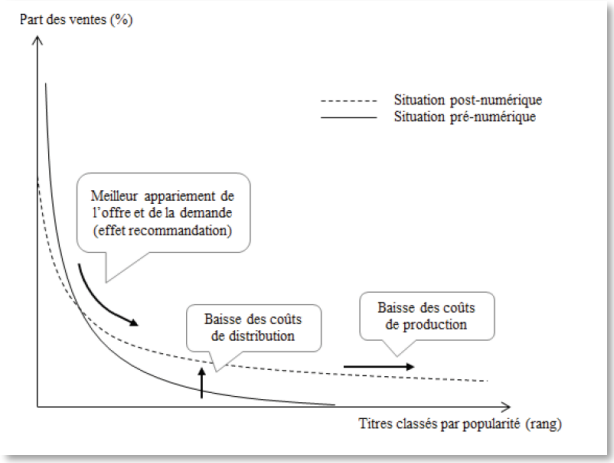

Figure 21 - Représentation de la longue traine dans l'industrie phonographique, Bourreau et al. *2015 : 185*

En comparant les deux courbes, on s'aperçoit des changements dans la structure de l'ensemble de l'industrie depuis l'arrivée de la musique numérique au tournant des années 2000.

La description d'une industrie par le concept d'oligopole à frange permet d'identifier les acteurs dominants. Ainsi la distinction entre majors et indépendants correspondant à un oligopole à frange. Ce concept est moins pertinent pour qualifier « le reste » des organisations en dehors de cet oligopole.

Le marché des labels de l'industrie musicale arrive à maturité, avec un oligopole de trois organisations dominantes (Warner, Sony, Universal) et une large myriade de labels dits « indépendants », par opposition aux trois dominants. On retrouve dans ce secteur le fonctionnement habituel des marchés culturels en forme de longue traine (Benhamou, 2009), c'est donc que le marché est stabilisé.

Si les deux acceptions sont permises, la première devrait potentiellement permettre d'établir les nuances à l'intérieur de la traine.

1.1.2 Instances représentatives

Les labels sont représentés par différents organismes. Au niveau le plus large, le Wintel (*Worldwide Independent Network*) établit des mesures économiques globales à l'échelle de la planète.

En Europe, c'est le réseau Impala qui défend les intérêts de la musique indépendante, et notamment auprès de la Commission Européenne. En France, c'est la Félin pour Fédération des Labels Indépendants qui y siège. La Félin met à disposition de nombreuses ressources pour les labels, et agit comme un syndicat. La Félin dispose également de différents programmes de soutien des entrepreneurs de la musique allant de subventions jusqu'à des programmes de mentorat.

La gestion et la défense des droits associés aux œuvres (propriété intellectuelle, droits voisins) sont assurées par le Syndicat National des Éditeurs de Phonogrammes, le SNEP.

L'industrie phonographique en France regroupe les étapes de la production et de la diffusion sonore. En France, le récent Centre National de la Musique, créé début 2020 a pour but de rassembler les nombreux acteurs professionnels du milieu.

1.1.3 Le débat for-profit & non-profit

Les organisations culturelles sont parfois catégorisées par leur lien à la variable financière. Ainsi, il y aurait des organisations culturelles soucieuses d'une comptabilité équilibrée, dépendantes de subventions publiques ou encore ne générant pas de revenus propres. Et à l'opposé, il y aurait des organisations dont la rentabilité est un objectif clair, déterminé et revendiqué.

Cependant, utiliser la distinction for profit/non for profit semble loin d'être suffisant pour établir deux catégories distinctes d'organisations culturelles (Atton 2014). Colbert (1999, révisé en 2014) identifiait déjà quatre comportements dans ce rapport à la rentabilité.

Il propose plutôt un séquençage des organisations culturelles selon leurs spécialisations : concevoir, produire, diffuser, conserver, reproduire.

1.1.4 Le débat major & indépendants

Les labels majors sont, nous l'avons vu, des entreprises internationales couvrant la totalité des étapes de la vie d'un disque et d'un phonogramme (Moyon 2011). On en admettait six dans les années 1990 (Warner, Sony, EMI, Universal, BMG et Polygram) et on n'en compte aujourd'hui plus que trois (Sony, Warner et Universal) (Lebrun 2006). Les labels dits indépendants (également appelés indés ou indie) constituent l'immense majorité des autres labels qui ne sont pas ces trois majors. Cette distinction majors-indépendants souligne d'autres aspects du secteur.

Lee (1995) dresse le portrait un portrait des indépendants. Il précise toutefois qu'il considère déjà ce portrait obsolète pour son époque. Selon lui, la flexibilité et l'adaptabilité des indépendants leur permettraient à la fois de faire face à la puissance des majors, mais seraient également des sources d'inspiration pour des majors. Cet état des lieux se place dans un contexte où les majors dominent les parts de marché, occupent l'espace sonore des radios et de la télévision et ont une capacité de production et de distribution des disques importante.

> « *This traditional line of reasoning about indie practices also argues that indies are often able to turn a market disadvantage (they usually cannot realistically compete against their larger competitors for a general audience) into an advantage (they concentrate new and innovative sounds targeted towards niche audiences). Even the indie's use of manufacturers and distributors unaffiliated with the majors and often unconventional business practices has typically been viewed as part of a 'grass roots' effort to contest large capitalist institutions*[26]. » *(Lee 1995, p.13)*

Puis, l'auteur émet une critique de cette dichotomie majors vs indépendants, afin d'éviter de réduire ces derniers à des sas ou des tremplins pour les artistes. À la place, il préfère attribuer aux indépendants un regard de « cultural articulations as well as economic entities » (Lee 1995, p.14). Toutefois, même si les avantages des labels indépendants étaient multiples, la grande taille des majors

[26] « *Ce schéma de pensée traditionnel à propos des pratiques des indépendants fait également valoir que des derniers sont souvent capables de transformer un désavantage sur le marché (ils ne peuvent généralement pas rivaliser de manière réaliste avec leurs concurrents plus importants pour le plus large public) en un avantage (ils captent des sons nouveaux et innovants destinés à des publics de niche). Même le recours par les indépendants à des fabricants et des distributeurs non affiliés aux majors et à des pratiques commerciales souvent non conventionnelles a généralement été considéré comme faisant partie d'un effort "populaire" visant à contester les grandes institutions capitalistes.* ».

et leur puissance de capital (ressources financières, humaines et capacités de négociation) imposaient une influence sur les indépendants, que Lee (1995) identifie ainsi :

> « *(1) A major can buy out the indie label.*
> *(2) The major can force the indie label out of business.*
> *(3) The major can convert the indie label to its own ideology of 'proper business practice', thereby encouraging consolidation and eliminating competition*[27]*.* » (Lee, 1995, p.26)

> « *At both the industry level and that of the audience, the term independence still evokes certain aspirations about the relationship between business, capital, creativity, and subjectivity, even if these sentiments now describe little else other than tiny record companies*[28]*.* » (P.30)

Les labels qui ne répondent pas de cette définition de majors, sont appelés « indépendants ». Leurs profils sont extrêmement variés. Certains sont professionnels, disposent de leurs propres revenus, d'autres sont plus amateurs, voire associatifs, et dépendent de subventions publiques.

Une caractéristique souvent présente dans cette catégorie est la tendance au faire soi-même, au *Do It Yourself* (DIY). Strachan (2007) décrit cette catégorie des acteurs capables d'une grande flexibilité et d'une capacité à équilibrer les différents objectifs esthétiques et industriels.

Dans cette recherche, les réponses des majors face au streaming ne nous ont pas paru les plus intéressantes à analyser, car elles sont globalement bien documentées (Lebrun 2006, Moyon 2011, Trabucchi 2017). À l'inverse, les réactions des labels indépendants face au streaming sont moins connues, car les organisations sont plus nombreuses, donc le panel de réponses est plus vaste.

1.2 Les activités d'un label

1.2.1 Les 12 travaux des labels selon l'IFPI

À l'échelle mondiale, *l'International Federation of the Phonographic Production* (IFPI) fédère les organisations du secteur. Cette fédération identifie 12 catégories d'activités des organisations de l'industrie phonographique.

---

[27] « *(1) Un major peut racheter un label indépendant.*
(2) Le major peut obliger un label indépendant à faire faillite.
(3) Le major peut convertir un label indépendant à sa propre idéologie des "bonnes pratiques commerciales", encourageant ainsi la consolidation et éliminant la concurrence. »

[28] « *Tant au niveau de l'industrie qu'à celui du public, le terme d'indépendance évoque encore certaines aspirations concernant la relation entre les affaires, le capital, la créativité et la subjectivité, même si ces sentiments ne décrivent plus guère que de minuscules maisons de disques.* »

Les missions et les compétences des organisations de l'industrie phonographique sont très nombreuses : « *data insights, catalogue, non-record income, artist development, record, business affairs and legal constraints, commercial services such as sales, marketing and advertising, partnerships, video production, creative services such as visual production, publicity, and promotion such as trip scheduling*[29] » (IFPI, 2020)[30].

1.2.2 La production de disque

D'après le Centre National de la Musique, la naissance d'un disque se déroule en trois étapes principales : la production, l'édition et la distribution.

La production

L'étape de production d'un disque correspond aux étapes les plus artistiques et créatives. Les artistes ont une grande part d'influence dans cette étape. Dans cette étape, on retrouve également l'enregistrement. À ce stade, le phonogramme existe, mais n'est pas accessible au public, les artistes sont encore titulaires des droits.

L'édition

L'édition est l'étape de fixation du phonogramme sur un support. Le rôle d'un éditeur est défini comme « le professionnel qui assume par tous les moyens auprès du public la diffusion permanente et suivie d'une œuvre ». (Bert, L'Édition musicale, cité par CNM 2016). Dans cette étape, les artistes peuvent transférer les droits à d'autres organisations à travers des contrats et selon la réglementation. Le phonogramme est légalement accessible au grand public.

[29] « *Gestion des données, catalogue, revenus hors enregistrements, développement de l'artiste, enregistrements, gestion financière et support juridique, services commerciaux tels que les ventes, marketing et commercialisation, partenariats, vidéographie, services créatifs tels que la production visuelle, publicité et promotion tels que l'organisation de tournées.* »

[30] https://powering-the-music-ecosystem.ifpi.org/

La distribution

Cette étape consiste à assurer la diffusion aux publics visés, large pour de la musique pop par exemple, restreint pour des styles plus confidentiels par exemple. Afin d'assurer la distribution, plusieurs organisations peuvent être sollicitées : distributeurs digitaux (Tunecore, iMusician…), distributeurs physiques (Modulor, Believe, Pias…).

La distribution peut également se faire en direct par le label. Dans ce cas, il peut disposer de son propre site internet de vente en ligne, d'un catalogue de vente par correspondance, ou proposer ses disques lors de concerts, on parle alors de « bacs ». Cette activité peut aussi être qualifiée de « distro » par les acteurs indépendants.

Parfois les artistes peuvent préférer gérer eux-mêmes la distribution de leurs disques (Chaney 2009), mais cette désintermédiation n'est pas détaillée dans ce travail qui se concentre plutôt sur les labels de musique.

D'autres découpages sont possibles, c'était le cas avec les 12 activités des labels de l'IFPI, ou encore les 4 étapes selon Curien et Moreau (2006) de création artistique, industrialisation, promotion et commercialisation.

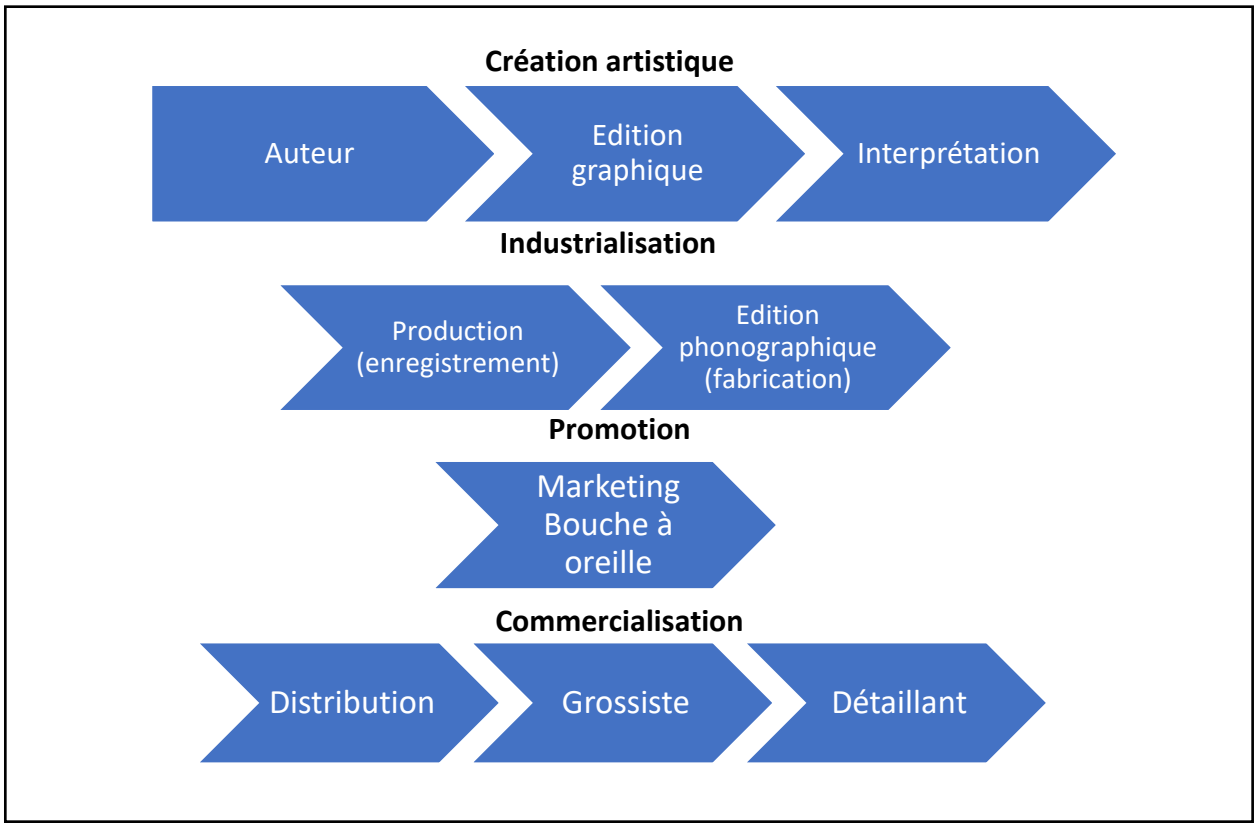

Figure 22- La filière du disque, adapté de Curien et Moreau (2006 : 6)

Par la suite, c'est la classification du CNM qui sera utilisée en raison de la clarté et de la simplicité des trois étapes.

1.3 Un besoin opérationnel d'approfondissement

Les labels de musique sont des organisations soutenues et accompagnées par plusieurs institutions, notamment le Wintel et le CNM. Ces organisations cherchent à mieux comprendre leurs réactions face au streaming.

1.3.1 Enquête initiée par le Wintel

L'association Wintel est un organisme international qui a pour objectif de décrypter les activités des labels de musique indépendants partout dans le monde. En lançant en 2021 une enquête sur le marché de la musique (avec une section dédiée à l'impact de la Covid-19), les acteurs internationaux

réaffirment le besoin de mieux connaitre et comprendre ces multitudes d'acteurs qui constituent un paysage musical riche et varié.

1.3.2 Fiche label du CNM de 2010

En France, les labels de musique indépendants disposent de plusieurs instances représentatives comme décrit ci-dessus. Toutefois, l'Institut de Recherche en Musique Actuelles, absorbé dans le CNM depuis 2020, a produit en 2006 un livre (Bigotti 2006) et des fiches techniques sur la création et la gestion de labels de musique. Cependant, ces documents n'ont pas encore été actualisés depuis. Pourtant, avec un support physique en déclin et en 2021 un volume de recette partagé à volume égal entre le numérique et le physique, le besoin de ressources mises à jour apparait.

1.3.3. Labels et réactions au streaming

Face à cet écosystème, on comprend l'imbrication des différents acteurs. Le streaming porté par le déploiement d'internet apparait alors comme un tremblement qui vient secouer les fondations de cette industrie dont les piliers furent autrefois les majors. Il est indéniable que le streaming a impacté les labels de musique du fait de leur rôle charnière entre les musiciens et le public. Ainsi, ayant la possibilité d'intervenir à tout moment de la chaine de production, les labels s'en retrouvent immanquablement impactés, ils n'avaient pas de zone de repli, pas d'espace non concerné par le streaming qui ne concerne également les labels.

Il est possible de constater les conséquences de ce bouleversement sur les majors par le fait que l'on dénombrait six majors dans les années 1990 et que l'on n'en compte plus que trois aujourd'hui. Si ces organisations sont particulièrement visibles par leurs grandes tailles d'entreprise multinationale et la haute visibilité de leurs artistes, il est intéressant d'étudier les impacts sur le reste des labels de l'industrie phonographique.

Le poids accordé aux labels est croissant comme en témoigne l'ajout de la recherche par label sur la plateforme Apple Music :

Figure 23 - Marc Heaven, analyste musical, annonce nouvelle option sur Apple Music : la recherche par label - Capture d'écran Twitter le 26/04/2021

Pour mieux appréhender les transformations subies par les labels indépendants, il nous semble important de décrire et caractériser l'ensemble de ces organisations. Pour rappel, la notion de label « indépendant » est utilisée par contraste avec l'appellation des labels « majors ».

2. Caractériser la population des labels : approche quantitative

Dans cette seconde partie du chapitre 4, nous présentons l'étude quantitative réalisée dans le but de caractériser la population des labels indépendants.

2.1 La question de la représentativité des labels indépendants

Pour chercher à caractériser la population des labels indépendants en France, nous avons exploré plusieurs pistes, notamment l'exploitation de différentes bases de données dans le but d'obtenir des caractéristiques représentatives.

En bref, plusieurs bases de données ont été testées pour établir la représentativité des labels, sans succès : une base de données régionale censée répertorier tous les acteurs locaux, qui en réalité ne comptait que 3 des 10 labels présents sur son territoire ; la base de données de l'ex-Institut de

Recherches en Musiques Actuelles (dorénavant intégrée au CNM) qui, en plus de ne pas regrouper tous les labels du territoire, ne contient que peu d'informations descriptives sur ces labels, donc aucune variable exploitable ; la base de données de l'INSEE, pas à jour et sans données descriptives (voir Vales 2020).

Toutefois, la question de la représentativité de cette étude restait alors en suspens : les styles de musique des labels rencontrés dans la phase de terrain sont-ils représentatifs des labels indépendants dans le pays ? Les résultats seront-ils propres à l'échantillon retenu ou sont-ils généralisables nationalement ?

Puisque les bases de données consultées n'étaient pas exploitables, nous avons tenté d'aborder cette problématique par une autre approche. Nous nous sommes tournés vers les données produites par les répondants eux-mêmes. Si certains labels interrogés ont déclaré produire eux-mêmes des fanzines, la plupart ont évoqué des interviews et des promotions dans des fanzines. Ces fanzines semblent apparaitre comme l'un des principaux médias de promotion des labels.

Un fanzine diffère d'un livre par le caractère amateur et le très faible nombre de tirages. Il peut être défini ainsi :

> « Les fanzines sont des publications amateures, créées, réalisées et diffusées par des passionnés de musique, de BD, de cinéma, de cultures en marge. (…) Il en résulte un foisonnement de publications artisanales issues de petites structures éditoriales, de collectifs de créateurs, d'ateliers de sérigraphie, de graphistes ou d'écrivains publiant à faible tirage des travaux pointus, expérimentaux et de qualité. » (Lafanzinothèque.org, consulté le 16/04/2021)

En France, il existe une bibliothèque qui enregistre et inventorie les fanzines. Une Fanzinothèque, au même titre qu'une bibliothèque qui collecte et valorise des collections.

> « Depuis 1989, La Fanzinothèque conserve et valorise des fanzines (…) avec une collection de 60 000 ouvrages. » (Lafanzinothèque.org, consulté le 16/04/2021)

Figure 25 - La Fanzinothèque de Poitiers

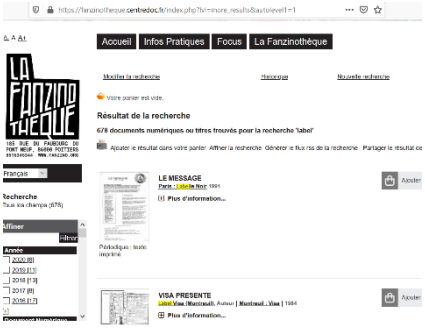

Figure 24 - Exemple de résultat pour la recherche "label"

Nous avons donc réalisé une étude exploratoire sur la base de données bibliothécaire de la Fanzinothèque de Poitiers.

Il faut lire les résultats avec une grande prudence. C'est ici une tentative d'identifier les labels de musique et la proportion de styles musicaux dans le paysage français, mais nous n'avons pas trouvé d'autre étude qui viendrait confirmer ni infirmer nos résultats.

2.2 Inscription dans le projet de recherche

Avant d'approfondir la méthodologie et les résultats de ce que nous appelons notre recherche de représentativité, revenons sur son inscription dans le projet global de cette recherche doctorale.

Les labels de musique sont des organisations aux caractéristiques variées. Cette recherche doctorale vise à comprendre un phénomène, celui de la réaction des organisations face à une innovation stratégique. Pour comprendre ce phénomène, nous avons interrogé des membres de labels de musique. Toutefois, afin de questionner la représentativité de notre échantillon et donc la généralisation de notre étude, nous avons cherché à connaitre les caractéristiques des labels de musique en France.

Nous le verrons plus en détail dans le chapitre 5 sur l'épistémologie, l'approche interprétativiste de cette recherche n'impose pas d'établir cette représentativité en vue d'une généralisation. Dans les faits, la construction de cette approche épistémologique a été nourrie par les résultats que nous détaillons dans cette section. En effet, nous montrons que déterminer la représentativité, la proportion des labels en nombre et en genre ne peut être confronté à aucun test de fiabilité. Cela a contribué à ajuster un positionnement initialement constructiviste pragmatique vers une démarche davantage interprétativiste.

Cette section se positionne comme tout à fait réaliste scientifique, avec la volonté forte de décrire un réel en soi. L'exploitation d'une base de données créée par des personnes extérieures et antérieurement à cette recherche traduit cette distance entre le chercheur et la réalité.

➔ Recherche quantitative exploratoire ou explicative ?

Pour traiter les données quantitatives, il existe deux grandes approches : l'approche exploratoire et l'approche explicative.

> « Les **méthodes exploratoires** cherchent à identifier pourquoi et comment les variables sont liées les unes aux autres, ou encore s'il existe des sujets qui peuvent être regroupés en raison de leur proximité. De ce fait, elles sont utilisables pour mettre en évidence l'existence de structures préexistantes dans les données (…) identifier l'existence de groupes ou de segments » (Jolibert et Haon 2018 : 215)

> Les **méthodes quantitatives explicatives** permettent d'expliquer les relations entre deux ou plusieurs variables. « Les plus simples, comme les tests non paramétriques, détectent l'influence d'une variable explicative sur une variable à expliquer. Dans la grande majorité des méthodes explicatives, (…) la théorie fourni[t] le sens de la relation. » (Haon *et al*. 2018 : 275)

Si les secondes méthodes visent à établir des mesures des influences entre les variables, les premières permettent d'identifier les structures dans des données. L'objectif de cette étude étant de comprendre la structure des labels et des genres de musique à travers une base de données, les **méthodes exploratoires** semblent plus appropriées. En effet, nous ne cherchons pas à identifier la causalité d'un genre musical sur un autre, mais nous cherchons à identifier les thèmes les plus importants dans l'univers underground et indépendant de la musique.

2.3 La base de données de la Fanzinothèque de Poitiers

La première étape de cette recherche consiste à recueillir les données. Pour ce faire, nous avons d'abord extrait puis nettoyé la totalité de la base de données de la Fanzinothèque de Poitiers :

	A	B	C	D	E
1	keywords	label	N	year	
2	MUSIQUE fanzine agenda newsletter infos concerts Mirador Sardine Eko Guarrigues	ref--0001	3	NA	
3	MUSIQUE reggae dancehall album chroniques CD MUSIQUE pop chronique albums CD MUSIQUE cl	X2007--COCA	4	2007	
4	ECRITURE littrature posie polar MUSIQUE fanzine rock littrature posie cyberpunk	Thomas.Dubzine--2006	14	2006	
5	MUSIQUE ECRITURE littrature posie polar ARTS VIVANTS thtre danse spectacle MUSIQUE Reggae Du	Thomas.Dubzine--2006--NUI	15	2006	
6	MUSIQUE fanzine punk ska reggae FRANCE Aveyron	Alcouffe--2005	24	2005	
7	MUSIQUE OPINIONS POLITIQUE SOCIAL ECOLOGIE contre culture anarchisme festival punk MUSIQU	Alcouffe--2007--REST.	25	2007	
8	MUSIQUE Finistre	Dagorn	33	NA	
9	MUSIQUE Punk Hardcore old school Limoges Attentat Sonore MUSIQUE Symphonie Urbaine groupe	X2001--CREV	34	2001	
10	MUSIQUE fanzine punk football Marne Reims	Val--2005	44	2005	
11	MUSIQUE Punk rock alternatif scne radicale Paris Banlieue MUSIQUE Punk Catalogne Terra Cremada	X2006--LFAQ.	45	2006	
12	MUSIQUE fanzine agenda newsletter rock Indre Chteauroux	collectif--2002	57	2002	
13	MUSIQUE ARTS VIVANTS thtre danse spectacle fanzine agenda newsletter rock	ref--0002	58	NA	
14	MUSIQUE fanzine newsletter rock punk garage blues psycho chroniques disques	Dekanel--1996	59	1996	
15	MUSIQUE fanzine rock hardcore FRANCE Indre La Chtre	Perrot--2004	60	2004	
16	MUSIQUE groupe hardcore Shovel Unfold Suisse The Tiger Flamboyant MUSIQUE Label indpendant	Perrot--2006--L.AL	61	2006	
17	MUSIQUE CINEMA VIDEO TV fanzine reggae ska punk skinhead contre	DPC--1995	85	1995	
18	MUSIQUE Punk grve mineurs anglais mouvement skinhead Blackleg miner MUSIQUE Jamaque boxe	DPC--2006--CHER	86	2006	
19	MUSIQUE Roubaix Nord Rap Hip Hop accordon Debout dans Booster MUSIQUE reggae Jamaque ska	DPC--2007--CHER	101	2007	
20	MUSIQUE OPINIONS POLITIQUE SOCIAL ECOLOGIE SEXUALITES fminisme homosexualits fanzine Hau	O.rlie--2001	121	2001	
21	MUSIQUE groupe punk roumanie anarcho punk anarchisme fminisme vgtarisme	O.rlie--2007--APAT	122	2007	
22	MUSIQUE chiass prod MUSIQUE OPINIONS POLITIQUE SOCIAL ECOLOGIE fanzine fanzinat Toulouse	Rmi..Apatride.--2001--APAT	124	2001	
23	MUSIQUE groupe punk Moselle Metz rock sound combat rock MUSIQUE OPINIONS POLITIQUE SOCI	O.rlie--2002--APAT	129	2002	
24	MUSIQUE fanzine magazine rock pop indpendant FRANCE Gironde Bordeaux Villenave	Beyer--1986	151	1986	
25	MUSIQUE pop Ciel fte Varlet Alexandre MUSIQUE groupe hardcore Mass Hysteria Contraddiction M	Corceiro--2007--.SLAMELOD.	154	2007	

Feuil1 KW2IRA res

Prêt

Figure 26 - Extrait de la base de données nettoyée de la Fanzinothèque

Afin de mettre en place un protocole d'analyse de statistiques descriptives, nous avons d'abord nettoyé, mis en forme, et sélectionné les données pertinentes pour cette analyse. Cela devait permettre de constituer l'échantillon d'analyse.

Les étapes ont été les suivantes :

-Conversion de la base de données bibliothécaire du format RIS à un format exploitable CSV puis XLS. Cela a dû passer par la suppression des caractères diacritiques non pris en charge par R.

-On obtient alors un document de 36657 lignes, soit autant de fanzines répertoriés dans le logiciel bibliothécaire (on constate déjà un écart avec les 60.000 déclaratifs de la bibliothécaire).

-Dès lors, chaque ligne correspond à un individu qui est en réalité un fanzine. Chaque individu possède 12 variables :

Variables	Description	Exemple de caractéristique
Label	Étiquette, nom attribué à chaque individu	Alcouffe_2007_REST._1, Magoz_2012
Type	Type de format de document	BOOK, NEWS, JOUR
Title	Titre, nom sur le document ou attribué par les bibliothécaires	SAI GON STRIP, Cultures urbaines en Languedoc Roussillon
Pages	Pages, nombres de pages totales du fanzine ou numéro de page de l'article	Numéro
Language	Langue, langue dans laquelle est publié le fanzine	Franais *(pour Français),* Slovne *(pour Slovène),* Anglais, Russe
Year	Année de publication	Date
Publisher	Editeur, mentionné si connu	Les ditions Bizarre *(pour Les éditions Bizarre)*, NA
Keywords	Mots-clés pour décrire le fanzine et son contenu, attribués par les bibliothécaires	« MUSIQUE and fanzine;agenda;newsletter;infos concerts;Mirador de la Sardine;l'Eko des Guarrigues;Hrault 34;Montpellier »
Author	Auteur ou créateur du fanzine, mentionné si connu	Biquet, Antoine de Chri Bibi *(pour Antoine de Chéri Bibi)*, collectif, NA
Abstract	Résumé inscrit sur le fanzine	« L'actualit reggae & dance hall en partenariat avec Reggaefrance.com. Il s'agit de chroniques des albums suivants : "Rub A Dub Soldiers", "You Bring Blessings" de Lutan Fyah, "Singerman" et du DVD "Dancehall Draft picks 2007". »
Journal	Nom du journal, parfois doublon avec Title	*Pour les deux mentionnés en Title :* NA, COCA'ZINE
Issue	Numéro du journal	Nombre

Tableau 5 - Les 12 variables de la base de données de la Fanzinothèque

Le fichier présente d'autres variables que nous ne présentons pas. Elles n'ont pas été retenues car trop peu remplies donc pas comparables ou non expliquées par les bibliothécaires.

-Les lignes pour lesquelles les cases « Title » ET « Year » étaient identiques ont été fusionnés en une seule ligne et les keywords additionnés. En effet, certains enregistrements dans la base ont été faits par articles dans un fanzine, entrainant l'écriture d'environ 10 lignes pour un seul fanzine

-Un numéro a été attribué à chaque fanzine dans une nouvelle colonne N

-Seules les lignes contenant au moins une fois le mot « musique » dans la colonne « Keywords » ont été conservées afin de travailler seulement sur les fanzines musicaux et d'exclure ceux portant sur d'autres thématiques (architecture, peinture, journalisme par exemple)

-Seules les colonnes « Keywords », « Label », « N » et « Year » ont été conservées, car l'analyse porte sur les keywords en tant que modalités, les autres colonnes servent à identifier le fanzine et ses caractéristiques

Après ce nettoyage, la base de données contient désormais 5048 lignes, c'est-à-dire 5048 individus. Un individu est un fanzine. Chaque individu possède quatre variables : « Keywords », « Label », « N » et « Year ».

La variable keywords totalise 5051 caractéristiques, et seules 1867 caractéristiques sont présentes au moins 2 fois dont seules 706 sont présentes 5 fois et plus. Certaines caractéristiques sont présentes de manière répétée chez certains individus, cela vient de la notation faite par les bibliothécaires.

L'ensemble des données de la base de données s'étalant sur une période de temps longue, nous avons choisi de répéter le traitement à trois reprises selon trois périodes de temps afin de mieux cerner les évolutions. Il y a ainsi une période avant le streaming (avant 2000), une période mouvementée avec l'arrivée du streaming illégal, légal, gratuit puis payant (de 2000 à 2010), puis la période plus stable de domination des plateformes de streaming (après 2010).

2.4 L'analyse en composantes principales par R

L'analyse en composante principale permet d'identifier dans les variables une logique et d'unifier un fonctionnement. Les Keywords constituent des informations qualitatives et nominales.

La première étape dans R est de transformer nos keywords non plus en caractéristiques, mais en variables. L'ensemble du script R se trouve en annexe (Annexe 6).

La colonne « N » est considérée comme des identifiants et non des nombres, tandis que la colonne « Year » est identifiée comme des données numériques. Cela permet de former la Table des Données.

1- On crée une Matrice Terme Document (dtm) qui permet de visualiser la fréquence des mots parmi les Keywords.
2- On crée une table disjonctive (dt.mat) qui permet de remplacer les valeurs manquantes par une valeur moyenne.

3- On crée une Matrice de Fréquences des Termes (tf.mat) qui renseigne pour chaque mot sa fréquence totale dans le corpus et le nombre de textes dans lequel il est présent. C'est le cas pour le Keyword Musique, présent 9256 fois dans le document.
4- On inverse la fréquence de la matrice de Fréquences des Termes. Cela pondère chaque mot par l'inverse de la fréquence par texte.
5- On ajoute la donnée « Year » à cette matrice.
6- Puis on lance l'ACP selon les périodes de temps définies.

Nous avons extrait les dendrogrammes montrant les clusters hiérarchisés. Nous les analysons selon période.

2.4.1 Période avant 2000

La période avant 2000 correspond à l'ère pré-numérique.

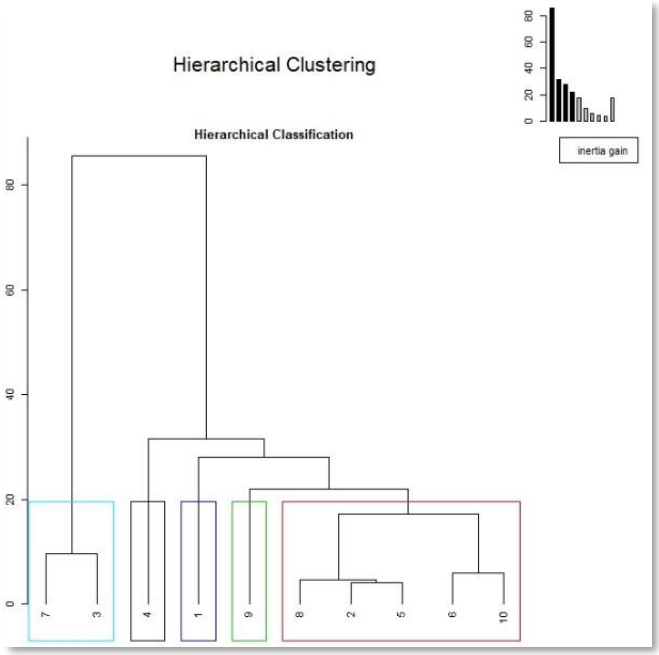

Figure 27- Clusters hierarchisés pour la période avant 2000

Keyword	Occurrence
Musique	4665
Fanzine	3779
musique_fanzine	3138
Rock	2622
France	2471
Punk	2115
fanzine_rock	1562
Hardcore	992
punk_hardcore	766
rock_punk	750
fanzine_punk	749
Newsletter	564
Paris	529
Bd	529
Art	501
Graphzine	465
graphisme	450
Graff	447
Photo	447
photo_art	446
graff_photo	446
bd_graphzine	446

Tableau 6 - Les variables par occurrence des classes 3 et 7

Pour cette période, le cluster commun aux classes 7 et 3 regroupe la très vaste majorité des keywords. Ce cluster contient deux champs lexicaux principaux : d'une part des esthétiques musicales et d'autre part d'autres formes artistiques.

Dans la classe 3, des styles musicaux très affirmés comme le punk, le hardcore et même l'ensemble punk-hardcore sont présents. La philosophie punk et l'appropriation des outils de production qu'elle promeut en font l'esthétique musicale prédominante des fanzines. En effet, ce sont des documents réalisés par des fans avec des moyens très amateurs.

Dans cette classe 3 se trouvent aussi d'autres formes d'expressions artistiques, telles que la bande dessinée, le graphisme ou la photo. On peut supposer que sur cette période, le fanzine était une publication des milieux undergrounds et faisait la promotion de l'univers artistique global d'un style musical. Comme le support papier était le principal support de communication, on voit bien là que les fanzines s'adressent à un public très précis et très spécialisé.

Les autres classes et clusters sont plus anecdotiques avec des mots très peu utilisés, mais particulièrement proches entre eux, comme la classe 4 avec la prédominance des mots liés à Clermont-Ferrand.

Keyword	Occurrence
garage_france	1
clermont_ferrand	1
ferrand	1
clermont	1
dme_clermont	1

Tableau 7 - Les variables par occurrence de la classe 4

2.4.2 Période de 2000 à 2010

La période 2000 à 2010 correspond à l'époque instable de l'arrivée des premières plateformes illégales puis légales, au gonflement puis à l'éclatement de la bulle internet.

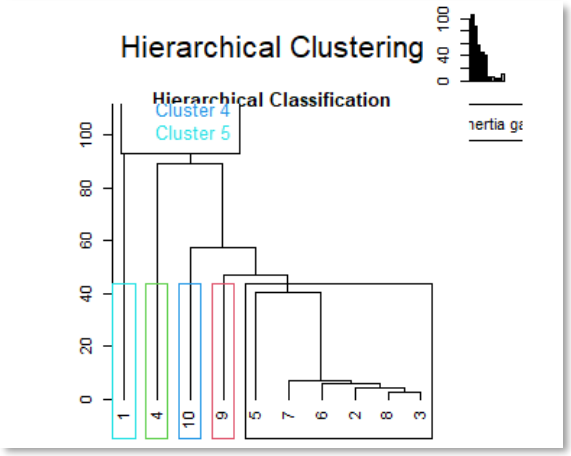

Figure 28 - Clusters hiérarchisés pour la période 2000 à 2010

À travers l'analyse des clusters, on constate déjà une meilleure répartition du vocabulaire entre les classes. Le style rock s'impose, son lien avec la mouvance punk devient plus prégnant et le rap fait son apparition dans les fanzines.

On constate que la classe 1 est prédominante. Dans cette classe, on trouve principalement les mots suivants :

Keyword	Occurrence
rock	5
fanzine	5
musique	5
rock_alternatif	4
alternatif	4
fanzine_rock	3
punk	3
france	3
musique_fanzine	3
alternatif_rap	2
anarchisme_rock	2
fanzine_anarchisme	2
seine_marne	2
rap	2
marne	2
france_seine	2
anarchisme	2
alternatif_punk	2

Tableau 8 - Les variables par occurrence de la classe 1

Ce résultat montre que par rapport à la période précédente, on constate la diminution de l'importance du punk au profit du rock. Cela peut correspondre au fait que le punk comprend une dimension idéologique et politique tandis que le rock correspond davantage au style musical. À une période qui a besoin de catégoriser les styles musicaux pour les référencer dans les bases de données musicales informatisées, cela se ressent également dans les publications des fanzines.

Concernant les autres classes, là encore, elles contiennent des mots à la proximité criante mais particulièrement anecdotiques, comme ici pour la classe 4 autour de la Charente.

Keyword	Occurrence
kitchen	2
music_kitchen	2
rochelle_music	2
inforock_charente	2
newsletter_inforock	2
music	2

Tableau 9 - Les variables par occurrence de la classe 4

2.4.3 Période après 2010

La période après 2010 correspond à l'arrivée du streaming et à l'implantation d'une écoute par ambiance plutôt que par style de musique.

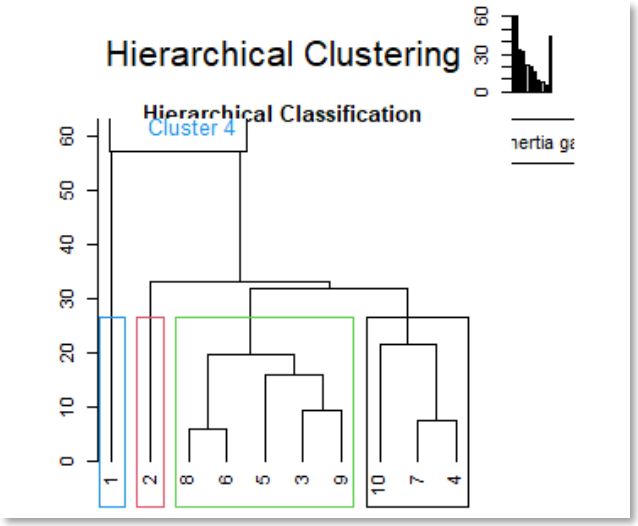

Figure 29 - Clusters hiérarchisés pour la période après 2010

Dans cette dernière période, de manière très surprenante, la classe 1 regroupe des mots anecdotiques mais très proches autour des Alpes de haute-Provence :

Keyword	Occurrence
musique	16
alpes	10
fanzine	9
musique_fanzine	7
actuelle_france	5
provence_hautes	5
actuelle	5
hautes_alpes	5
musique_actuelle	5
alpes_haute	5
haute_provence	5

Tableau 10 - Les variables par occurrence de la classe 1

Cela pourrait signifier que, contrairement aux périodes précédentes, les mots les plus significatifs ne sont pas situés sur un des extrêmes du dendrogramme, mais sont davantage mélangés à l'ensemble des autres classes de mots. Cela pourrait être le signe d'une plus grande proximité des variables entre elles.

Au sein de la classe 2 se trouve un mélange de keywords mixant style musical et autres pratiques artistiques. On voit ici que le fanzine est devenu un espace d'expression artistique général et plus uniquement centré sur un style musical ou artistique.

Keyword	Occurrence
musique	14
fanzine	12
musique_fanzine	8
punk	7
hardcore	6
france	6
fanzine_punk	5
punk_hardcore	5
rock	4
sane	3
musique_graphisme	3
art_contemporain	3
contemporain	3
photo_art	3
graff_photo	3
bd_graphzine	3

Tableau 11 - Les variables par occurrence de la classe 2

Si la musique en général prédomine, les styles musicaux les plus présents sont le punk, le hardcore puis le rock.

Par ailleurs, en comparaison avec la période avant 2000, les mots liés aux convictions idéologiques et politiques n'apparaissent plus. Les causes peuvent être variables mais cette étude ne permet pas de les confirmer. Tendance sociétale ? Fanzines plus spécialisés au plan artistique ? Idées politiques et convictions idéologiques diffusées par d'autres canaux notamment numériques ?

Discussion de l'analyse par ACP

Sur l'ensemble des périodes et pour l'ensemble des classes, nous notons une proximité très forte des variables entre elles. Cela est dû au grand nombre de keywords (pour rappel, 5051 dont seuls 706 sont présents plus 5 fois) tandis que la base de données est constituée de 5048 individus. Cela peut se traduire par une très forte diversité des thèmes abordés par les fanzines. Cela reflète à la fois l'ultra-spécialisation des fanzines et la très grande diversité de styles et de thèmes présents autour de la musique sur la totalité des périodes étudiées. Cela pourrait aussi venir du besoin qu'ont les bibliothécaires de différencier chaque document, les amenant à présenter des descriptions uniques pour chacun des fanzines.

Au cours de ces trois périodes, il faut noter également que les mots des principales classes ont évolué. Si le fanzine est resté un support d'expression de divers arts, les dimensions underground et de propagation d'idéologies politiques semblent s'être amenuisées au fil du temps.

Nous identifions une limite à cette approche. Les descriptions des fanzines sont des données secondaires issues de descriptions réalisées par des bibliothécaires. N'ayant pas été réalisées par une seule personne, les descriptions ont pu évoluer. Par ailleurs, ces descriptions concernent davantage la forme des fanzines que le contenu des interviews et des revues publiées. Face à cette limite, il faudrait pouvoir mener une étude plus approfondie du contenu des interviews. Pour cela, nous avons élaboré un projet de recherche qui se trouve en annexe (Annexe 7) et qui pourrait affiner l'analyse de ces fanzines.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre 4 présente l'état des lieux des labels à travers deux approches. La première approche établit une revue de la littérature scientifique et managériale pour brosser un portrait des labels et des enjeux qui les entourent. De cette première approche, il ressort que les labels sont des organisations charnières pour l'industrie phonographique du fait de leur rôle d'intermédiaire entre les artistes et le public. Leurs activités et leurs missions sont particulièrement variables entre deux labels. Plusieurs fédérations et institutions accompagnent leurs activités, démontrant ainsi la complexité de leurs tâches.

La seconde approche a tenté d'identifier les caractéristiques principales des labels indépendants en France, dans le but d'établir la représentativité des labels. Cette approche a été menée à travers une étude quantitative par ACP pour identifier les esthétiques musicales et les thèmes les plus présents.

Cependant, la validité des résultats ne pouvant être démontrée, cette étude montre ses limites. Un échantillon de label ne pourra pas être proportionnel à cette étude, puisqu'il n'a pas été démontré que notre base de données était représentative. Cependant elle fournit des indications et la corrélation d'autres études à la nôtre pourrait initier une forme de représentativité.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ACTE I - REFUSER L'ADOPTION D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE, CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE

Scène 1 : contexte et revue de littérature	
Chapitre 1 De l'innovation aux réponses à l'innovation stratégique	Chapitre 2 Le streaming, innovation stratégique *forte*

Scène 2 : cadre théorique et empirique	
Chapitre 3 Justifier la réponse stratégique	Chapitre 4 Les labels de musique, témoins des modulations de leur environnement

ACTE II - ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

Scène 3 : design de la recherche	
Chapitre 5 Les dimensions du positionnement interprétativiste	Chapitre 6 Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels

Scène 4 : résultats et analyses	
Chapitre 7 Les réponses stratégiques des organisations	Chapitre 8 Les mondes et les justifications

CONCLUSION GÉNÉRALE Discussion, implications & limites

Acte II : Étude empirique et résultats

La seconde partie de la thèse aborde les aspects empiriques de ce travail. Elle vise à répondre au problème identifié. La confrontation avec le terrain de recherche permettra de vérifier la réalité de l'objet de recherche théorique. Elle se décompose en deux sections, chacune de deux chapitres. Avant de les détailler, nous profitons de cet entracte pour introduire brièvement les propositions de recherche formulées au cours de l'élaboration de ce travail.

Dans une démarche hypothético-déductive, la théorie et les concepts énoncés doivent être testés. Pour cela, le chercheur peut formuler des hypothèses ou des propositions. Une hypothèse est « une formulation qui spécifie qu'au moins deux variables mesurables ou potentiellement mesurables sont liées (Kerlinger 2000, dans Gavard-Perret et al 2018 : 64). Tandis qu'une proposition est « une déduction logique tirée de la théorie sur des relations entre concepts, à partir de ses axiomes (affirmations fondamentales jugées vraies et sur lesquelles la théorie est fondée). Elle peut être testable ou non testable » (Gavard-Perret et al, 2018 : 63). Cette thèse visant explorer le concept de refus et sa définition, ses implications et la validité du concept n'ayant pas été démontrés, sa mesurabilité n'est pas possible. Nous formulons donc ici des propositions.

Ces propositions de travail sont centrées autour du concept de refus. Les trois premières propositions visent à cerner le refus et sa définition, tandis que les deux propositions suivantes visent à contextualiser ce comportement. L'ensemble de ces propositions sont présentées en Annexe 5.

Proposition 1 : les métaphores militaires de la désertion, capitulation et reddition, sont transposables à l'étude du refus stratégique.

Proposition 2 : le refus stratégique étant de nature dissidente, il est antonyme de l'innovation stratégique

Proposition 3 : refuser l'innovation stratégique est un processus complexe, disposant de ses propres déterminants, processus et implications

Proposition 4 : les processus liés au refus de l'innovation stratégique subissent eux-mêmes des formes de pressions isomorphiques. Les différentes formes de pressions isomorphiques étant externes à l'organisation, (autrement dit, inhérentes à l'environnement), elles s'exercent quelles que soient les natures de décisions stratégiques de l'organisation.

Proposition 5 : les organisations refusant l'innovation stratégique ont une faible légitimité institutionnelle. Puisque l'innovation est un concept soutenu est encouragé par les institutions, le fait

de ne pas suivre cette logique suscite le désintérêt des institutions. Dans cette logique, les organisations refusant de contribuer aux logiques d'innovations stratégiques, ne peuvent pas gagner en légitimité institutionnelle.

H5a Les organisations possédant une forte légitimité ont des relations avec leurs parties prenantes et leurs alliés stables. Elles ont une forte légitimité qui suppose de ne pas pouvoir mener d'innovation stratégique

H5b Les organisations affichant un refus de l'innovation stratégique se discréditent auprès des institutions déjà en place, leur conférant une faible légitimité

Ces propositions ont progressivement été mises de côté au profit du concept de réponse stratégique. En effet, comme expliqué dans le préambule au cadre théorique (chapitre 3), attribuer un type de comportement à une organisation *ex ante* crée un biais de circularité. Le concept de réponse laissait davantage d'amplitude l'identification d'un refus ou d'une adoption.

Scène III : épistémologie et méthodologie interprétativiste

Cette section permet de poser le cadre de l'accès au terrain pour assurer une rigueur méthodologique répondant aux attentes académiques. Le chapitre 5 présente la réflexion épistémologique approfondie et les dimensions de la posture interprétativiste. À partir de ces prises de position, le chapitre 6 raconte l'élaboration de la méthodologie et l'adaptation de certains éléments aux contraintes du terrain.

Scène IV : résultats et analyses

La seconde section présente les résultats de cette étude. Les résultats respectent les approches retenues dans le cadre théorique en identifiant en premier lieu les réponses stratégiques formulées par les organisations rencontrées (chapitre 7), puis en détaillant les justifications fournies (chapitre 8).

Chapitre 5. Les dimensions du positionnement interprétativiste

L'épistémologie, composée des termes « Episteme » et « Logos » en grec, renvoie à l'étude du « savoir » et du « traité » (Gagnon et Hébert 2000). En d'autres termes, il s'agit de la science des sciences, à la recherche de l'origine du savoir.

Dans ce cinquième chapitre, nous présentons en premier lieu les différents paradigmes (1.). Puis nous verrons les quatre dimensions inhérentes à une posture épistémologique : ontologie (2.1), épistémie (2.2), méthodologie (2.3) et axiologie (2.4). Chacune de ces dimensions est présentée puis reliée à son intégration dans ce travail.

1. Les paradigmes épistémologiques en science de gestion

La dimension épistémologique d'un travail de recherche consiste à déterminer le projet de connaissance de l'étude et le positionnement du chercheur dans cette démarche. L'objectif d'un tel questionnement permet de « se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée. » (Soler 2009, p.9). En effet, dans toute recherche scientifique, le chercheur doit être capable de justifier son lien avec la production des connaissances. Des paradigmes épistémologiques sont des « systèmes d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie, qui sont partagées par une communauté de chercheurs » (Avenier 2011 : 375).

Historiquement, on reconnait deux principaux paradigmes, celui des sciences de la nature et celui des sciences du vivant.

Dans les sciences de la nature, le chercheur établit une connaissance indépendante de l'influence du chercheur. C'est-à-dire qu'il va chercher à établir des règles, des lois de fonctionnement d'un objet, qui ont valeur de généralité. Les principaux philosophes de cette démarche sont Comte, Carnap, Popper ou Lakatos. Cette conception des sciences privilégie les méthodologies basées sur des principes hypothético-déductifs où le chercheur tient une posture neutre (Allard-Poesi et Perret 2014).

Dans les sciences du vivant à l'inverse, le lien entre le chercheur et la connaissance produite sont interdépendants. L'interprétativisme, dans son acception la plus large, « va souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère intentionnel, discursif et processuel des pratiques sociales » (Allard-Poesi et Perret 2014 : 17). Les principaux auteurs sont

Passeron, Latour et Woolgar, Callon et Latour, Bonneuil et Joly. Le chercheur inscrit dans ce paradigme devra veiller à préciser les facteurs contingents de son travail.

Par la suite, ces deux paradigmes opposés ont donné naissance à différentes nuances qui constituent différents positionnements pour tout chercheur. Il est important de souligner qu'il n'existe pas d'opposition franche et directe entre ces deux extrêmes, notamment parce que les visées, les finalités de tous ces paradigmes sont identiques : « préjuger de l'éthique et de la capacité à dire vrai » (Nguyên-Duy et Luckerhoff 2007). La présentation de Thiétart *et al*. (2014), qui situent ces différentes logiques de production de connaissance selon des continuums entre ces deux extrêmes, permet de lisser cette opposition et de discuter des nuances de positionnement plutôt que des affrontements et des querelles d'écoles. Ainsi, tous les paradigmes épistémologiques se situent sur un continuum dont les deux extrêmes sont les approches historiques des sciences de la nature face aux sciences du vivant, ou selon Thiétart un continuum allant du réalisme au constructivisme.

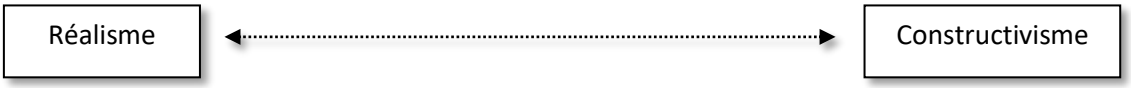

Figure 30 - Continuum des paradigmes épistémologies, adapté de Thiétart (2014)

En plus du positionnement entre ces deux extrêmes, il existe différentes dimensions à ces positionnements. Ainsi, pour toute recherche souhaitant clarifier son positionnement épistémologique, quatre dimensions doivent être explicitées :

- dimension ontologique, la nature du réel à appréhender,
- dimension épistémique, le rapport à la production de connaissance,
- dimension méthodologique, la validité de la démarche,
- dimension axiologique, les valeurs portées par la connaissance.

Orientation	Réalisme		Constructivisme
La question ontologique Qu'est-ce que la réalité ?	Essentialisme	< - - - - - - - - - - - >	Non-essentialisme
La question épistémique Qu'est-ce que la connaissance ?	Objectivisme	< - - - - - - - - - - - >	Relativisme
La question méthodologique Quels sont les critères de la connaissance valable ?	Correspondance	< - - - - - - - - - - - >	Adéquation
La question axiologique La connaissance est-elle sans effet ?	Autonomie	< - - - - - - - - - - - >	Performativité

Figure 31 - Orientations et tensions épistémologiques, Thiétart et al. *2014 : 21*

Ces dimensions rejoignent les questions introduites par Piaget (1967 : 6) :

-qu'est-ce que la connaissance ?
-comment s'est-elle constituée ?
-comment en apprécier la valeur ou sa validité ?

S'il est possible, voire souhaitable, pour toute recherche de convenir d'un positionnement nuancé sur ce continuum, il est toutefois répandu qu'un jeune chercheur puisse avoir du mal à définir clairement sa posture (Dumez 2010, Perret et Dumez 2012, Grandclaude 2015, Gavard-Perret *et al*. 2018). Dumez (2010), nous le verrons par la suite, conçoit même la question du positionnement comme une aberration. Nous avons donc fait le choix pour cette étude d'adopter un positionnement traditionnel, afin de garantir une cohérence de posture épistémologique. C'est à cette fin que nous présentons les grandes postures admises en sciences de gestion.

Traditionnellement, ce sont les deux postures réalistes et constructivistes qui sont présentées, éventuellement complétées par l'interprétativisme comme chez Perret et Séville (2008) mentionnés dans la thèse de Baccouche (2019).

Tableau 39 : Caractéristiques des paradigmes épistémologiques

	Paradigmes		
Questionnements épistémologiques	**Positiviste**	**Interprétativiste**	**Constructiviste**
Statut de la connaissance	Hypothèse ontologique : Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance.	Hypothèse phénoménologique : L'essence de l'objet peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe même pas (constructivisme radical).	
Nature de la réalité	Indépendance du sujet de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités.	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités.	
Comment la connaissance est engendrée ? Chemin de la connaissance scientifique	La découverte : Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… ». Statut privilégié de l'explication.	L'interprétation : Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… ». Statut privilégié de la compréhension.	La construction : Recherche formulée en termes de « pour quelles finalité… ». Statut privilégié de la construction
Valeur de la connaissance et critère de validité	Vérifiabilité. Conformabilité. Réfutabilité.	Idéographie. Empathie (Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).	Adéquation. Enseignabilité.

Source : Perret et Séville (2008, p. 15)

Figure 32 - Table des caractéristiques des paradigmes épistémologiques de Perret et Séville dans la thèse de Baccouche p.119

Toutefois, nous proposons ici une lecture plus fine et plus récente de ce séquençage des différents paradigmes épistémologiques.

Les sciences de gestion, par leur caractère intimement pragmatique (Thietart 2014), évoluent entre cinq paradigmes dominants (Avenier et Gavard-Perret 2012, Gavard Perret *et al*. 2018), que l'on pourrait replacer de gauche à droite sur un continuum représentant différentes conceptions de la réalité : le réalisme scientifique, le réalisme critique, le constructivisme pragmatique, l'interprétativisme et le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1998). En croisant chacune de ces catégories avec les différentes dimensions (ontologique, épistémique, méthodologie et axiologique), on obtient le tableau suivant, adapté de Gavard-Perret *et al*. (2018).

	Réalisme scientifique	**Réalisme critique**	**Constructivisme pragmatique**	**Interprétativisme**	**Constructivisme (Guba et Lincoln 1998)**
Ontologie	Il existe un réel en soi, indépendant du chercheur	Il existe un réel en soi, indépendant de l'attention qu'on peut lui porter	*Pas de considération ontologique.* Il existe des flux d'expériences humaines	Il existe de l'activité humaine structurée.	Le réel est relatif
Epistémie	Le réel en soi n'est pas forcément connaissable	Le réel profond n'est pas observable, on peut imaginer des mécanismes générateurs	Seule l'expérience humaine active est connaissable. Malgré l'interdépendance sujet-objet, le réel existe indépendamment de l'observateur	Seule l'expérience vécue est connaissable. L'interdépendance sujet-objet est très marquée	L'interdépendance sujet-objet est part entière du processus de connaissance
Méthodologie, finalité	Connaitre et expliquer des phénomènes	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens dans les situations	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié
Axiologie	Neutralité, objectivité	Pouvoir explicatif des mécanismes générateurs	Adaptation fonctionnelle de la connaissance pour agir intentionnellement	Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive	Fiabilité et authenticité, pas de généralisation

Tableau 12 - Les positionnements épistémologiques dominants en sciences de gestion, adapté de Gavard-Perret et al. *2018*

Parmi ces cinq catégories identifiées, certaines sont parfois regroupées sous un seul et même intitulé de « paradigme positiviste ». C'est le cas des nuances de positionnements telles que l'empirisme logique, le post-positivisme, néo-positivisme, réalisme critique (Bhaskar 1978, Archer *et al*. 1998). Ce positionnement « défend l'idée que la science a pour visée d'établir une connaissance valide de la réalité qui est indépendante et extérieure au chercheur » (Thiétart *et al*. 2014 : 21). L'ensemble des autres postures sont parfois groupées sous le paradigme général de « constructivisme ».

Toute recherche doit s'inscrire dans un paradigme pour consolider sa cohérence. Dans ce but, la partie suivante justifie le positionnement interprétativiste de cette étude et en détaille les différentes dimensions.

2. Les dimensions du paradigme interprétativiste

Dès le début de cette étude, nous avons attaché une grande importance au contexte et à sa description. De plus, le sujet des réponses négatives à un changement a fait l'objet de très peu d'études. Ce n'est pas un phénomène bien connu, son existence n'est ni largement répandue ni admise. En ce sens, il est préférable de considérer un lien fort entre le chercheur et le sujet puisque le regard porté sur cette situation et son contexte émane en partie d'intuitions et de convictions personnelles. Le paradigme positiviste ou logique a donc finalement été écarté.

Le paradigme constructiviste, dans sa conception la plus large, concentre les différentes acceptions d'interprétativisme, de postmodernisme, de constructivisme ingénierique ou constructivisme pragmatique. C'est donc cette seconde approche de la recherche scientifique qui a été mobilisée et qui est décrite ci-dessous.

Cette section 2. discute le positionnement selon quatre dimensions : ontologie (2.1), épistémie (2.2), méthodologie (2.3) et axiologie (2.4)

2.1 La dimension ontologique de l'épistémologie

Étudier la dimension ontologique d'un paradigme revient à poser la question « qu'est-ce que la réalité ? ». La manière de répondre à cette question dépend du paradigme dans lequel s'inscrit le chercheur.

> « Suivant le référentiel choisi, le management pourra en effet être conçu comme un ensemble d'outils et de pratiques naturalisées et objectivables à expliquer (référentiel des sciences de la nature), un processus de construction humaine et sociale à interpréter (référentiel des sciences sociales) ou encore un ensemble d'artefact à concevoir (référentiel des sciences de l'ingénieur) » (Allard-Poesi et Perret, 2014 : 22).

Pour rappel, l'objectif de cette recherche est de comprendre les réponses négatives à une innovation stratégique. Dès lors, il est bien question dans cette étude de questionner les motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui permet d'assigner un sens à leur comportement (Schwandt 1994, cité par Allard-Poesi et Perret, 2014).

Nous avons un temps envisagé un positionnement dans le paradigme logique selon lequel la réalité dispose de son essence propre. En effet, le paradigme constructiviste pragmatique (aussi nommé pragmatisme radical) ne pose pas d'hypothèse ontologique, il admet uniquement qu'il existe des flux

d'informations. De plus, il postule que « ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées » (Avenier et Gavard-Perret 2018 : 27). On comprend donc que cette approche soit pertinente pour l'étude de réactions non-conventionnelles et des relations entre différents éléments.

Cependant, l'appréhension ontologique du courant interprétativiste est également pertinente avec la conception du sujet. Williams (2000) définit le courant interprétativiste comme « which interpret the meanings and actions of actors according to their own subjective frame of reference[31] » (p.210). Pour compléter Wich (1990) et Taylor (1994), il introduit l'importance des techniques d'observation au sein de ce paradigme.

C'est pourquoi cette dimension ontologie, seule, ne permet de trancher nettement entre constructivisme pragmatique et interprétativisme, ce sont les autres dimensions qui ont déterminé le positionnement.

La dimension épistémique permet davantage de souligner les nuances sur ce *continuum* et de colorer plus précisément la posture retenue.

2.2 Dimension épistémique du paradigme interprétativiste

Interroger la dimension épistémique d'un paradigme scientifique revient à poser les questions : quelle est la nature de la connaissance produite ? Qu'est-ce que la connaissance ? Quels sont les liens entre le chercheur et son objet d'étude ?

Dans le paradigme constructiviste radical ou pragmatique, trois hypothèses sont posées :
- « nul ne peut prétendre connaitre rationnellement un possible réel en soi » (Von Glaserfeld 2001, cité par Avenier et Gavard-Perret 2018 : 27) ;
- l'interdépendance sujet-objet induit des influences sociales et culturelles ;
- l'hypothèse téléologique de considération pour la finalité de la connaissance.

Ces hypothèses sont débattues au sein même de ce courant, en particulier concernant l'interdépendance sujet-objet et l'autonomie de l'objet d'étude (Mucchielli 2006).

Dans le paradigme interprétativiste, les hypothèses épistémiques sont intimement liées à l'approche ontologique de ce courant. En postulant que l'objet d'étude ne dispose pas d'essence propre alors cet

[31] *« qui interprète les significations et les actions des acteurs en fonction de leur propre cadre de référence subjectif »*

objet ne peut prendre forme qu'en étant lié au chercheur et à l'expérience qu'il vit (Husserl 1970). Aussi, le contexte et les situations deviennent des facteurs d'influence de la conception de cet objet.

Ce second courant rejoint alors l'approche initiale de cette étude. Dès le début, une grande attention a été portée à la description du contexte et au cadre d'analyse qui a permis de le décrire. L'objet de l'étude est également nourri initialement de convictions personnelles. Mais selon nous, l'importance attachée au contexte dans l'élaboration de notre objet d'étude était telle qu'elle devait avoir son pendant ontologique. C'est pourquoi le paradigme constructiviste pragmatique a été écarté. De plus, notre approche n'est pas dans la tradition des études en sciences de gestion. Les sciences de gestion sont davantage attachées à expliquer et décrire la performance de l'entreprise, la mise en œuvre de projets, l'implantation d'innovations. Notre conception de l'analyse de cas négatifs *en soi* et non dans un objectif de dépassement ou pour viser la performance induit une construction personnelle et intime du sujet. Le courant interprétativiste encourage davantage cette approche.

De même que pour les autres paradigmes, le positionnement interprétativiste donne lieu à différents courants et nuances. Par exemple, les débats entre les positions de Sandberg (2005) et de Cunlife (2010) interrogent sur la visualisation qu'une personne ou qu'un groupe peut donner d'une situation.

Interprétativisme	
Sandberg 2005	Cunliffe 2010
Différents sujets participant à une certaine situation sont capables de s'accorder sur l'attribution d'une certaine signification à cette situation au nom de la « réalité objective intersubjective ».	Tout ce qui existe n'existe qu'à travers sa relation à d'autres choses.

Tableau 13 - Les positions principales dans le courant interprétativiste

Deux autres débats peuvent être discutés au sein de cette dimension épistémique : le débat expliquer & explorer et le débat sur les modes de raisonnements.

-> Le débat expliquer vs explorer

Une recherche à visée explicative a pour but principal de tester ou enrichir une théorie, supporter ou réfuter une explication. Tandis qu'une recherche à visée exploratoire ou descriptive vise à se familiariser avec des faits, fournir une image détaillée et très précise d'un phénomène, voire à générer de nouvelles idées autour d'un phénomène voire de contredire une description initiale (Dufour, NA).

Dans la visée explicative (aussi appelée « voie du test » Charreire-Petit et Durieux, 2003 : 94), l'attachement et le respect d'une théorie sont forts, il est question ici de « confronter un objet

théorique à la réalité » (p.94). Cette démarche s'inscrit nécessairement dans un paradigme positiviste, du fait de cet attachement respectueux d'une théorie. La démarche suit un schéma spécifique, qui peut être représenté ainsi :

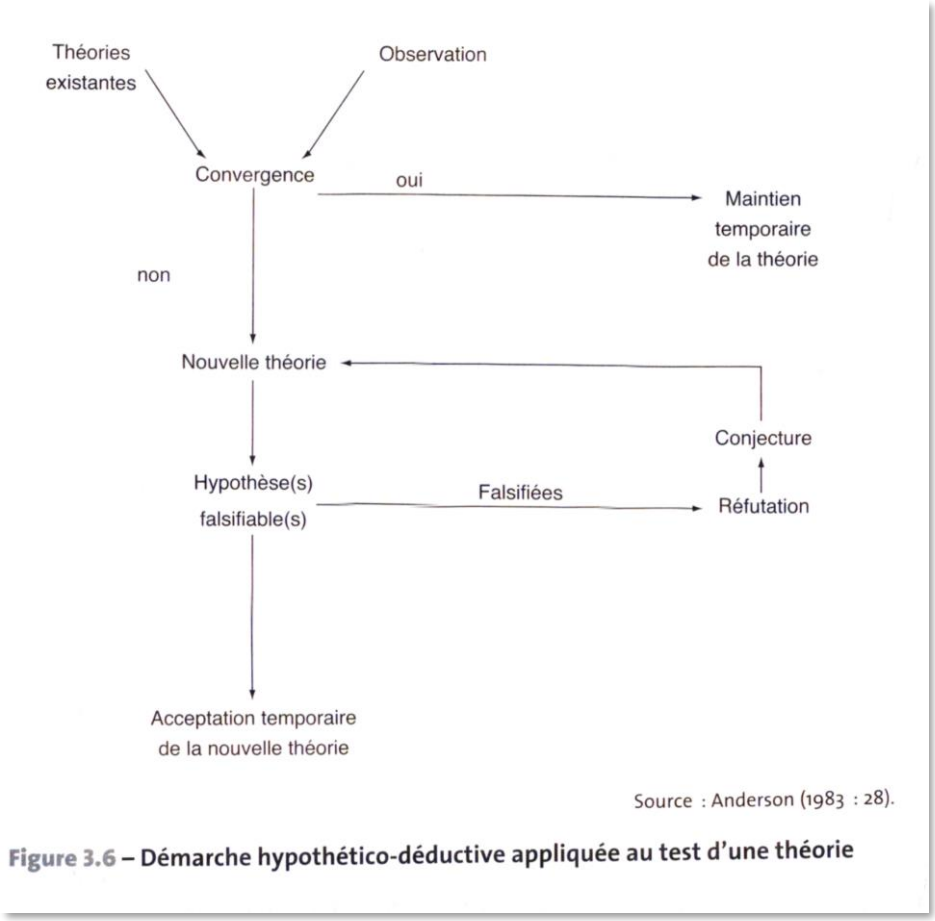

Figure 33 - Démarche de la voie du test, Anderson 1983 dans Charreire-Petit et Durieux 2014

Dans cette étude, la démarche de test a été un temps envisagée, avec pour objectif de tester et de mesurer les impacts de l'innovation stratégique. Toutefois, après un an de travail, nous avons constaté que certains impacts étaient mal connus, peu décrits. Il s'agit de tous les impacts négatifs et en opposition à cette innovation stratégique. Il nous a alors semblé important de mieux connaitre ce phénomène avant de pouvoir proposer de mesurer les différents impacts, afin de proposer une mesure la plus complète possible. Cette démarche de test a donc été écartée.

Quant à la « voie de l'exploration » (p.89), cela consiste à explorer une théorie ou un objet empirique « sans *a priori » (p.92).* Cette voie de l'exploration laisse davantage d'amplitude au chercheur sur sa prise de position initiale, plus distante d'une théorie particulière. Cette voie peut être utilisée dans un objectif plutôt théorique pour lier deux théories ensemble ou lier un nouveau concept à une théorie

existante, mais également dans un objectif plutôt empirique pour rapporter des phénomènes nouveaux ou mal connus. Ce travail s'inscrit donc dans une démarche profondément exploratoire.

Les auteures précisent que l'exploration n'est pas contingente du paradigme dans lequel s'inscrit le chercheur. Ce débat entre expliquer-tester et paradigme épistémologique avait déjà été évoqué par Weber et en France a émergé principalement avec Paul Ricoeur (1977).

En effet, il serait tentant de schématiser l'extrême positiviste comme science explicative et l'extrême constructivisme comme science exploratoire. Toutefois, la nuance des postures amène aussi des nuances entre ces deux visées. Ricœur, s'attache à remettre en question la dualité de la conception suivante : les deux conceptions Expliquer et Comprendre seraient dépendantes de la conception épistémologique, respectivement des sciences de la nature et des sciences de l'homme. L'Explication serait « la continuité épistémologique entre sciences de la nature et sciences de l'homme », tandis que la Compréhension serait « l'irréductibilité d'une spécificité des sciences de l'homme » (p.126). Face à cette simplification des approches, Ricoeur cherche à réduire l'opposition entre les deux conceptions Expliquer et Comprendre, pour « abolir la différence qui existe entre les visées cognitives de l'interrogation herméneutique et des sciences de l'action » (Colliot-Thélène 2004 : 15). Ce débat semblerait tranché si l'on considère que cette dualité a été initiée par des philosophes des sciences de la nature pour donner une appellation à d'autres sciences (Collio-Thélène 2004) et si l'on considère également que l'ancrage profondément pragmatique des sciences de gestion exclut des travaux exclusivement théoriques (Martinet et Pesqueux 2013).

D'autres dimensions devraient être débattues à l'avenir comme le souligne Collio-Thiélène (2004), tels que la valeur de l'explication chez van Fraassen, le rôle de la prédiction ou encore l'autonomie de l'explication pour Bitbol, la prévisibilité d'un évènement rétrospectivement à son analyse chez Weber. Si ces dimensions ne sont pas approfondies dans cette thèse, c'est avant tout en raison de la prévalence du débat Expliquer-Comprendre dans les manuels épistémologiques et la sur-représentation de cette opposition dans la littérature en sciences de gestion. Cette thèse a comme objet l'approfondissement d'un phénomène, elle ne pouvait pas en même temps viser à tester un positionnement épistémologique inusité sur un phénomène peu connu, car la distinction de ce qui relève de la prise de position épistémologique ou du phénomène analysé aurait été trop complexe. Cette thèse s'inscrit donc dans la tradition des questions épistémologiques pour les sciences de gestion, mais préconise une ouverture à d'autres thèmes à l'avenir.

-> Le débat induction, déduction, abduction

Le débat autour de l'exploration et l'explication en amène un autre profondément lié, celui de la démarche. Il existe trois types de démarches : déductive, inductive et abductive (Charreire et Durieux 2003 p.60). La logique déductive invite le chercheur à appuyer les explications sur des théories existantes tandis que la logique inductive invite le chercheur à produire des théories à partir des faits. Une troisième logique est souvent évoquée, la logique abductive, vulgairement appelée d'allers-retours entre la théorie et le terrain.

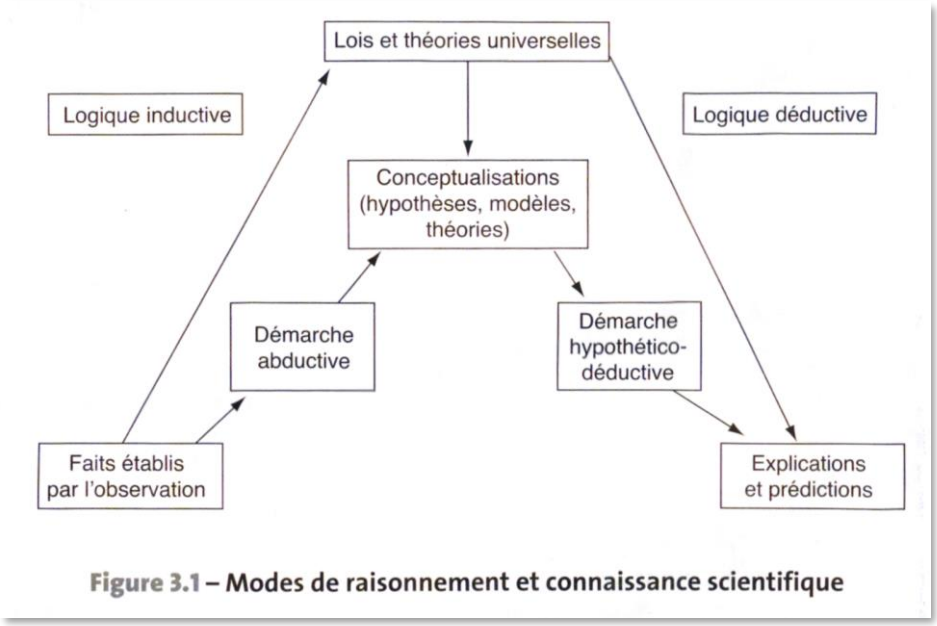

Figure 34 - Modes de raisonnement et connaissance scientifique, Charreire-Petit et Durieux, 2014 : 82

Ces trois démarches ne sont pas systématiquement liées à une posture épistémologique. Dans ce travail, le point de départ théorique a permis la construction de l'objet de recherche. La démarche déductive est donc davantage présente. Cependant, le terrain bénéficie d'une double analyse déductive et abductive, qui complète et enrichit le positionnement général.

2.3 Dimension méthodologique

La troisième dimension d'une réflexion épistémologique concerne la méthodologie. Lors de la construction de son projet de recherche, le chercheur a pour ambition que son travail puisse être « réappropriable par d'autres chercheurs » (Drucker-Godard *et al*. 2014 : 298). Ce caractère est possible seulement lorsque la recherche répond à des exigences de validité (2.3.1) et de fiabilité

(2.3.2). La méthodologie est également consolidée lorsque le chercheur réussit à supprimer les biais ou *a minima* à les atténuer (2.3.3).

2.3.1 Validité de la connaissance

La validité d'une recherche se construit à différentes étapes, à la fois lors de la conception du cadre théorique et également lors de la recherche de terrain et à l'analyse des résultats. Le travail d'ensemble doit présenter une logique et une cohérence globale. Afin de consolider cette cohérence, le chercheur doit veiller à garantir la validité de son travail.

La construction de cette validité dépend notamment du contexte épistémologique dans lequel s'inscrit la recherche. Ainsi, dans un cadre positiviste, la construction de la validité interne et externe est particulièrement présente lors de la réalisation des expériences (Gavard-Perret, 2018), dans un contexte « anti-positiviste », elle s'exprime notamment lors de la production des connaissances et questionne fortement la position du chercheur (Girod Seville et Perret, 2002, dans Questions de méthodes en sciences de gestion).

Il existe un grand nombre de formes de validités synthétisées dans le tableau suivant

Validité	Définition
1. Validité d'information	Degré auquel un concept peut se réduire à des observations
2. Validité de contenu	Degré auquel une opérationnalisation représente le concept sous tous ses aspects
3. Validité de critère	Degré auquel le concept opérationnalisé est corrélé au concept qui constitue le critère
3a. Validité prédictive	Sous-type de validité de critère dans lequel la mesure est séparée dans le temps de la mesure du concept
3b. Validité concurrente	Sous-type de validité de critère dans lequel la mesure du critère et du concept est simultanée
4. Validité de construit (ou de trait)	Degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter
4a. Validité convergente	Degré auquel deux mesures du même concept par deux méthodes différentes sont convergentes
4b. Validité divergente	Degré auquel un concept diffère d'autres concepts
4c. Validité nomologique	Degré auquel les prévisions basées sur un concept qu'un instrument est supposé mesurer, sont confirmées

5. Validité systémique	Degré auquel un concept permet l'intégration de concepts antérieurs ou la génération de nouveaux concepts
6. Validité sémantique	Degré auquel un concept a un usage sémantique univoque
7. Validité de contrôle	Degré auquel un concept peut être manipulé et capable d'influencer d'autres variables

Tableau 14 - Les différents types de validité de concept, adapté de Zaltman et al. *1973, dans Drucker-Godard* et al. *2014 : 300*

Mais également d'autres formes :

Validité	Définition
8. Validité interne	« S'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude. » (Drucker-Godard *et al.*, 2007 : 278). Cette dimension de la validité est particulièrement sensible dans les recherches expérimentales (Yin, 2013).
9. Validité externe	Concerne davantage les aspects de généralisation, de réplication ((Miles et Huberman, 2003 ; Drucker-Godard *et al.*, 2014). Elle peut être consolidée par la duplication des expériences. Toutefois, les études qualitatives sont souvent réalisées dans des contextes spécifiques qui sont difficilement réplicables.
10. Validité pragmatique	Deux formes principales : 1-Vise à collecter de la connaissance pendant l'action (Sandberg 2005) ; 2-Vise à garantir des applications opérationnelles à une recherche (Miles et Huberman 2003, Ruiz 2015)
11. Validité communicationnelle	L'élaboration et la discussion du sujet intègrent les participants et leurs points de vue ainsi que celui d'autres chercheurs (Sandberg 2005)
12. Validité transgressive	Concerne l'identification des décalages entre les éléments déclaratifs et opérationnels (Sandberg 2005) ou entre les consignes managériales et le travail effectué (Babeau et Chanlat 2008)

Tableau 15 - Les différents types de validité, tableau personnel

Certaines formes de validité sont plus adaptées à des recherches quantitatives qu'à des recherches qualitatives. Dans une recherche qualitative, la mise en place du contrôle de ces différentes formes de validité peut s'avérer plus abstraite. Il est d'ailleurs préconisé de faire preuve de transparence et de parler de « qualité et de crédibilité plutôt que de validité et fiabilité » (Drucker-Godard *et al*. 2014 : 298).

Une attention particulière a été portée aux formes de validité les plus courantes :

-La **validité de contenu** « porte sur l'analyse de l'adéquation de chaque élément de l'instrument à ce pour quoi il a été construit » (Gavard Perret *et al*. 2018 : 70). Si ce type de validité sert principalement pour l'évaluation des items dans les échelles de mesures, il est difficilement applicable dans une logique interprétativiste. C'est pourquoi nous privilégions avant tout une grande clarté dans la narration de la démarche et l'explication des choix des concepts retenus.

-la **validité de construit** est considérée comme la cohérence entre le concept tel que dépeint dans la littérature et celui mobilisé par le chercheur (Ruiz, 2015). La validité du construit se consolide en explicitant les définitions, les échelles de mesure ainsi qu'en problématisant l'objectif de la recherche de manière la plus précise possible (Drucker-Godard *et al*., 2007). Dans cette étude, elle repose sur la cohérence entre le concept d'innovation stratégique et sa déclinaison opérationnelle. C'est dans ce but que le deuxième chapitre démontre les différentes dimensions de l'innovation stratégique dans le streaming, là où d'autres travaux scientifiques admettent seulement ce caractère.

Plus précisément, dans le paradigme interprétativiste, l'interprétation des « constructions de sens réalisées par les participants » (Gavard Perret *et al*. 2018 : 35) est au cœur de la question de la validité de construit. Pour répondre à cette exigence de cohérence entre déclarations et faits, la collecte de données d'observation est un matériau crucial. Cependant, en contexte de pandémie, la raréfaction des concerts n'a pas permis de collecter ce matériau. À la place, d'autres interviews des répondants collectés dans les fanzines et à la Fanzinothèque de Poitiers (voir chapitre 4) ont permis de croiser les informations et de vérifier la véracité des déclarations.

-la **validité interne** a été nourrie des différentes présentations et ajustements recommandés par d'autres chercheurs lors de présentations. Certaines étapes ont fait l'objet de discussions plus précises. C'est en particulier le cas à deux étapes. Lors de la construction du guide d'entretien, celui-ci a été révisé à quatre reprises à l'aide d'une collègue doctorante, discuté avec les deux directeurs de recherche. Il a été éprouvé lors d'une phase de test, pendant laquelle les demandes de reformulations et d'incompréhension des questions ont été intégrées. Ensuite, une étape de validation des participants (Denzin 1970, Doyle 2007, Carlson 2010, Torrance 2012) a été initiée. À la suite d'échanges avec trois chercheurs différents, plusieurs aspects désapprouvant cette démarche ont été formulés (interviews ayant eu lieu trop longtemps auparavant, pas d'apports significatifs dans les résultats, démarche non intégrée au projet global initial). Les ajustements par décisions collégiales ont permis de consolider la validité interne.

-la **validité externe** est difficilement applicable. En effet, la représentativité de l'échantillon n'a pas pu être établie et l'objectif de la thèse porte sur la compréhension d'un phénomène particulier.

Ne portant pas sur un phénomène récurrent, les résultats n'ont pas vocation à être généralisés. La question de la généralisation est plus largement discutée en troisième partie de ce chapitre. La généralisation au plus large pourrait advenir en cas d'identification future d'autres situations de réponses négatives et de résultats corrélés aux nôtres. Le paradigme interprétativiste se prête plutôt mal à la démonstration de la validité externe. C'est la qualité de la narration et la qualité des descriptions qui priment.

2.3.2 Fiabilité

La recherche de fiabilité contribue à la démarche de justification des connaissances. De même que pour la validité, les aspects de la recherche dont il faut garantir la fiabilité portent sur différentes facettes selon le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit la recherche. La fiabilité consiste à « chercher à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s). » (Drucker-Godard *et al*. 2014 : 298).

Les différentes formes de fiabilité sont la « fiabilité de l'instrument de mesure et la fiabilité plus globale de la recherche » (Drucker-Godard *et al*. 2014 : 298). La fiabilité de l'instrument de mesure correspond à l'extrême positiviste du continuum tandis que la fiabilité globale correspond à l'autre extrême du continuum côté constructivisme.

Cette fiabilité globale est définie par Avenier (2011) comme :

> « Par conséquent (…) le principe de fiabilité consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit au matériau empirique de la recherche (…) jusqu'aux résultats annoncés ». (Avenier 2011, p.372)

Afin de répondre à cette exigence de transparence et de cheminement, plusieurs sections de ce travail relatent les éléments abandonnés au cours du travail ainsi que leur justification.

2.3.3 Limitation des biais

Chaque forme de validité peut être affaiblie par des biais. La prise de conscience et la limitation des biais fait entièrement partie de la démarche globale de recherche.

Il existe un grand nombre de biais différents, qui prennent vie selon des contextes différents et selon les personnalités des personnes présentes. Cependant, chaque biais peut être limité si l'on en connait la portée et si l'on peut mettre en place des mécanismes de limitation de ces biais. Le tableau suivant

liste les principaux biais mentionnés dans la littérature et y adjoint les techniques de réduction qui ont été appliquées tout au long de cette étude.

Biais	Définition	Technique de réduction des biais appliquée
Administration (« biais d'instrumentation et effet Pygmalion » p.122)	Variations dans la collecte de données au moment de l'administration du questionnaire	Pas de changement du guide d'entretien en cours d'enquête Un seul administrateur
Ajustement	« les personnes qui se savent observées modifient leur comportement dans le sens d'un ajustement aux attentes supposées de l'observateur » (p.144)	Peu d'informations personnelles données Re-énonciation des objectifs de l'entretien dès que nécessaire
Anxiété	Suspicion chez le répondant que l'on cherche à évaluer sa cohérence, ses compétences et son équilibre	Anonymat discuté dès les premiers échanges et parfois pendant l'entretien si besoin
Attention sélective	Le chercheur se concentre seulement sur l' « essentiel »	Entretiens totalement enregistrés, retranscrits mot à mot (pas d'observation à cause de la Covid-19)
Charisme	« Accorder de l'importance à ce qui est dit ou fait par un acteur en raison du charisme que le chercheur lui reconnait » (p.144)	Sélection des participants par méthode aléatoire et boule de neige, contact par mail
Complaisance	Attribution personnelle des réussites, attribution à autrui des causes de l'échec (Bernstein *et al*. 1979, Delarue 2001)	« Proposer d'abord les modalités positives afin de minimiser le biais de complaisance » (p.115) Concerne davantage la collecte par l'enquête
Désirabilité sociale	« La tendance qu'ont les répondants à se présenter favorablement aux vues des normes sociales » (p.128)	Différencier les mesures implicites et explicites
Formulation	Distorsion d'information	Vocabulaire familier, précis, sans induire la réponse Guide d'entretien relu par trois chercheurs, et éprouvé puis simplifié dans la phase de test
Empathie	« L'attirance ou la répulsion qu'inspirent les différents acteurs du terrain au chercheur conduit ce dernier à aller davantage à la rencontre de certains » (p.144)	Diversité des styles musicaux des labels recherchée Échantillon constitué en partie de manière aléatoire
Reconstitution a posteriori	« Établir après coup des liens de causalité évidents entre des faits qui en étaient dépourvus » (p.144)	Flexibilité du guide d'entretien, questions posées en rebondissant sur les paroles du répondant
Instrumentation	« lié à la qualité des échelles de mesure employées pour le recueil des données et à la manière dont elles sont utilisées » (p.122)	Pas de questionnaire. Voir aussi biais d'administration

Interprétation	Vérification de la transférabilité	Cheminement intellectuel décrit le plus précisément possible, démarche interprétative
Observation	Proche du biais d'attention sélective, qualité des observations	Pas d'observation de terrain à cause de la Covid-19, identification de données contextuelles secondaires (fanzines notamment)

Tableau 16 - Différents biais et techniques d'atténuation, adapté de Gavard-Perret et al. *2018*

Nous pouvons voir que la plupart des biais ont été globalement cernés et limités. Cependant, en raison de la complexité de certains biais, les mesures de limitations ont parfois été difficiles à mettre en œuvre ou insuffisamment efficaces. C'est en particulier le cas pour les biais d'ajustement, de désirabilité sociale et de reconstitution a posteriori.

Le **biais d'ajustement** a été éprouvé par le répondant 9 :

> *« Mais tu voulais demander des trucs précis ? Parce que j'ai regardé sur le site internet de ton labo, ça me semblait plus être genre plan comptable etc, moi je suis pas très bon ahah. J'ai un fichier excel dépenses-recettes. » R9*

Le répondant, manifestement au courant du fonctionnement académique, a pu trouver cette information dans la signature de mon mail ou en cherchant notre nom sur internet. Notre réaction a été de repréciser le sujet d'étude afin de recentrer les échanges au plus près du guide d'entretien.

Nous reconnaissons que le **biais de désirabilité sociale** n'a pas été questionné en amont de la conduite des entretiens. À la place, nous avons privilégié une démarche s'approchant de la reproduction d'une étude. Lorsque Baccouche (2019) étudie le mensonge dans les organisations, elle ne pose pas la question frontalement, c'est-à-dire pas explicitement, aux entrepreneurs. C'est également le cas chez Theron (2015) qui n'a pas explicitement dit aux managers dans sa phase de shadowing qu'elle observait l'attention envers leurs employés, au risque qu'ils y prêtent attention à leur tour et modifient leurs comportements. Nous avons fait le choix de s'inscrire dans une forme de continuité de cette approche en ne demandant pas frontalement aux répondants pourquoi ne pas assurer la distribution sur les plateformes de streaming payantes.

Nous reconnaissons également que le **biais de reconstitution a posteriori** n'a pas été le plus facile à limiter et nous avons identifié une situation présentant ce biais. Face aux réponses fluides, nous n'avons pu retenir la question spontanée suivante :

« Tout ça, c'est des choses dont vous aviez déjà parlé avant ?
R4 : Non,
R6 : Non » (entretien de groupe parallèle R4, R5 et R6)

Cette question intervenue au moment où les répondants abordaient les valeurs défendues par leurs labels a donc subi d'un biais de reconstitution a posteriori. Les répondants ont cherché à justifier auprès de leurs pairs le bien-fondé de leurs actions. Cela constitue une des limites de la méthode de l'entretien de groupe parallèle (voir chapitre 6). Puisqu'elle a été mise en place pour des répondants se connaissant, il peut arriver que le besoin de rappeler leur appartenance à ce groupe ressorte en entretien. Toutefois, cette situation a contribué à légitimer les actions des membres du groupe.

La présence de biais correspond à la marge d'erreur présente dans tout travail, qu'aborde Boudon (1995) et discuté dans cette section suivante sur l'axiologie.

2.4 Dimension axiologique

S'interroger sur la dimension axiologique d'une recherche revient à évaluer les valeurs portées par ce travail et les natures de résultats et des préconisations produites par ce travail. Sous forme interrogative, la dimension axiologique demande « quels sont les effets de la connaissance ? ».

Cette dimension comporte deux discussions : les effets de la connaissance et la généralisation de la connaissance.

2.4.1 Les effets de la connaissance

Selon le continuum initial, les deux aspects qui s'opposent dans la dimension axiologique sont d'une part l'autonomie de la connaissance et de l'autre la performativité de la connaissance.

Dans l'autonomie de la connaissance -parfois considérée comme l'autonomie de la science vis-à-vis de la société-, la connaissance est indépendante non seulement du chercheur mais aussi de son contexte. Ainsi, les valeurs à défendre sont dissociées de l'objet de connaissance.

D'autre part du continuum se trouve une position relevant de la performativité de la connaissance (Allard-Poesi et Perret 2014) ou d'une science *en* société (Bonneuil et Joly 2013) ; on retrouve les liens forts entre la connaissance et le chercheur ainsi que le contexte. Dans ce dernier extrême, la connaissance est constituée des valeurs, sujets et objets induits dans et par celui-ci. Le positionnement interprétativiste se situe plutôt dans ce second côté du continuum. Ainsi, il est important de s'interroger sur les conséquences et les impacts potentiels à travers deux questions : les valeurs portées par la connaissance et les moyens de la généralisation de celle-ci.

Les valeurs associées à un travail sont abordées par Raymond Boudon, philosophe partisan de l'approche *d'individualisme méthodologique.* Boudon est, tout comme Boltanski, opposé à la philosophie de Bourdieu et propose plutôt une rationalité des choix des individus et une faculté de liberté de décision. En 1995, dans son livre *Le juste et le vrai*, Boudon aboutit sa démarche d'analyse de la connaissance et des valeurs. Il conclut que l'erreur et le fait de se tromper font partie de la personne humaine et contribuent à le qualifier de rationnel. En ce sens, les tests et les ajustements sont précisés dans ce travail.

La démarche interprétativiste vise dès lors à atteindre une forme souple, flexible de performativité de la connaissance. En d'autres termes, elle vise à « comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions » (Dubouloz 2013). S'il était permis d'hésiter entre une démarche pragmatique et interprétativiste sur les dimensions précédentes de l'épistémologie, la dimension axiologique interprétativiste, par sa vocation profonde à cerner des motivations individuelles, correspond au positionnement le plus adapté et pertinent pour cette recherche. Cela confirme le caractère descriptif de la finalité de cette recherche.

2.4.2 La question de la généralisation

> *« The interpretivist attitude to generalization is rather like that of the Victorian middle classes towards sex. They do it, they know it goes on, but they rarely admit to either.*[32] *» (Williams, 2000 : 210).*

Puisque la dimension axiologique interroge entre autres les effets de la science, le chercheur peut se demander quelle serait l'amplitude des conséquences de sa recherche, ce qui revient à questionner la généralisation de ses travaux. Évidemment, comme pour les dimensions précédentes, la puissance et la résonance des effets de la généralisation dépendent de la posture épistémologique globale.

Le caractère nomothétique des sciences revient dans les différents écrits autour de la posture épistémologique. Une science **nomothétique** est définie comme : « adj.*(Science, discipline) nomothétique*. (Science, discipline) dont l'objet et la méthode permettent d'établir des lois générales ou universelles, représentées par des relations constantes entre les phénomènes observés » (CNRTL 08/06/2021). On peut également parler du caractère de généralisabilité d'une observation, d'une conclusion et/ou d'une théorie. La **généralisabilité**, est définie comme la « n.f. Capacité d'une

[32] « *L'attitude interprétativiste vis-à-vis de la généralisation est un peu comme celle des classes moyennes [de l'Angleterre] victorienne vis-à-vis du sexe. Ils le font, ils savent que ça se passe, mais ils l'admettent rarement. »*

observation d'être généralisée à une classe d'observations à laquelle elle appartient. » (Larousse 08/06/2021).

Certains chercheurs postulent l'impossibilité de la généralisation pour certaines méthodes ou certaines postures épistémologiques. Cette idée se voit progressivement mais pudiquement contestée. Williams (2000) cite notamment Denzin (1983), Guba et Lincoln (1982, 1994) et Taylor (1994) pour illustrer ce positionnement d'un autre temps. Pour lui, le concept de généralisation regroupe d'autres acceptions telles que la validité externe, la transférabilité ou la corroboration.

Williams (2000) est un défenseur de la posture interprétative et de la capacité de cette posture à voir ses résultats généralisés, la généralisation étant un souhait pour la recherche. L'auteur conçoit que la généralisation « totale » est impossible du fait de situations jamais identiques et la généralisation statistique introduit une probabilité d'erreurs. L'épistémologie interprétativiste répond plutôt d'un type particulier de généralisation que l'auteur nomme « moderatum ». Les généralisations par *moderatum* sont : « *where aspects of [a situation] S can be seen to be instances of a broader recognisable set of features*[33] » (p.215). Ce type de généralisation fait écho au cadre théorique de cette étude où les individus font appel à des principes supérieurs communs pour s'entendre. Face aux contraintes propres à l'épistémologie interprétative et ses limites en soi (liens entre chercheur et objet notamment), le moyen d'ouvrir ces limites conceptuelles est, selon l'auteur, de considérer une pluralité de méthodologies pour permettre la plus large généralisation possible.

Dans le cas particulier de la généralisation en comptabilité, lorsque cette discipline utilise des méthodologies qualitatives, Parker et Northcott (2016) montrent que la généralisation de la recherche est possible. Le caractère de généralisabilité doit pouvoir porter tant sur la discipline dans laquelle une recherche s'inscrit mais aussi dans la société de manière plus large.

Pour Buchanan et Bryman (2007), la méthodologie d'une recherche est indissociable de son contexte. En ce sens, ils s'inscrivent dans les courants constructivistes et interprétativistes. En anticipant le public destinataire des résultats, les chercheurs peuvent également anticiper les méthodologies de recherche les plus appropriées, ils précisent que cela permettrait notamment de limiter les conflits d'intérêts. « *Academic colleagues expect new knowledge and theoretical insight. Organization managers anticipate practical recommendations. Research participants typically wish to know that their contributions have been interpreted and used in an appropriate manner and are presented*

[33] *où les aspects de [une situation] S peuvent être considérés comme des instances d'un ensemble plus large de caractéristiques reconnaissables.*

anonymously[34]. » (p.493). Si les généralisations statistiques ne sont pas possibles pour les recherches qualitatives, il vaut mieux favoriser les généralisations analytiques et les généralisations de champ :

> « *Qualitative researchers often have a limited interest in statistical generalization, emphasizing instead analytical (link to theory) and naturalistic (link to experience) generalization. Findings generated in one setting (acute medical care) may not generalize to others (bespoke furniture manufacture). Researchers must judge the scope conditions for their findings or derive moderatum generalizations, indicating that aspects of a situation or context can be viewed as "instances of a broader recognizable set of features"*[35] *(Williams, 2000, p.215).* » (p.493)

De même, toute recherche visant à une description d'un champ ou d'un phénomène est nécessairement réductrice (Iles & Sutherland, 2001; Øvretveit & Gustafson, 2002, cités par Buchanan et Bryman 2007). En citant l'exemple du *Total Quality Management*, les auteurs montrent que les différentes études scientifiques portent sur une facette de cette théorie (« individual, team, business unit, organization, external context) » (p.495), alors que les cabinets de conseils (en dehors du travail académique) visent à unifier les meilleures pratiques pour les implanter dans les organisations. La recherche scientifique semble ainsi disséquer les phénomènes, la généralisation ne peut advenir qu'en rassemblant les différentes parties de ce puzzle scientifique.

Payne et Williams (2005), dans le prolongement des travaux de Williams (2000), cherchent à identifier les caractéristiques de la généralisation dans d'autres approches épistémologiques mais toujours auprès de la méthodologie qualitative. De même que concluront Buchananan et Brynan (2007), les auteurs soulignent que l'anticipation des destinataires des résultats d'une recherche ainsi que les personnes impliquées par la méthodologie détermine la nature des résultats et de la généralisation.

Ces dimensions des postures épistémologiques font l'objet de débats et de nuances. Parmi les débats les plus clivants se trouvent les critiques de la pratique.

---

[34] « *Les collègues universitaires attendent de nouvelles connaissances et un apport théorique. Les responsables d'organisations attendent des recommandations pratiques. Les participants à la recherche souhaitent généralement savoir que leurs contributions ont été interprétées et utilisées de manière appropriée et qu'elles sont présentées de manière anonyme.* »

[35] « *Les chercheurs qualitatifs ont souvent un intérêt limité pour la généralisation statistique, privilégiant plutôt la généralisation analytique (en lien avec la théorie) et naturaliste (en lien avec l'expérience). Les résultats générés dans un contexte spécifique (soins médicaux aigus) peuvent ne pas être généralisés à d'autres (fabrication de meubles sur mesure). Les chercheurs doivent juger de la portée de leurs résultats ou décliner des généralisations modérées, indiquant que les aspects d'une situation ou d'un contexte peuvent être considérés comme des "caractéristiques d'un ensemble plus large de circonstances".* »

Ces deux questions peuvent susciter des débats. Nous verrons comment Dumez porte un regard critique sur ces questions. Et puisque notre sujet porte sur une forme d'innovation, il est important d'amener à la discussion le point de vue de Pavie (2018) qui porte une injonction à anticiper les impacts potentiellement néfastes des innovations afin de limiter des conséquences délétères.

3. Au-delà de l'épistémologie, les critiques de la pratique

Nous avons identifié deux types de critiques adressées aux chercheurs. D'une part les critiques de Dumez autour de l'aberration de la posture épistémologique. D'autre part, de manière plus large, les critiques de Pavie sur la portée des résultats de la recherche.

3.1 Critique des postures épistémologiques par Dumez (2010)

« Les sciences de gestion (thèses, articles, livres) sont remplies de propositions qui n'expliquent rien » (p.5)

Dans le Libellio, Dumez (2010) ouvre la question au ton impertinent « que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? » (p.3). Pour lui, la posture constructiviste d'une recherche correspond au lien entre le savoir et le non-savoir. Toute recherche implique des éléments connus et des constructions de sens que le chercheur éprouve, soit par une rencontre de terrain soit par une théorisation. La posture interprétativiste est également fondamentalement présente par la compréhension des acteurs et la quête de sens qui constitue l'objectif général de toute recherche.

Pour atténuer cette critique, nous avons choisi pour ce chapitre de présenter l'épistémologie par l'approche de Thietart (2014), selon laquelle les différentes dimensions d'une posture se situent le long d'un continuum, il n'existe pas de frontière nette entre les positionnements.

De plus, Dumez plaide pour davantage de positivisme dans la recherche qualitative. Selon lui, les erreurs historiques d'identification *a posteriori* des postures de philosophes décédés (ceux du Cercle de Vienne ainsi que de Popper qui n'en a jamais fait partie), entraine une confusion dans les typologies de postures. « Les membres du cercle de Vienne n'aimaient pas le mot ''positivisme'' (bien qu'on le trouve dans leurs écrits) et se définissaient plutôt comme des ''empiristes logiques'' » (p.5). Ce positivisme est présent lorsque le cadre théorique découle logiquement de la revue de littérature, de manière quasi-mathématique. Toute recherche est donc logique puisque les arguments et les idées s'enchainent de manière cohérente, presque déductibles.

Cet argument semble davantage être positionné autour de la rédaction et de la narration d'un travail de recherche. Selon nous, cette thèse est un cas particulièrement saillant de construction de sujet. Chercher à qualifier « ce qui n'est pas », en tentant d'identifier l'absence de réaction à un changement relève bien d'une construction. Il n'existe pas, à notre connaissance, d'autres études sur ce thème, ce qui montre la difficulté à déceler et à cadrer ce phénomène. S'il existe bien, dans les faits, des organisations qui ne prêtent pas d'attention au streaming, il n'existe pas, à notre connaissance, de nuances d'indifférence. C'est donc bien par la construction de cette idée que l'on peut chercher à en comprendre les motivations et les mécanismes. Comme le précise par la suite Dumez en citant Popper, le caractère objectif d'une description n'existe pas tant les logiques individuelles diffèrent.

3.2 Distinguer innovation et progrès

Xavier Pavie est un philosophe et chercheur en gestion français. Chef de file du concept d' « innovation responsable », il promeut la responsabilité de l'innovateur dans les conséquences et les impacts d'une innovation. Il a étudié ce concept dans les médias et la communication (2010), la santé et le patient (2012), le secteur bancaire (2013), le transhumanisme (2014), l'économie digitale (2015) et plaide pour son introduction dans l'enseignement (2018).

Dans son ouvrage grand public L'*innovation à l'épreuve de la philosophie* (2018), il revient sur les différentes dimensions de la responsabilité dont un innovateur (une personne en initiatrice d'une innovation) doit avoir conscience et qu'il porte sur ses épaules. En premier lieu, il s'agit des conséquences sociales et économiques, c'est-à-dire le potentiel de création et/ou destruction d'emplois et la pérennité des emplois créés. Une innovation étant fondamentalement liée au changement, il aura aussi à sa charge d'évaluer le potentiel d'implantation et de résistance à son innovation.

L'innovateur porte également la responsabilité de la reconnaissance des inventions le précédant et l'ayant amené à commercialiser son innovation. Dans de nombreux cas, les innovateurs ne sont pas les inventeurs. C'est le cas par exemple de l'idée de destruction créatrice présente chez Kondratiev avant d'être reprise par Schumpeter, ou plus récemment des taxis avant l'arrivée d'Uber, ou encore dans notre cas des plateformes de P2P avant l'arrivée de Spotify.

La dimension axiologique de l'innovation serait ainsi ici fondée sur la nuance entre le progrès et l'innovation. Il existe différentes façons de voir le progrès, soit le progrès économique de Schumpeter menant au pouvoir d'achat et à la tranquillité politique ; vision relativement court-termiste. Soit l'autre façon d'envisager le progrès dans la version favorisée par Pavie, est à travers le progrès comme

synonyme de bien commun ; vision long-termiste qui exclut l'intéressement politique et la profitabilité. L'innovateur se doit d'établir des liens entre la pensée, le faire et les conséquences du faire.

Une recherche scientifique n'est pas une innovation. Toutefois, c'est bien cette section d'axiologie sur les valeurs de la connaissance, les conséquences et la portée des résultats au-delà du simple document de thèse qui pose ces questions. Pavie distingue la théorie scientifique et les conséquences de l'usage de ces théories. Etienne Klein, journaliste à France Culture (2019), demande à Pavie les liens entre théorie de la gravitation d'Einstein et la précision des capteurs GPS. Sur cette question, Pavie distingue bien l'inventeur d'une théorie, d'un concept, d'un résultat scientifique et l'innovateur qui va exploiter cette théorie, fabriquer des objets à l'aide de ces concepts. Pour lui, la responsabilité des chercheurs est donc moindre par rapport aux innovateurs.

Afin de veiller à respecter l'équilibre entre théorie et conséquences de la pratique, nous verrons dans la section des implications managériales qui découlent de cette recherche que nous avons choisi de ne pas formuler de préconisation concernant directement les répondants interrogés. Ceux-ci animent leurs labels davantage comme un loisir, un passe-temps, parfois comme des zones d'expérimentations et de tests. Formuler des préconisations serait à la fois inutile puisqu'ils cherchent à tester par eux-mêmes et ne visent pas l'efficience.

Conclusion du chapitre 5

L'épistémologie propose au chercheur de s'interroger sur ses pratiques. Si les questionnements de ce chapitre ressemblent davantage à une étape de rite initiatique qu'à une expertise approfondie, cela vient du fait que construire un positionnement épistémologique tout en construisant une première recherche académique est un exercice d'équilibriste. Les nombreux débats et discussions entre chercheurs avertis sur les nuances des différents paradigmes renforcent la rudesse de la tâche. La présentation retenue autour d'un continuum de positions plutôt que des catégories strictes permet de mieux saisir les nuances conceptuelles.

Pour cette recherche, le positionnement interprétatif a construit un lien certain entre le chercheur et son objet d'étude, tout en permettant l'intégration d'ajustements. Ces ajustements viennent tant de discussions collégiales avec d'autres chercheurs que de constats opérationnels.

La généralisation est une possibilité tant qu'elle prend en compte les destinataires des généralisations et intègre une réflexion sur la portée potentielle des préconisations.

Cette posture permet également de justifier le style narratif de ce document, les nombreux détails qu'il contient et des explications autour de concepts finalement écartés

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ACTE I - REFUSER L'ADOPTION D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE, CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE

Scène 1 : contexte et revue de littérature	
Chapitre 1 De l'innovation aux réponses à l'innovation stratégique	Chapitre 2 Le streaming, innovation stratégique *forte*

Scène 2 : cadre théorique et empirique	
Chapitre 3 Justifier la réponse stratégique	Chapitre 4 Les labels de musique, témoins des modulations de leur environnement

ACTE II - ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

Scène 3 : design de la recherche	
Chapitre 5 Les dimensions du positionnement interprétativiste	Chapitre 6 Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels

Scène 4 : résultats et analyses	
Chapitre 7 Les réponses stratégiques des organisations	Chapitre 8 Les mondes et les justifications

CONCLUSION GÉNÉRALE Discussion, implications & limites

Chapitre 6. Entre tempo qualitatif et arrangements[36] opérationnels

Ce sixième chapitre décrit les éléments méthodologiques de l'étude. Basé sur les discussions épistémologiques du chapitre précédent, il répond à l'exigence de **narrativité interprétativiste** et décrit les étapes du travail.

À partir de textes fondateurs sur la méthodologie en sciences de gestion et particulièrement des méthodologies qualitatives, nous justifierons tout au long de ce chapitre les différents choix que nous avons eus à faire avant de présenter le matériau récolté lors d'entretiens semi-directifs.

La méthodologie de cette étude s'inspire d'autres études aux objectifs similaires (caractériser l'absence de réaction ou des réactions controversées) : la thèse de Grandclaude (2015) qui met en lumière certaines organisations ne portant pas de considération pour la croissance. ; Bendel (2017) *I don't want to be green*, qui décrit pourquoi certaines organisations (des laveries) décident de ne pas adopter des innovations ayant comme conséquences un meilleur impact environnemental alors que celles-ci amènent une quantité certaine d'avantages ; et la thèse de Baccouche (2019), sur le mensonge dans les organisations. Dans ces études, les méthodologies sont qualitatives, basées sur des entretiens semi-directifs, sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour construire le design de cette recherche.

Dans cette recherche exploratoire, le positionnement épistémologique interprétativiste a été privilégié (Trudel *et al*. 2006). Les **méthodologies qualitatives** ont été retenues (Wacheux 19996, Thiétart 1999).

Ce chapitre présente le design méthodologique de ce travail (1.). Le design consiste à « mettre en cohérence tous les composants de la recherche afin d'en guider le déroulement et de limiter les erreurs d'inadéquation » (Royer et Zarlowski 2014 : 168).

Puis il présente la collecte et ses différents outils et techniques mobilisés. Nous profitons de l'analyse des limites de ces techniques pour présenter en quoi les restrictions liées à la Covid-19 ont influencé la collecte (2.).

Enfin, il présente les outils d'analyses (3.) de ce matériau, entre analyse automatique et analyse manuelle.

[36] Le terme « arrangement » poursuit la métaphore musicale adoptée dans les titres. Le mot « ajustement », plus académique, se prêtait moins au jeu de mot. Un arrangement est l'adaptation d'une orchestration donnée pour un autre ensemble.

1. Design

Cette première section décrit la méthodologie de l'enquête qualitative et présente les différentes positions retenues (1.1). La section suivante présente les rencontres et entretiens qui ont permis de vérifier la cohérence et les postures initiales de ce travail (1.2).

1.1 Méthodologie qualitative

L'élaboration du design de la recherche permet de s'interroger sur le choix des techniques d'accès au terrain. Ce choix s'appuie sur les discussions des chapitres précédents.

Dans l'approche épistémologique interprétativiste, les liens entre le chercheur et son contexte sont forts et l'environnement est un facteur d'influence important. De plus, ce positionnement épistémologique vise à développer une compréhension fine des mécanismes d'un phénomène. Pour associer ces deux dimensions dans le design de recherche, l'entretien auprès de personnes impactées par le phénomène étudié est un moyen efficace d'en obtenir des détails (Thietart *et al*. 2014).

Une enquête qualitative regroupe un vaste champ de méthodologies et d'approches, qui poursuivent le but de connaitre l'avis d'individus sur un sujet. L'enquête qualitative se trouve être particulièrement efficace pour « explorer les phénomènes complexes, tels que les motivations individuelles, l'apprentissage organisationnel ou les processus de décision » (Gavard-Perret *et al*. 2018 : 86).

Gavard-Perret *et al*. (2018, chapitre 3), identifient trois paramètres à évaluer avant de sélectionner ou de construire la méthodologie la plus appropriée :

- **objet de recherche dévoilé ou caché** : dévoiler un objet permet plus rapidement au répondant de l'aborder, mais peut aussi inciter le répondant à donner une « bonne réponse ». Étant donné que nous avions vérifié avec le répondant sa présence sur une plateforme de streaming avant l'entretien pour répondre au critère de sélection, la révélation du sujet s'est faite *de facto* assez tôt dans la prise de contact. Pour limiter l'effet de « bonne réponse », la relance éventuelle autour du streaming ne se faisait qu'au milieu de l'entretien ;

- **relation chercheur-répondant** : le chercheur peut choisir de rencontrer les personnes seules ou en groupe. Un groupe permet d' « affiner un diagnostic ou la définition d'un problème » (idem p.95). Le cadre théorique nous amenant à comprendre des logiques de justifications individuelles, le groupe n'est pas apparu comme la méthode à privilégier ;

- **la collecte de « signes » ou de « symboles »** : la collecte de signes renvoie à la collecte de discours sous forme de réponses à des questions sans intermédiaire, tandis que la collecte de symboles passe par l'intermédiation de techniques projectives. La première méthode de collecte a été privilégiée. Toutefois, une question autour de l'objet d'écoute a été ajoutée à la suite de la phase de test. Sous forme de stimuli, le répondant était invité à décrire son support d'écoute le plus utilisé. Cette question permettait à la fois de relancer la discussion et d'inviter les répondants à aborder des sujets plus personnels, plus intimes, mais également d'aborder indirectement leur rapport au support audio, qu'il soit physique ou numérique.

Avec l'identification de ces trois paramètres, la **méthodologie d'entretien individuel semi-directif** est apparue la plus pertinente. En effet, il permet de garder le contrôle sur le moment où révéler l'objet de recherche et d'introduire tantôt des questions de signes, tantôt des questions de symbole.

Parmi les formes d'entretiens, l'entretien semi-directif se positionne à l'équilibre entre un entretien libre qui prend le risque de ne pas aborder le sujet et un entretien directif qui ne laisserait pas suffisamment d'amplitude au répondant pour exprimer ses choix, ses positions, son fonctionnement. Différents entretiens semi-directifs ont ainsi été conduits auprès de personnes impliquées dans les labels (gérants, salariés et bénévoles).

Il existe plusieurs études auprès des majors de la musique : Benghozi et Paris 2001 ; Lebrun 2006 ; Chaney 2009 ; Moyon 2011 ; Moyon et Lecocq 2014. Toutes ces études sont construites sous forme d'étude de cas ou d'études de cas multiples (Yin 2014). Les études de cas sont davantage pertinentes pour étudier une organisation en profondeur. Ici, l'étude porte sur un phénomène commun à plusieurs organisations, l'étude de cas n'a pas semblé être la méthodologie la plus pertinente.

1.2 Les rencontres de cohérence pragmatique

Au premier trimestre 2020, différents acteurs du milieu culturel ont été rencontrés dans le but de collecter des données contextuelles et d'assurer la cohérence pragmatique du travail (Sandberg 2005).

Organisation	Entretien	Effectifs de l'organisation	Détails
IRMA-CNM	Entretien informel, chargé du pôle Musique et Innovation	20 salariés	Informations spécifiques sur les bases de données quantitatives des acteurs
Fédération régionale de musiques actuelles	Entretien informel, salariée coordinatrice de la structure	1 salarié, 20 organisations adhérentes	Informations spécifiques sur les interactions dans une région

Tableau 17 – Les organisations rencontrées pour assurer la cohérence pragmatique : les organisations d'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel

De plus, différents entretiens et observations ont été menés auprès d'acteurs ne correspondant pas au critère de sélection de l'échantillon. Les organisations décrites dans le tableau ci-dessous constituent un échantillon-témoin des pratiques en cours dans le milieu.

Organisation	Entretien	Effectifs de l'organisation	Détails
Label jazz	Entretien informel	3 salariés	Échanges avec un musicien professionnel, présent en streaming pour la visibilité
Studio d'enregistrement	Entretien semi-directif	1 salarié	Organisation identifiée comme label par l'INSEE
Label électro	Entretien semi-directif	2 salariés	L'électro a grandi avec le numérique, c'est l'essence même de cette musique
Label métal	Assemblée générale, observation non participante	60 bénévoles	Pas de professionnels, beaucoup d'activités (productions, concerts, communauté, coffrets)
Label punk	Entretien semi-directif par téléphone	2 salariés	Un groupe phare qui assure des revenus stables, autres activités (pressage, sérigraphie)

Tableau 18 -Les organisations rencontrées pour assurer la cohérence pragmatique : les organisations en dehors de l'échantillon

Ces rencontres ont permis de mieux cerner le sujet, vérifier le vocabulaire utilisé et l'adéquation entre attentes opérationnelles et recherche académique.

Concernant le sujet d'étude et le guide d'entretien, ces échanges nous ont amenés à supprimer les thèmes autour de la concurrence, trop théorique et manquant d'opérationnalisation.

2. Collecte

La collecte des données se fait par des techniques spécifiques et adaptées aux objectifs et aux positionnements (2.1). Ces techniques ont permis de collecter un échantillon varié (2.2). Nous présentons les limites de ces techniques et en quoi les restrictions liées à la pandémie de la Covid-19 ont influencé la collecte (2.3).

2.1 Le recueil des données : une pluralité de méthodologies

Pour respecter la cohérence entre les objectifs de la recherche, le positionnement épistémologique et méthodologique, l'entretien semi-directif a été privilégié (2.1.1). Cependant, face à différentes contraintes, cette technique n'a pas pu être utilisée dans toutes les rencontres. Des ajustements ont été faits, jouant d'une part sur la dimension orale de l'entretien semi-directif (2.1.2) et d'autre part sur la dimension individuelle (2.2.2).

2.1.1. Guide d'entretien, évolutions et limites

Un **guide d'entretien** est « l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou à un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément » (Freyssinet-Dominjon 1997 : 158, cité par Gavard-Perret *et al*. 2018 : 92).

De ce fait, les thèmes à aborder priment ; la formulation des questions, le ton et le style des échanges sont laissés à l'appréciation du chercheur et du contexte de l'entretien. Par exemple, dans ce travail, le tutoiement était la norme lors des entretiens avec des personnes membres de labels d'esthétique musicale punk, du fait de l'aversion à la hiérarchie dans cette philosophie punk (Cuffolo et Brée 2021). La proximité d'âge, notre connaissance du terrain musical ou les contacts par effets boule de neige sont autant de motifs qui ont appuyé le tutoiement.

La démarche de l'entretien n'est pas systématique, il faut plutôt la voir comme une démarche progressive de connaissance de la question de recherche (Grandclaude 2015). Elle permet l'accumulation des données et des connaissances sur un thème particulier (Thiertart 2007).

Pour mener à bien les entretiens semi-directifs, la construction d'un guide d'entretien a été élaborée en plusieurs étapes. D'abord par une première version du guide d'entretien a été éprouvée en phase

de test. Le guide d'entretien a été retravaillé, d'abord en listant la totalité des thématiques nécessaire à aborder, pour les regrouper par thématiques globales. À l'issue de ce travail, on obtient la grille suivante :

Thème	Relance	Exemple de question	Justification
Chemin de vie, caractéristiques du répondant	Parcours, histoire, formation, musicien, rôle dans l'organisation, missions, activités, responsabilités	Peux-tu me décrire ton parcours ? Quelles sont tes missions ?	Introduction de l'entretien, informations de cadrage
Organisation du label	Activités principales, accompagnement des artistes, sources de revenus, mode de diffusion, contrats, streaming, concerts, disques, vinyles	Comment ton organisation assure-t-elle la production d'artistes ? Quelles sont les décisions auxquelles tu as pris part depuis que tu es arrivé ?	Centrage
Relation inter-organisationnelles	Production, diffusion, réseau, partenariat, évènements fédérateurs, environnement du label	Quels sont les évènements importants auxquels tu as assisté pour la vie du label ? Comment fonctionnes-tu avec les autres labels de ton réseau ? Comment qualifierais-tu les liens avec les autres labels ?	Approfondissement
Caractéristiques personnelles et ressenti personnel	Retour sur les décisions évoquées, avis sur les décisions, choix personnel ou collectif	Pourquoi as-tu choisi de t'impliquer dans cette organisation ? Comment trouves-tu les relations dans ton label ? Comment vois-tu le futur pour ton label ?	Questions de contrôle, vérification des informations, précisions des données
Support d'écoute	Platine, enceintes, vinyles, collection	Sur quel support écoutez-vous de la musique au quotidien ? À quoi ressemble l'objet, où est-il ?	Variation des stimulus, collecte de données « symbole »

Tableau 19 - Grille d'entretien

Les étapes de synthèse, conclusion et remerciements n'ont pas été retranscrites car elles n'ajoutent pas d'informations à cette étude.

À l'issue des entretiens, cette grille a montré ses avantages et ses limites. La question du stimulus sur les supports d'écoute, initialement plutôt accessoire, s'est révélée particulièrement utile pour la plupart des entretiens, permettant une relance, et une réaction souvent positive des répondants, comme s'il semblait plus facile de parler de soi que de son label ou que de son activité dans le label.

Parmi les limites, le thème de retour sur les relations inter-organisationnelles était initialement prévu pour que les répondants parlent aussi des relations en tension. Mais la formulation d'une telle question était souvent incomprise.

Enfin, parmi les limites se trouve l'entretien semi-directif lui-même qui a nécessité deux adaptations. Le premier ajustement concerne le caractère oral de l'entretien.

2.1.2. Un ajustement opérationnel, le récit de vie

Dès les premiers contacts, la nécessité de l'écrit s'est fait sentir chez certaines personnes contactées : absence de mail et/ou de site internet professionnel, aversion pour le téléphone, distance géographique ou encore limitation des déplacements dans un contexte unique de pandémie. La recherche d'un protocole adapté à ces contraintes a été initiée.

Le guide d'entretien correspondant à un exercice oral où le chercheur adapte rythme, vocabulaire et relances, envoyer les questions en l'état aux répondants n'était pas envisageable. L'exercice écrit dispose de ses propres avantages puisqu'il permet une introspection profonde et une plus grande autonomie du répondant pendant la rédaction. Notre recherche de ce protocole adapté a débouché vers l'exercice du **récit de vie**.

De nombreuses recherches explorent cette technique (Carù et Cova 2003, Colllin-Lachaud et Vanheems 2016, Roeder et Filser 2018). Un récit de vie est « une analyse d'un récit par un acteur sur des évènements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne. La subjectivité est donc inévitable, mais elle est connue, le chercheur la gère » (Wacheux, 1996).

Wacheux invite le chercheur à poser des éléments pour limiter cette subjectivité. Dans cette étude, il était important de récolter des éléments concernant le streaming, le numérique, ou du moins les modes de diffusion et de distribution du label. En ce sens, dans les consignes envoyées aux répondants, nous avons rappelé le critère d'échantillonnage, de même qu'il était évoqué lors des entretiens semi-directifs, en présentiel comme au téléphone.

Les consignes de cet exercice faisaient l'objet d'un courrier spécifique adressé au répondant, dont la version complète est en annexe (Annexe 8).

Tu as accepté de donner ton témoignage à l'écrit dans lequel tu peux raconter ton histoire. Il doit porter sur ton vécu et ton ressenti. Chaque histoire que j'entends ou que je lis me permet de mieux saisir la réalité de ce qui se vit sur le terrain, alors n'hésite pas à la nourrir de détails personnels, d'anecdotes, de ton avis. ***Tu participes à la vie d'un label de musique qui ne diffuse pas ses artistes en streaming, ou qui n'a pas de liens avec les distributeurs digitaux. Raconte-moi ton histoire dans ce label.***

Tableau 20 - Extrait des consignes du récit autobiographique

Parmi les répondants de l'échantillon retenu, seuls deux répondants ont exprimé leur souhait de faire l'exercice à l'écrit, deux récits ont été obtenus, l'un par Word l'autre directement par mail.

2.1.3 Un ajustement opérationnel, l'entretien de groupe parallèle

Le second ajustement concerne le caractère individuel de l'entretien semi-directif.

La prise de contact avec les répondants s'est systématiquement faite à l'écrit, par mail ou par courrier. Comme détaillé précédemment, le téléphone n'était pas toujours accessible. Ces échanges permettaient d'abord de présenter le projet de recherche et la demande d'entretien, puis de convenir des aspects pratiques de la rencontre. À trois reprises avant notre venue, le répondant contacté a indiqué connaitre d'autres personnes gérant des labels qui répondaient également totalement au critère d'échantillonnage (absence de lien aux plateformes de streaming payantes). Ils nous ont prévenus que ces personnes seraient présentes lors de notre venue et qu'elles étaient déjà enthousiastes à l'idée de participer à cette recherche et de répondre aux questions.

S'est alors posée la question d'adapter le design de recherche, initialement construit pour conduire des entretiens individuels semi-directifs. La principale interrogation portait sur l'intérêt de réaliser trois interviews à la suite, ou bien de centraliser en une seule interview, plus longue, avec la présence des trois personnes. La seconde option a été retenue.

En effet, les conditions matérielles ne se prêtaient pas à l'anonymat nécessaire à des entretiens individuels : interview dans des salles de concert, des bars. De plus, les répondants ont souvent

présenté par téléphone ou mail l'esprit de groupe auxquels ils sont attachés. Il nous a alors semblé important de maintenir cet esprit. Nous avons également perçu le fait que les répondants invitent leurs amis comme leur manière de se protéger face au monde universitaire dont ils connaissent peu les codes, l'univers, les objectifs. Le groupe pouvait alors faire figure de protection et de défense face à une situation inconnue (Moscovici et Doise 1992).

Il existe plusieurs natures d'entretien de groupe et leurs techniques de conduites associées. Gavard-Perret *et al*. (2018) en identifient cinq catégories :

- Groupe de discussion : discuter de manière large « proche de la conduite en parallèle de plusieurs entretiens en profondeur » (p.96). L'animateur du groupe intervient fréquemment, les profils des participants sont homogènes, généralement entre 8 à 10 participants
- Table ronde (ou *focus group*) : explorer des sujets ciblés, répondre à un objectif déterminé préalablement déterminé. L'animateur intervient comme modérateur, diversité des profils des participants, 7 à 10 participants
- Groupe de créativité (ou *brainstorming*) : proposer des idées nouvelles. L'animateur est comme un régulateur qui n'intervient pas, diversité des profils des participants, 6 à 12 participants
- Groupe nominal : permet de trouver un consensus, de déterminer un classement. L'animateur est comme un régulateur qui n'intervient pas, profils experts, 5 à 15 participants
- Groupe Delphi : permet de trouver un consensus, de déterminer un classement. Protocole formalisé par courrier. Profils experts.

D'après ce classement, on comprend que les entretiens de groupe concernent la plupart du temps des groupes d'au moins 5 personnes. Le groupe de discussion, les aspects plus libres des échanges et la non-directivité (Rogers 1959), ainsi que la table ronde pour les aspects plus centrés des sujets ont constitué deux pistes de travail pour trouver le format adapté.

Finalement, c'est un intermédiaire qui a été retenu, sous l'idée des **entretiens de groupe parallèle,** qu'il conviendrait plus justement d'appeler des entretiens parallèles en groupe. L'objectif a davantage été précisé dès le départ. Les questions étaient davantage de l'ordre du recentrage, pour s'assurer d'obtenir des informations sur les thématiques du guide d'entretien. Les questions étaient posées à plusieurs reprises, et surtout s'adressaient systématiquement à tous les répondants et attendaient des réponses individuelles. Par exemple :

« Est-ce que vous pouvez présenter chacun votre parcours, votre histoire et le label, la structure et l'asso dans laquelle vous êtes ? »

D'autres questions visaient à clôturer le temps de parole d'un répondant pour s'assurer d'obtenir la réponse des autres :

« Ça c'est ton type de fonctionnement, est-ce que vous pouvez me raconter comment ça s'applique pour vous ? » ou « Tu m'as donné beaucoup de détails sur ton fonctionnement et toute cette organisation-là, c'est pareil pour toi ? »

Le guide d'entretien construit pour les entretiens individuels a ainsi été maintenu, la différence principale consistant à parfois clôturer un temps de parole pour s'assurer d'obtenir toutes les réponses, instaurant ainsi une égalité de temps parole pour tous.

Ensemble, ces trois techniques ont permis de collecter un matériau riche et varié. Ce matériau présente une cohérence d'ensemble grâce aux réflexions menées autour de l'échantillonnage.

2.2. Échantillonnage et sélection des cas

La constitution d'un échantillon consiste à sélectionner les organisations et les individus pour une recherche. Selon l'objectif de la recherche, le positionnement épistémologique ou encore le design de la recherche, les critères d'échantillonnages varient. Dans une démarche positiviste ou réaliste, le principe de représentativité est un élément clé. Dans une démarche constructiviste ou interprétativiste, l'accent est mis sur le contexte et la démarche réflexive (Royer et Zarlowski 2014). Dans ce paragraphe, nous rapportons les étapes qui nous ont amenés à sélectionner les répondants dans un but descriptif, non dans un but représentatif.

Au chapitre 4, nous avons montré que la population totale des labels de musique est difficile à caractériser, la représentativité d'un échantillon est par conséquent tout aussi difficile à établir. De plus, au chapitre 5, nous avons exposé notre positionnement interprétatif et exploratoire. La démarche exploratoire n'implique pas nécessairement la représentativité dans la sélection des répondants. De ce fait, la généralisation de cette étude sera limitée, du moins, il ne sera pas possible de la généraliser proportionnellement aux caractéristiques des répondants.

Cependant, nous avons cherché la plus grande diversité de profils possible, afin de percevoir l'étendue des impacts de ces transformations environnementales.

2.2.1 Critère de sélection des répondants

Cette recherche portant sur les réponses négatives à l'innovation stratégique, et l'innovation stratégique retenue étant le streaming, le critère de sélection des organisations devait porter sur ce lien au streaming. Dans la phase de test, le critère de sélection initial des organisations était « labels de musique ne diffusant pas en streaming ». Au fur et à mesure des premiers contacts, la précision a dû être faite entre plateformes gratuites (Bandcamp, Discogs) et plateformes payantes (Spotify, Deezer, voir chapitre 2) ; la totalité des personnes contactées nous demandant cette précision. Pour rappel, les plateformes gratuites se distinguent par le caractère non payant de ces plateformes (ni en abonnement payant, ni en publicité), ni pour écouter de la musique (côté consommateur), ni pour insérer de la musique (côté production), et l'absence d'obligation de créer un compte pour écouter la musique. En l'occurrence, il s'agit de Bandcamp et Discogs.

Le critère de sélection des organisations pour la constitution de l'échantillon a donc été élargi à **« labels de musique ne diffusant pas en streaming, à l'exception de Bandcamp et Discogs ».**

2.2.2 Méthode de contact de l'échantillon

La méthode d'échantillonnage par effet de boule de neige a été expérimentée dans la phase de test. Une méthode boule de neige (Goodman 1961, Noy 2008) consiste à laisser les répondants recruter d'autres répondants parmi leurs connaissances. Celle-ci ne s'est pas révélée concluante, la perte d'information entre deux personnes était trop grande, en particulier l'objectif de la recherche était trop déformé. Par cette technique, nous avons notamment été contacté par des musiciens souhaitant parler de leurs projets en streaming, ainsi que par des demandes sans lien avec la recherche.

Les labels disposent pour la plupart de la liste des autres labels avec qui ils co-produisent, ou bien dont ils vendent les disques, ces listes sont présentes sur leurs sites internet. Ces listes présentent parfois plusieurs centaines de nom comme ici :

7.62	American Line	Ars Funebris	Au-To-Dafe	Black Devastation	Bloodstained
29A	Anaites	Ars Magna	Aura Mystique	Black Hate	Bloody
A 5	Ancestrale	Art of Propaganda	Aural Offerings	Black Metal Cult	Breath of Pestilence
A Fine Day to Die	Anti-Xtian Terror	Arx	AvantGarde	Black Orgon	Brutal Panzer Assault
ATMF	Antichristian Front	Asatru Klangwerke	Azermedoth	Black Plague	Bubonic
Afflictedphonica	Aorrahantakhard	Asgard	Barbarossa	Black Ravens Blood	Burznazg
Agonia	Aphelion	Asgard Hass	Barren	BlackSeed	Bylec Tum
Ah Puch	Apparitia	Ashen	Battlelord	Black Serenade	COD
Ahdistuksen Aihio	Arcane Angels	Ashen Dominion	Behemoth	Black Sun	Candarian Demon
Aigan	Archaic Sound	Askio	Behold Barbarity	Black Tower	Casket
Alles Stenar	Archivist	Asrar	Bergstolz	Black Vomit	Casus Belli
Altare	Armageddon	Assault	Beyond	Blackcrowned	Christhunt

Figure 35 - Extrait de la liste des labels présents sur le site internet du répondant R9 (copie d'écran)

Ou encore :

ABACK rds (République Tchèque)
ACIDE FOLIK (France)
ACTIVE REBELLION (U.K)
ADDICTION TO WAR (France)
AGIPUNK (Italie)
ALERTA ANTIFASCISTA (Allemagne)
ANGRY VOICE (Allemagne)
ANTIKOERPER-EXPORT (Allemagne)
APPEL AUX LUTTES (France)
ARCHIVE DE LA ZONE MONDIALE (France)
AREDJE (Belgique)
BISOUNOURS (France)
BLINDEAD PRODUCTIONS (Suède)
BOMB AWAY (Norvège)
BOUM COEUR rds (France)
BREAK THE SILENCE (Allemagne)
CAMPARY rds (Allemagne)
CASUAL rds (France)
CIVILISATION rds (Allemagne)
CONTRASZT (Allemagne)
COUNTERACT (France)
CRAPOULET (France)
CRIMINAL ATTACK (Brésil)

CRUSTATOMBE (France)
DARBOUKA (France)
DEAF DEATH HUSKY (France)
DESTRUCTURE (France)
DINGLEBERRY (Allemagne)
DIRTY PUNK (France)
DISCOS ENFERMOS (Espagne)
La DISTROY (France)
DOGMA DESTROYER (Mexique)
EMERGENCE (France)
EPISTROPHY rds (Allemagne)
EVERYDAY HATE (Pologne)
EXISTENCIA MUERTA (Venezuela)
LA FAMILIA Releases (Allemagne)
FARWELL rds (Allemagne)
FFC productions (France)
GESTALT (France)
GLOBAL RESISTANCE (U.K)
GRF (République Tchèque)
GRITA O MUERE (Espagne)
GROW YOUR OWN rds (U.K)
GUERILLA Asso (France)

GROW YOUR OWN rds (U.K)
GUERILLA Asso (France)
GUERILLA VINYL (France)
HALO OF FLIES (U.S.A)
HALVFABRIKAT rds (Suède)
LA HUMANIDAD ES LA PLAGA (Pays Basque)
HEADNOISE rds (Russie)
HECATOMBE rds (Espagne)
ICONOCLAST rds (italie)
I FEEL GOOD (France)
IN MY HEART EMPIRE (Pays Basque)
INSANE SOCIETY (République Tchèque)
KICKING rds (France)
KINK rds (Allemagne)
LOONY TUNES rds (U.K)
LIXIVIAT rds (France)
MACA ATAKA (Equateur)
MALOKA (France)
MANIAC ATTACK rds (Allemagne)
MANKIND DISASTER (Slovénie)
MASS PRODUCTIONS (France)
LES NAINS AUSSI... (France)
NEANDERTHAL STENCH (Belgique)

NIKT NIC NIE WIE (Pologne)
NOISE OF HELL (Espagne)
NOSEKE rds (Venezuela)
NO ENOUGH rds (Suède)
PAIN OF MIND (Allemagne)
PASAZER rds (Pologne)
PHOBIA rds (République Tchèque)
POWER IT UP ! (Allemagne)
PRANK rds (U.S.A)
PROFANE EXISTENCE (U.S.A)
PUMPKIN rds (U.K)
RAGING PLANET (Portugal)
RAWMANTIC DISASTER (Allemagne)
RAWPUNK rds (République Tchèque)
RED STAR Recording (Brésil)
REFUSE rds (Pologne)
REPULSIVE MEDIA (France)
RINDERHERZ rds (Suisse)
RUIN NATION (Allemagne)
RUSTY KNIFE (France)
SCULL CRASHER rds (Grèce)
SELFMADEGOD (Pologne)

Figure 36 - Extrait de la liste des labels présents sur le site internet du répondant R14 (copie d'écran)

Encadré 4 - Des listes de labels permettant la prise de contact avec l'échantillon

Par la suite, nous avons privilégié un mélange entre l'effet **boule de neige et l'échantillonnage aléatoire simple.** La méthode aléatoire simple consiste à tirer des répondants au hasard jusqu'à atteindre la taille souhaitée (Gavard-Perret *et al*. 2018).

Nous avons regardé de manière aléatoire certains noms de ces listes. Pour chaque label sélectionné, nous avons vérifié leur présence sur les plateformes de streaming payantes. En cas d'absence, nous avons pris contact avec eux directement.

2.3. Limites de cette méthode

Cette méthode de collecte a rencontré deux limites principales. La première dépend de manière inhérente aux techniques, aux premiers contacts (2.3.1). La deuxième dépend du contexte de la Covid-19 (2.3.2).

2.3.1. Des limites dans le système de prise de contact

La coloration de cet échantillon a été influencée par les premiers contacts et les premières listes de labels obtenues. Les premiers contacts interviewés défendant une philosophie punk, l'échantillon final contient une large part d'organisations correspondant à cette philosophie. La recherche a progressivement été tournée vers d'autres styles, permettant une diversification des esthétiques musicales au sein de l'échantillon. Des interviews ont pu être conduites auprès de labels de style métal ainsi que des labels proposant des rééditions de groupes rock ayant initialement existé des années 1960 à 1990. Nous verrons dans les résultats que les interviews les plus significatives représentent toutes les esthétiques, ce qui démontre une forme d'équilibre des courants de pensée et des philosophies politiques et sociales attachées analysées.

2.3.2. Des limites contextuelles dues à la Covid-19

La pandémie inédite de la Covid-19 a indéniablement eu des impacts sur ce projet de recherche. Le contexte dans lequel se situent les organisations étudiées a sensiblement évolué entre le début de cette recherche en octobre 2018 et l'analyse des résultats en 2021. En particulier, les trois phases de confinements et leurs limitations ont été particulièrement marquantes.

- Confinement du printemps 2020

Entre mars et juin 2020, un confinement strict et inédit a été mis en place sur la quasi-totalité de la planète. Économies à l'arrêt, interdictions de déplacements, ouverture uniquement des magasins de nourriture et de produits de soin, climat anxiogène alimenté par les sites d'informations en continu,

absences de certitudes scientifiques et consignes politiques parfois contradictoires. Bien que radicales et fortes, ces mesures s'annonçaient temporaires.

Concernant cette recherche, cela a eu des impacts concrets : pas de terrain, pas d'accès au laboratoire, pas de conditions de travail propices à l'avancée de la thèse.

La fin de ces limitations au courant du mois de juin, et particulièrement la possibilité de voyager entre les régions a relancé le contact avec le terrain durant l'été. La reprise des concerts en effectifs réduits a permis à la plupart des labels rencontrés de reprendre leurs activités.

Cependant, la fermeture des frontières et les mesures restrictives à l'étranger ont définitivement anéanti toute possibilité d'ouverture internationale des terrains pour cette recherche.

- Confinement de l'automne 2020

Face à une nouvelle hausse des cas de la Covid-19, de nouvelles mesures restrictives ont été prises début novembre 2020. Les conditions de confinement étaient assez proches de celles du premier confinement, à l'exception mineure de la distance et du temps de promenade quotidien. Dans le monde universitaire, ces mesures ont marqué le passage des cours à distance et l'instauration du télétravail dans la durée.

Ce deuxième confinement a avant tout engagé un changement de contexte profond pour les organisations culturelles. La fermeture des lieux culturels (musées, cinéma), l'annulation de grands évènements culturels (Hellfest, Solidays, Glastonbury) a entrainé dans leurs arrêts un manque de ressources et de visibilité pour un grand nombre d'acteurs constituant la fourmilière culturelle. Pour les labels, cela se traduit par l'absence de ventes de disques à l'issue des concerts des groupes ainsi que l'absence de possibilité d'exposer son catalogue de disque, sa distro, ses bacs, de tenir un stand dans les festivals. C'est une source de revenue conséquente qui a été stoppée.

Au-delà de ces mesures, l'ensemble des acteurs culturels a pris conscience de la possibilité de l'inscription de ces restrictions dans la durée et donc potentiellement de l'été 2021.

Du côté de la thèse, ces restrictions ont imposé la fin de la collecte de données. En effet, le changement contextuel souligné ci-dessus étant trop fort, la suite de la collecte n'aurait pas été consistante avec le début de la collecte.

Durant les mois suivant la levée progressive des restrictions, les différents acteurs de la culture ont milité pour l'organisation de concerts-tests, comme ailleurs en Europe mais celui-ci n'a finalement été organisé que fin mai 2021.

Afin de maintenir de lien avec les répondants, un livret leur a été envoyé en janvier. Il se trouve en annexe (Annexe 9).

- Limitations du Printemps 2021

Au courant du printemps 2021, une troisième vague de restrictions s'est abattue, confirmant le changement contextuel durable pour les acteurs de la culture. Les confirmations d'annulations de concerts ont été annoncées et le couvre-feu à 19h a fini de supprimer les petits évènements culturels. Un certain nombre d'activités culturelles ont été adaptées en format distanciel, mais le télétravail généralisé décourageait les activités de loisir en ligne le soir.

Ces nouvelles restrictions ont empêché les retours aux répondants. En effet, un grand nombre d'entre eux ne souhaitaient pas avoir d'échanges autrement qu'en présentiel.

3. Analyses

L'analyse des résultats est présentée en trois parties : présentations des répondants (3.1), l'analyse automatique des données (3.2) et l'analyse manuelle (3.3).

3.1 Présentation des répondants

Le noyau dur du matériau empirique est constitué de 18 entretiens auprès de labels qui remplissaient totalement le critère « label de musique ne diffusant pas en streaming, à l'exception de Bandcamp et Discogs ». Toutes les interviews ont été menées auprès de personnes impliquées dans des labels de musique. Le terme « dirigeant » est malvenu car il s'agit principalement de structures associatives, et tous ne sont pas présidents, certains sont des bénévoles ou des régisseurs de structure. Le terme de répondant est plus approprié.

Au niveau géographique, les entretiens physiques (en présentiel) ont été conduits dans la moitié Est de la France, de Marseille à Strasbourg. Lors des entretiens téléphoniques, les répondants étaient basés plutôt dans la moitié Ouest et Paris. Les deux récits de vie appartiennent à des personnes qui n'ont pas précisé leur lieu de vie.

Le tableau en annexe (Annexe 10) présente une vue d'ensemble du matériau empirique collecté. Les répondants sont présentés par la date de rencontre ou d'échange, la nature du matériau récolté ainsi que la durée des échanges le cas échéant.

Pour obtenir ces 18 entretiens, 43 personnes ont été contactées au total, soit un taux de réponses positives de 42 %. Ce bon taux vient du ciblage précis de la campagne de contact, et en particulier du mélange entre méthode aléatoire et méthode boule de neige qui permettait d'identifier plus rapidement les contacts répondant totalement au critère d'échantillonnage. Plutôt que de cibler large, nous avons préféré multiplier les relances auprès des personnes et des organisations identifiées.

La plupart du temps, cela a donné lieu à des entretiens individuels en présentiel, par téléphone ou des récits écrits. Il y a également 3 entretiens de groupe parallèle.

Le total de 18 répondants ne représente pas exactement 18 labels, il représente 16 labels. En détail, R4, R5 et R6 sont impliqués dans deux labels, et R14 et R15 sont les co-gérants du même label.

3.2. Analyse automatique des données

Face à l'importance de ce matériau primaire et à la variété des répondants, une analyse automatique a d'abord été conduite dans le but d'identifier les situations prédominantes à approfondir. L'analyse automatique est parfois appelée Analyse de Données Textuelles (ADT) (Mothe *et al*. 2021). Cette méthode permet d'identifier les récurrences dans un corpus conséquent.

Afin d'employer cette méthode, la question du choix de logiciel d'analyse s'est d'abord posée.

Les logiciels CAQDAS pour *« Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software »* permettent d'assister le chercheur dans le traitement et l'analyse des données qualitatives. Les fonctionnalités diffèrent d'un logiciel à l'autre, proposant plus ou moins d'options, d'automatisation de traitement et prennent en charge différentes approches épistémologiques et méthodologiques.

QDAminer, Nvivo, Coding Analysis Toolkit (CAT), Dedoose, R, Atlas.ti, weftQDA, Xsight, MAXQDA, Iramuteq, sont autant de possibilités pour le chercheur d'appréhender ses données. De plus, les comparatifs de logiciels réalisés régulièrement par des instituts spécialisés dans les méthodologies permettent de mieux se repérer. Le National Centre for Research Methods au Royaume-Uni, le CNRS avec le Réseau Méthodes Analyses Terrains Enquêtes en SHS avec ses Tuto@Mate sur YouTube

notamment, constituent des ressources utiles aux côtés des publications. L'utilisation d'un logiciel a l'avantage de garantir une analyse systématique et d'éviter les biais personnels dans le codage.

-> Alceste

Pour analyser ce travail, le logiciel Alceste a été retenu. En effet Alceste est un logiciel d'analyse textuelle automatique basé sur l'approche textuelle de Reinert (1990). Le logiciel utilise la classification hiérarchique descendante et divise successivement le texte pour créer des classes de mots. L'acronyme Aleste signifie « Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans les Énoncés Simples d'un TExte » ou « Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans un Ensemble de Segmentations du Texte Étudié ».

Le site hôte du logiciel détaille sa définition et son fonctionnement :

> « Alceste, à partir d'un corpus, effectue une première analyse détaillée de son vocabulaire, et constitue le dictionnaire des mots ainsi que de leur racine, avec leur fréquence. Ensuite, par fractionnements successifs, il découpe le texte en segments homogènes contenant un nombre suffisant de mots, et procède alors à une classification de ces segments en repérant les oppositions les plus fortes. Cette méthode permet d'extraire des classes de sens, constituées par les mots et les phrases les plus significatifs, les classes obtenues représentent les idées et les thèmes dominants du corpus. » (Site hôte du logiciel[37], consulté le 15/04/2021)

Le logiciel Alceste, développé par Reinert (1997), s'appuie sur les fondations de l'analyse des données développée par Benzécri (1973) et de la statistique textuelle de Lebart et Salem (1988). Reinert appelle les « mondes lexicaux » un ensemble de mots les plus présents dans les discours analysés. Sur le plan technique, ces mondes correspondent aux classes de mots constituées par le logiciel. Plus précisément, ces classes sont constituées de références à des énoncés distincts, qui peuvent donc constituer différents « points de vue » autour de ce thème. Reinert rappelle également que ces énoncés doivent être liés au contexte d'énonciation, aux représentations sociales des personnes énonciatrices de ces discours (Bart 2011).

« Le logiciel Alceste permet d'effectuer de manière automatique l'analyse d'entretiens, de questions ouvertes d'enquêtes socio-économiques, de recueils de textes divers : œuvres littéraires, articles de revues, essais, etc. L'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes. » (notice Alceste version 2018, p.6)

[37] https://www.image-zafar.com/Logiciel.html

Le paramétrage simple du texte se déroule en trois étapes :

1°) Définir les sections du texte. Ces sections appelées U.C.I par quatre étoiles **** ou par 4 chiffres 0001. Puis on définit les attributs de chaque section. Par exemple, pour identifier un homme impliqué dans un label associatif et une femme gérante d'un label professionnel en SARL, on pourra écrire : 0001 *genre_homme *structure_association et 0002 *genre_femme *structure_sarl

2°) Nettoyer le corpus : supprimer les symboles non pris en charge lors de l'analyse (* $)

3°) Lancer l'analyse (le détail des étapes se trouve en Annexe 11)

L'analyse se déroule en 5 étapes :

1- Identification des UCI et constitution d'un dictionnaire

2- Constitution des classes de mots à partir du découpage et de l'analyse des UCE (Unité de Contexte Élémentaire)

3- Création des fichiers de résultats

4- Extraction des unités de contexte les plus représentatifs

5- Attribution des modalités de variable aux individus

Encadré 5 - Les 5 étapes principales de l'analyse par Alceste

Dans notre étude, les Unité de Contexte Indépendants correspondent à une interview, soit un individu. Nous aurions aussi pu proposer un découpage par thématique au sein de chaque interview. Cependant, ce découpage nous semblait trop complexe car certains thèmes ont été spontanément abordés par les répondants sans qu'une question spécifique soit posée. Le fait que le chercheur cherche à reconnaitre les thèmes diminuerait la validité interne. Nous préférons laisser au logiciel d'identifier ces thèmes pour viser une analyse moins superficielle.

Alceste identifie les catégories de mots selon un dictionnaire intégré et non modifiable. C'est sur ce vocabulaire que le logiciel va baser son analyse et définir les différents contextes lexicaux du corpus.

Chaque mot est classé selon sa forme (Manuel Alceste 2018 : 72, voir détail en Annexe 12) :

- Les mots étoilés sont ceux que l'utilisateur distingue lui-même (variables, modalités de variables, etc.).

- Les locutions (groupes de mots constituant une unité, exemple : savoir-faire), Alceste les reconnait.
- Les mots outils. Ce sont les mots nécessaires à la syntaxe d'une phrase (quand, alors, parce que, etc.). Alceste les reconnait aussi grâce à un dictionnaire intégré.
- Les mots pleins constituent le vocabulaire proprement dit du corpus considéré (noms, verbes, adjectifs, certains adverbes).

Lors des phases de test, de prise en main et du paramétrage du logiciel, les classes de mots obtenues indiquaient systématiquement l'ambivalence entre les activités liées à la production (fabrication du disque et logistique associée) et les activités liées à la diffusion (concerts, lien social) :

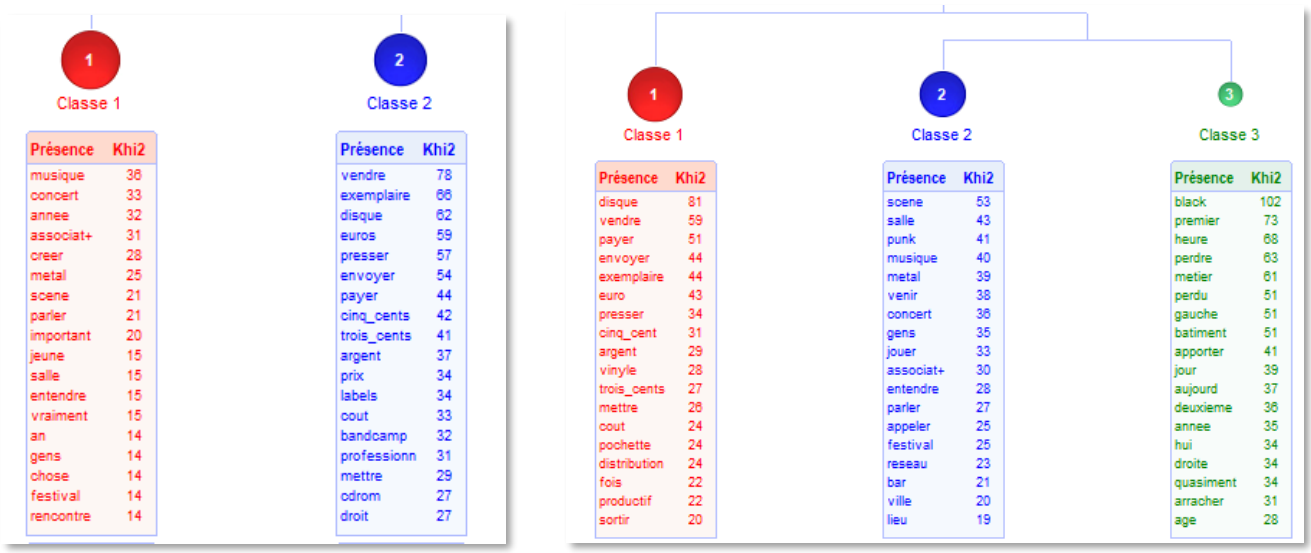

Figure 37 - Exemples de résultats préliminaires de traitement par Alceste lors de tests de paramétrage (non retenus)

Ces exemples ci-dessus issus de paramétrages tests n'ont pas été retenus, car leur taux de pertinence était de 68 %. Les classes finales retenues pour ce travail présentent un taux de pertinence de 80 % et sont présentées dans le chapitre des résultats. Pour compléter cette analyse, nous avons procédé à une analyse manuelle.

3.3. Analyse manuelle des données

L'analyse manuelle des données permet d'affiner l'interprétation et l'analyse. C'est notamment à partir des situations récurrentes identifiées précédemment que le cadre théorique a pu s'appliquer. Pour rappel, l'analyse via la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) s'appuie sur l'analyse des éléments de discours qui sont attachés avant tout à des situations et ensuite à des

personnes. Une fois les situations identifiées précédemment, l'analyse manuelle permet d'identifier les mondes principaux et les principes supérieurs.

L'analyse manuelle des répondants suit les recommandations de Gavard-Perret *et al.* (2018) en trois étapes : « la condensation des données qui passe par leur réduction et leur codage ; la présentation des données ; l'élaboration et la vérification des conclusions » (p. 243).

Notre analyse manuelle suit ces préconisations, tout en dissociant les dimensions du cadre théorique pour clarifier le codage :

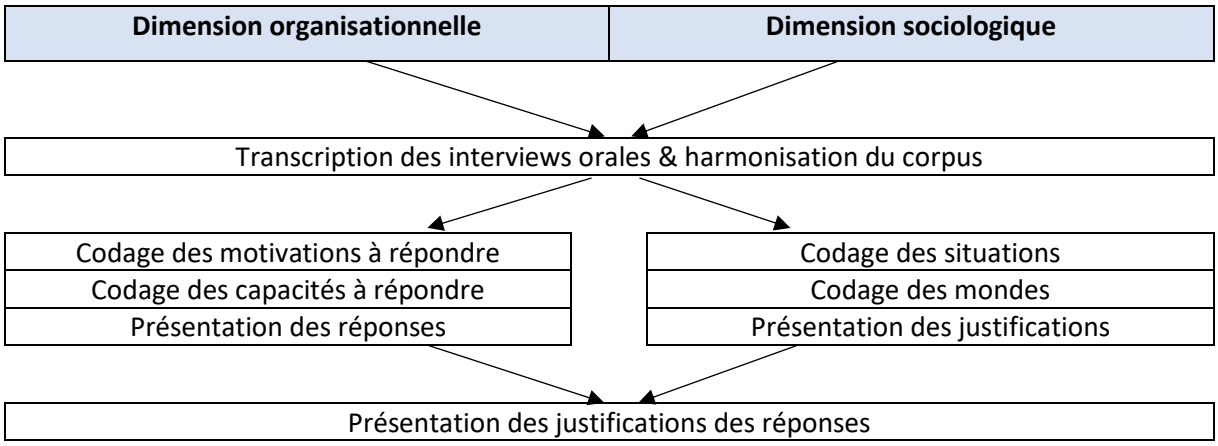

Figure 38 - Vue synoptique du processus d'analyse du matériau primaire

Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre présente les aspects méthodologiques de cette thèse. Il est partagé en trois étapes.

D'abord l'élaboration du design qui suit les considérations et les discussions de la revue de la littérature ainsi que des positions prises dans le cadre théorique. L'élaboration du design contribue à assurer la cohérence d'ensemble d'une recherche. Le design reste fidèle à la posture épistémologique interprétativiste en présentant de la manière la plus fidèle possible la démarche adoptée. Cette méthodologie qualitative et la posture interprétativiste ont alimenté le style narratif de ce travail.

La seconde partie concerne la collecte des données ainsi que les ajustements ayant dû être faits. La démarche exploratoire, quant à elle, a permis un ajustement important des techniques de collecte tant

dans les modes de prise de contact avec les répondants (alliant boule de neige et aléatoire), que l'animation des interviews (récit de vie et interview de groupe parallèle).

La troisième partie annonce la manière dont les données ont été analysées et les précautions prises pour garantir le plus de validité et de fiabilité possible. Concernant l'analyse des données, présenter les modes et les niveaux d'analyse permettent au lecteur de suivre ce processus et de faciliter la lecture des chapitres suivants.

De nombreux travaux de recherche insistent sur une triangulation des données. Nous avons préféré trianguler les méthodes (*cf*. les *Mixed Methods Research* de Burke Johnson et Onwuegbuzie 2004, Bergman 2008) avec une analyse quantitative (voir chapitre 4), une analyse automatique (voir chapitre 8) et une analyse manuelle (chapitres 7 & 8).

Ce sixième chapitre clôture les considérations théoriques et les questionnements empiriques. Les chapitres suivants exposent les résultats adossés à l'ensemble de ces discussions.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ACTE I - REFUSER L'ADOPTION D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE, CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE

Scène 1 : contexte et revue de littérature	
Chapitre 1 De l'innovation aux réponses à l'innovation stratégique	Chapitre 2 Le streaming, innovation stratégique *forte*

Scène 2 : cadre théorique et empirique	
Chapitre 3 Justifier la réponse stratégique	Chapitre 4 Les labels de musique, témoins des modulations de leur environnement

ACTE II - ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

Scène 3 : design de la recherche	
Chapitre 5 Les dimensions du positionnement interprétativiste	Chapitre 6 Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels

Scène 4 : résultats et analyses	
Chapitre 7 Les réponses stratégiques des organisations	Chapitre 8 Les mondes et les justifications

CONCLUSION GÉNÉRALE Discussion, implications & limites

Chapitre 7. Les réponses stratégiques des organisations

Le chapitre 7 est le premier des deux chapitres de présentation des résultats. Il est construit dans la continuité de ce travail, c'est-à-dire qu'il s'adosse sur les éléments clés de contexte (streaming, majors, numérisation, dématérialisation) tout en intégrant les discussions épistémologiques et méthodologiques (narrativité interprétativiste et méthodologie qualitative).

Ce chapitre présente les réponses d'après la première dimension du cadre théorique ; chaque réponse se compose en un type de motivation et un type de capacité. Pour rappel, les deux dimensions de motivations et de capacités correspondent à la définition de la réponse stratégique selon Charitou et Markides (2003).

Réponse	**Type de réponse**	**Motivation à répondre**	**Capacité à répondre**
Ignorer l'innovation	Négative	Faible	Fort
Se concentrer sur le marché traditionnel	Négative	Faible	Faible & fort
Adopter l'innovation	Positive	Fort	Fort
Perturber la rupture	Positive	Fort	Faible & fort
Adopter pour surpasser	Positive	Fort	Faible

Tableau 21 - Les deux dimensions de la réponse stratégique

Nous présentons en premier lieu les motivations (2.1) en une seule section puisqu'elles sont toutes négatives. Puis nous présentons les capacités, d'abord positives ou fortes (2.2) puis les capacités négatives ou faibles (2.3). L'ensemble de ces motivations et capacités résultent en des réponses négatives chez la majorité des répondants. Nous montrons toutefois que quelques répondants ont fourni d'autres types de réponses (2.4).

1. Les motivations négatives

Chez quasiment tous les répondants rencontrés, la motivation à répondre est faible. Les motivations s'expriment de manières variées. Certaines sont particulièrement explicites, d'autres moins visibles, plus implicites (seuls deux répondants présentent d'autres formes de motivation détaillées en section 4.).

Nous avons identifié quatre types de motivations négatives à répondre chez les répondants :

-une absence de motivation à répondre *stricto sensu*
-une réponse qui s'exprime par des désirs personnels supérieurs au contexte environnemental
-une réponse hostile envers le changement
-ni réponse, ni justification, l'absence de motivation identifiable lors des échanges

Une motivation négative à répondre est un critère-clé d'une réponse négative à répondre ; pas de réponse sans motivation à répondre.

1.1 L'absence de motivation *stricto sensu*

Le premier signe d'absence de motivation à répondre est explicite. Les répondants expriment *stricto sensu* une absence de motivation :

> *« y'a 10 ans on avait 10 ans de moins, donc plus de temps et on avait moins d'autres trucs et donc les motivations c'était pas les mêmes. Et maintenant, tu fais avec les motivations que t'as. » R11*

Ici le répondant souligne qu'il était davantage motivé aux débuts du label, et qu'avec le temps ses motivations s'émoussent. Cette position se retrouve souvent chez les personnes rencontrées.

> *« Donc plus on avance, plus c'est compliqué. Donc là il y a un deuxième phénomène depuis 5 ou 10 ans. Moi je vais peut-être arrêter le label dans les années à venir parce que y'a trop de sorties. Enregistrer un album c'est devenu trop facile tout le monde le fait, et il y beaucoup beaucoup de home studios pas cher. » R16*

> *« j'ai plus vraiment le temps de m'investir ces dernières années, et en dehors du fait d'aider les copains et de me faire… Aujourd'hui je me fais plaisir tout seul. » R10*

> *« Et ce qu'il fait, je me suis rendu compte que je pouvais pas faire. Parce que tout seul c'est pas possible. Alors c'est associatif mais y'a que moi qui bosse. » R9*

> *« Ça [le label] j'ai beaucoup moins d'énergie pour ça. C'est pour ça que je voudrais aller vers l'arrêt parce qu'il y a moins de passion. (…) Et qui me font un peu mal à rapport à ce que pour moi doit être un label, c'est que je découvre moins de choses. Je me laisse porter et je fais moins de découvertes » R9*

Pour ces quatre répondants, la démotivation semble généralisée à l'ensemble des activités du label. Le streaming payant ne parait pas être un élément nécessitant une attention particulière puisque les activités habituelles du label sont progressivement délaissées.

Cette absence de motivation peut correspondre à un décalage entre les valeurs affirmées par le label et les valeurs portées par le streaming :

> *« Enfin, le streaming moi je suis assez contre parce que dans le punk pour moi le plus important c'est le texte. Pas la musique. Le punk au début il existait parce que les gens ne savaient pas jouer de la musique et ils ont pris une guitare, ils ont fait deux accords, et en fait ils voulaient crier la colère qu'ils avaient. Donc ils avaient les textes, ils ont pris une guitare, ils savaient pas jouer. » R14*

Chez ce répondant R14**, il ne voit pas dans la consommation à la chaine des playlists de streaming la possibilité de porter un message idéologique** et s'en détourne de fait. Les disques et le support physique sont semblables à des missels porteurs d'idéologies. Dans le cadre du streaming, on se trouve face à l'absence d'objet donc l'absence de support des idéologies. Ainsi, la motivation à répondre au streaming est négative car il ne porte pas les mêmes valeurs que celles de son label.

1.2 La motivation et l'envie

Dans la continuité de la première forme d'absence de motivation à répondre, certains répondants annoncent explicitement un mode de fonctionnement et de prise de décisions basées sur leurs propres désirs. Ils sont intrinsèquement convaincus de la pertinence de leurs fonctionnements :

> *« Notre stratégie c'est de faire ce qu'on a envie. » R1*
>
> *« Tant que ça reste une passion et que j'y trouve encore une satisfaction personnelle, et bin ça me va, et je continuerai ! » R3*

Faire « ce qu'on veut », peut parfois être à contre-courant de tendances plus larges.

> *« j'aime bien la musique, le fait de participer. Tu participes activement à quelque chose, t'amènes quelque chose. Tu peux amener ta vision. Y'en a qui vont se conformer à des choses déjà établies et qui répètent des schémas, moi j'aime bien le fait d'amener ma vision justement » R12*

Loin de subir des pressions normatives ou coercitives (DiMaggio et Powell 1983), le répondant est même initiateur de nouvelles normes et tendances pour son secteur. Le répondant 12 manifeste une prise de distance très forte des codes traditionnels du milieu dans lequel il évolue.

> *« Je suis assez connu pour l'imagerie que j'utilise, c'est-à-dire dans ce milieu y'a beaucoup de têtes de mort, de masques à gaz et de paysages nucléaires ou de trucs comme ça, et moi j'utilise beaucoup d'animaux. » R12*

Fonctionner selon ses propres envies peut parfois souligner le désir de bien faire et de ne pas se tromper. Dans le verbatim suivant, on peut voir que le R17 souhaite rester petit, comme le moyen de tout maitriser :

> *« R17 : Mais je suis petit à côté. Quelque part ça me préserve, j'aime bien garder ma petite structure sous ma coquille c'est pas mal.*
>
> *Q : pourquoi est-ce que tu veux rester comme ça ?*
>
> *R17 : parce que j'aime pas, j'ai pas besoin de notoriété, je suis pas à la recherche d'être le plus grand, le plus beau, ça m'intéresse pas. Moi je veux faire vivre la musique c'est tout. J'ai pas d'exigence. »*

Pour ces répondants R1, R3, R12 et R17, répondre à des sollicitations extérieures ne semble pas faire partie des dimensions prises en compte dans le schéma organisationnel. Seules priment les motivations intrapersonnelles.

1.3. L'hostilité avant tout

Le troisième signe d'absence de motivation à répondre se manifeste par hostilité ou par aversion d'un changement qui se profile :

> *« Ce Discogs, ce Facebook, ce Bandcamp et tout ça, aujourd'hui ça ne fonctionne plus. C'est bête mais sans ça aujourd'hui, tu ne fonctionnes pas. Même moi j'ai jamais voulu rentrer là-dedans et je n'irai jamais. » R5*

À l'instar de la première catégorie de motivations présentée dans ci-dessus, celle-ci fait preuve d'une absence d'intérêt pour le streaming. Cependant, elle approfondit cette absence de motivation par une critique ciblée à l'encontre du streaming ; elle n'est plus générique à l'ensemble des activités du label.

L'absence de motivation à répondre peut venir de la dimension temporelle de l'innovation. Sorte d'anachronie inverse, le streaming est arrivé trop tard dans l'histoire du label du R2. Proche de la retraite, l'intérêt de l'intégrer à l'organisation ne se présentait pas.

> *« De toute façon à mon époque ça n'existait pas. Et deuxièmement ça ne me rapportait rien du tout. » R2*

Le coût de l'acquisition des compétences (Williamson 2008) nécessaires au streaming est supérieur à l'apport pour le label du R2 puisque son départ à la retraite intervînt avant le potentiel retour sur investissement. De plus les bénéfices financiers d'un tel investissement étaient trop faibles dans ce court-terme, le répondant a préféré s'en désintéresser.

L'absence de motivation est la conséquence d'une hostilité envers le streaming. Bien que le streaming soit semblable à une pression extrinsèque, le répondant exprime de manière intrinsèque son désintérêt et sa distanciation vis-à-vis de cette pression.

L'hostilité manifeste et explicite envers le streaming est assez peu répandue parmi l'ensemble des répondants. Seuls deux répondants, dont un proche de la retraite, l'ont évoqué. Ce type de motivation négative ne justifie pas à elle seule la majorité des réponses négatives au streaming.

1.4. Ne pas parler de motivation

Une quatrième manière de manifester une absence de motivation est de ne pas aborder le sujet. Impossible à retranscrire par une citation, c'est l'absence de ce thème dans les échanges avec le répondant qui souligne ce comportement.

On trouve ce quatrième mode chez le répondant R6. Très normatif dans son discours, il ne fait que décrire un fonctionnement et décrit des états de fait :

> *« Le fait que les groupes changent de label pendant leur carrière, c'est leur évolution, c'est comme ça. » R6*

Interviewé à l'occasion d'une interview de groupe parallèle, on peut supposer que ce répondant R6 s'aligne sur les opinions et motivations des autres membres du label (en l'occurrence R4 et R5).

Concernant le R7, l'identification d'une motivation particulière n'a pas été possible non plus. Ayant rendu un récit de vie écrit et malgré la clarté de la consigne, il n'a pas été possible d'expliciter ce thème immédiatement. Ce répondant raconte à quel point il est attaché au support physique. Il ne semble pas se sentir concerné par tout support dématérialisé.

Le répondant R8 n'aborde pas non plus la question du streaming, esquive les questions et ne donne pas d'information. Le seul intérêt du label aux yeux du répondant est de pouvoir rééditer (ou du moins promouvoir) des groupes ayant existé dans les années 60 et 70. On peut supposer que, comme le streaming et l'écoute en ligne n'existaient pas à cette époque, le label n'a pas d'intérêt à se positionner en faveur de cette technologie. Le répondant semble faire part d'un désintérêt, d'une indifférence totale pour cet élément de contexte.

Le répondant R18 également ne le mentionne pas. Face à la présence conséquente de ses 106 disques sur Discogs, nous avons profité d'un échange de mail pour tenter d'obtenir une justification sur son absence des plateformes payantes. Le répondant confirme son absence sans fournir davantage de justifications :

> *« Aucun de mes disques ne se trouvent à mon nom de label sur une plateforme comme Itunes, Deezer ou autre. » R18*[38]

Cette quatrième forme de motivation est la plus difficile à analyser. Cet évitement pourrait révéler une indifférence totale pour le streaming, autant qu'une tactique de fuite dont l'objectif serait de limiter les effets de cette pression (Oliver 1991).

1.5. Modes d'affirmations de ces motivations

Les motivations négatives à répondre ont principalement été exprimées par des individus seuls. Cela reste cohérent avec le fait que les labels sont gérés par une personne seule la plupart du temps. Cependant, les décisions organisationnelles prennent parfois appui sur un collectif. Dès lors, l'absence de motivation peut s'afficher et s'assumer en groupe.

Face au streaming, les membres du label dont le R4 fait partie ont choisi de clarifier le positionnement et de prendre une décision, arrêter le label ou bien maintenir le label sans streaming et conjuguer avec cette décision :

[38] Échanges de mails à l'issue de l'entretien

> *« on s'est dit 'est ce qu'on veut continuer d'aider les groupes, ou on arrête le label ?, on arrête, ou on continue ?' pour les groupes. (…) Donc on s'est dit 'bah vas-y si, on continue, parce que ça vaut le coup', ces groupes qu'on a en engagement, ils font de la bonne musique, c'est bon voilà. » R4*

Ainsi que nous l'avons discuté au chapitre 2, le streaming n'est pas uniquement un canal de distribution supplémentaire mais amène des changements de valeurs profonds dans les organisations concernées. Bien que refusant le streaming, les membres du label du R4 ont collectivement réaffirmé leurs valeurs malgré la pression qui s'exerce sur leurs activités.

Pour conclure, les motivations à répondre sont majoritairement négatives parmi les répondants rencontrés. Il existe une forte diversité de motivations négatives et d'amotivations, ce qui démontre le dynamisme et l'hétérogénéité de comportements organisationnels. Cela confirme également la pertinence du critère d'échantillonnage au regard de l'objet d'étude.

La seconde dimension de la réponse à une innovation stratégique concerne la capacité à répondre. Comme discuté dans le cadre théorique, cette capacité peut être soit forte, soit faible.

2. La capacité à répondre

Selon Charitou et Markides (2003), la réponse de type *Se concentrer et investir dans le marché traditionnel* dépend de deux paramètres : une faible motivation à répondre, mais une capacité à répondre variable dans toutes les nuances de faible à fort ; tandis que la réponse de type *Ignorer l'innovation, ce n'est pas votre affaire* a pour paramètres : une motivation à répondre faible, mais une capacité à répondre forte. C'est-à-dire que malgré l'absence de freins à l'adoption et à l'implémentation, l'organisation choisit délibérément de ne pas porter d'intérêt à cette pression.

Cependant, cette typologie permet difficilement d'affiner les caractéristiques des réponses puisqu'une motivation faible mais une capacité forte pourrait correspondre aux deux formes de réponses négatives. Afin d'approfondir l'analyse, les motivations ont été présentées en premier lieu. Les capacités sont présentées ci-dessous, d'abord par la capacité forte à répondre, ensuite par l'incapacité à répondre.

La capacité à répondre se manifeste de plusieurs manières. Chez la majorité des labels rencontrés, l'interview a permis d'identifier des éléments indiquant une potentielle capacité à répondre positivement au streaming. C'est-à-dire **que pour les 12 répondants suivants, seule leur absence de motivation retient l'adoption du streaming payant.**

Nous considérons qu'une organisation dispose de la capacité à répondre lorsqu'elle est capable de créer ou d'acquérir les compétences clés de son secteur (Karimi et Walter 2015). Les types de capacités identifiés sont l'absence de freins, la forte connaissance du secteur, la capacité d'adaptation et d'anticipation des changements du secteur, ou encore la maitrise approfondie des outils de streaming gratuit et de la vente en ligne.

2.1 Des organisations ouvertes sur leur environnement

Les verbatims suivants visent à identifier les caractéristiques des répondants montrant qu'ils disposent d'une bonne connaissance de leur industrie, des règles du jeu et des mécanismes de cette industrie ou encore d'une capacité d'adaptation et d'expérimentation.

Pour ces organisations qui savent s'adapter aux différents changements et variations de leur environnement, la réponse est potentiellement possible, rien ne la freine. Leurs attitudes et leurs comportements sont comme des signes de l'absence de freins dans la capacité à répondre. Autrement dit, elles disposent d'une forte capacité à répondre, bien qu'elles n'en fassent pas usage.

Ces répondants qui connaissent parfaitement leur environnement savent non seulement identifier les pratiques clés de leur secteur, mais surtout, savent imiter d'autres organisations. C'est notamment le cas pour les R1, R3, R8, R9, R14 et R15 :

> *« Et on avait beaucoup de contacts avec la scène des centres sociaux italiens et allemands à l'époque, et on voulait faire quelque chose plutôt en rapport avec ce qu'on voyait dans ces pays-là, c'est pour ça qu'on a ouvert [cette salle de concert]. » R1*

Le répondant R1 a identifié des modalités d'organisation de salles de concert partout en Europe. Il a imité ces organisations en contribuant à l'ouverture d'une salle sur ce schéma dans sa ville.

> *« l'exemple d'Osmose, ils ont une vraie gestion des trucs et ils rééditent régulièrement les disques, et ils ont une partie de gestion des droits spécifiques. Ils ont monté un partenariat avec la Sacem, un truc très intéressant pour les groupes et c'est pour ça que les groupes continuent de signer chez eux. Et quand les groupes vendent 1000 CD chez eux, ils leur versent des droits. » R9*

Ici, le R9 montre qu'il dispose de la capacité à identifier chez une autre organisation des processus organisationnels. C'est également le cas pour le R3 et le R8, qui comparent les labels entre eux.

> *« Alors qu'il y a tout un tas de labels trop bien qui font ça depuis des années et des années sans rien changer à leur ligne de conduite et qui sont hyper importants pour pleins de groupes ! C'est pas spécialement pour leur faire de la pub, mais je tiens quand même à citer, pour la France, des labels tels que (…) » R3*

> *« je suis sur des forums de musique, donc je suis en contact avec énormément d'artistes de France, et même du monde entier. Donc ça me permet d'avoir des infos à droite à gauche, et bon, comme j'ai du temps disponible, ça me permet de, je passe quelques heures par jour à m'occuper de ça. » R8*

Le R14 montre sa connaissance large des règles de l'industrie en schématisant les différents fonctionnements du secteur.

> *« En fait t'as deux optiques avec le label. C'est soit tu fais un label dans l'optique de distribuer des disques, de faire plaisir à des groupes comme dit [R13], de faire le maximum pour que le disque soit bien connu etc, soit tu fais un label pour faire un peu de pognon. Faut pas se cacher, comme il dit, utiliser Spotify, Deezer, (…) » R14*

Parmi les différents aspects de l'industrie phonographique, la diffusion est assez peu abordée dans cette étude. Toutefois, on constate que certains répondants maitrisent cette dimension. Le R15 gère une radio associative qui diffuse sur une commune de 100.000 habitants.

> *« bah maintenant il se passe plus grand-chose en concert, mais bah, on a un agenda, on a une émission où on annonce tous les concerts qui ont lieu, et puis pareil, quand il y a des labels copains qui sortent des disques, bah on passe les disques, on présente. » R15*

Ces verbatims montrent que les répondants sont curieux des meilleures pratiques de leur secteur. Le fait de répondre négativement à une pression externe ne signifie pas que les acteurs répondront négativement à toutes les sollicitations.

2.2 Un socle de connaissance de plus en plus large

La professionnalisation est une tendance importante dans cette industrie, nécessitant des compétences de plus en plus pointues. Le R4 montre qu'il dispose de toutes les clés pour identifier les tendances de son secteur, par la diversité de ses activités dans le secteur et de sa propre professionnalisation.

> *« J'ai un Deug de sociologie, après j'ai fait le conservatoire libre du cinéma français en section réalisation, (…) je suis allé à Paris 8 – St Denis en section réalisation-écriture de scénario de longs métrages, où j'ai fait mon master 2, et je suis revenu sur [la ville]. Et j'ai été intermittent du spectacle sur Paris, à la base je suis DJ, je suis bassiste, jsuis musicien, jsuis chanteur, jfaisais du rap, et j'ai aimé les deux musiques. » R4*

Ces connaissances de plus en plus fines peuvent nécessiter d'externaliser certaines activités telles que la distribution. Dès lors, il est important de pouvoir identifier les acteurs fiables à travers le monde. Chez le R16, on retrouve ces éléments autour de la connaissance assez fine du secteur et des différents acteurs.

> *« Par exemple, moi j'ai un distributeur pour le Royaume-Uni, un autre pour l'Allemagne, un pour la France, ils le placent en magasin. Que ce soit petit magasin ou grande surface. » R16*

Il est important de souligner que le R16 est un professionnel qui vit de son label et ses boutiques physiques et digitales. Le caractère professionnel du label, ses nombreuses activités soulignent qu'il a connaissance des mécanismes de production et de diffusion de la musique.

La connaissance chez le R18 se traduit par le remplissage particulièrement poussé d'une encyclopédie et de fiches des groupes qu'il produit. En dehors de l'interview, on constate également que sa page Discogs est particulièrement fournie avec 106 disques en ligne.

> *« Tout ça c'est un maillage qui me permet de trouver des disques. Quand je trouve, je mets de côté sur une application qui s'appelle Thésaurus, j'en suis au 5ème volume et je travaille sur le 6ème. Il faut aller sur mon site, il y a une page dédiée à chaque groupe que je sors. Automatiquement pour les inédits, ça fait 150 pages. Il y a aussi des photos des tickets de concert, des affiches, c'est un gros travail. Sur Encyclopédie du Rock Français » R18*

2.3 Tester et expérimenter

Si les labels disposent d'une bonne connaissance du fonctionnement de leur industrie, ainsi que d'une forte connaissance musicologique, certains répondants ont rapporté leurs capacités d'adaptation et d'anticipation pendant les interviews.

> *« en général je prévois l'agenda sur six mois, (…) mais je fais en sorte d'avoir une sortie par mois, maintenir un certain rythme (…) car la suite arrive à grand pas derrière. » R7*

Cette anticipation et cette organisation rigoureuse est possible dès lors que le répondant dispose d'une connaissance précise du processus de production.

> *« production, promotion, confection, gestion du site et associés (Bandcamp, Instagram), gestion des stocks, préparation et envoi des commandes. Mon amie [nom] m'aide pour la conception graphique et le travail de mise en page. » R7*

Mais l'expérimentation n'est pas seulement permise par la connaissance. C'est avant tout une prise de risque mesurée et le plaisir de l'apprentissage par l'action. Pour le R12, Discogs comme marketplace, ainsi que son site Internet propre, permettent d'assurer la commercialisation des disques physiques. Au passage, le répondant en profite pour réaffirmer le caractère de lieu d'expérimentation et d'apprentissage de son label.

> *« Donc voilà soit tu les vends soit par des plateformes type Discogs, soit par ton propre catalogue, donc ça va du site web. Moi j'ai une petite boutique en ligne que j'ai développée sous PHP. Ça aussi c'est un avantage du label, tu t'obliges à faire des choses que t'aurais jamais fait autrement. Du coup j'ai d'abord appris à faire du HTML puis du PHP, bon c'est pas fou mais bon je suis content de connaitre ça, voilà. » R12*

Chez le R11, la quantité certaine d'expérimentations, de tests, d'outils et d'inventions semble même être des signes d'une capacité à répondre aux pressions externes, comme des signes de la capacité à s'adapter à des changements.

> *« on sait pas forcément faire les choses très bien mais on va apprendre à le faire et essayer de persévérer' mais on s'est pas limité à la musique. On faisait des fanzines, on sortait des brochures, maintenant on sort des bouquins et on arrive toujours à faire avec des outils qui sont sur un niveau d'autogestion qui le même que celui avec lequel on sortait des cassettes. » R11*

Pour ce R11, on pourrait imaginer que le streaming aurait pu être intégré au titre des nombreuses expérimentations du label.

L'expérimentation du numérique et de ses possibilités, c'est ce que pratique le R8 et les quatre autres membres de son label. Chez les R8, en plus de cette capacité d'adaptation, l'usage de l'informatique est un point clé de ce label puisque les membres se sont rencontrés à travers un forum, puis ont créé leur propre forum pour la gestion du label.

> *« Bah en fait, c'est sur le même, on a créé un site pour le label, et à l'intérieur de ce site-là on a un espace réservé aux, comment dirais-je, aux membres du label. » R8*

2.4 Un tapis rouge vers le streaming non emprunté

Pour tous les répondants présentés ci-dessous, l'évaluation de la capacité des répondants à répondre fait l'objet d'une interprétation personnelle. Bien que ces capacités pourraient être discutées, le R10 amène un argument supplémentaire qui indique que ces labels disposent de tous les outils pour se lancer sur les plateformes de streaming payantes, mais que la motivation les en retient : les presseurs de disques proposent de mettre les musiques en ligne.

Chez le R10, cette capacité est encore plus manifeste. Non seulement il ne semble pas y avoir de freins ou de barrières, mais surtout, il existe un facilitateur d'accès à la réponse : l'usine de pressage de disque se présente comme un tremplin d'accès au streaming en proposant un « pack stream » :

> *« sur des grosses coprod, [le presseur] propose pour 30€ de plus d'avoir le pack stream de plus, même celles où personne ne va, et beaucoup de groupes le font. Ça permet d'être sur Spotify et tout, mais sans résonnance quelque part, c'est juste un service en plus (…) Mais on peut avoir cette présence globalement qui est facilitée par ce service. » R10*

La réponse au streaming a comme été externalisée. Le label du R10 a connaissance des outils permettant l'accès au streaming. Par son externalisation, le label ne porte pas la responsabilité de la mise en streaming de leurs groupes. Ce témoignage montre que le label dispose pourtant bien des outils permettant une réponse, mais qu'il fait le choix de ne pas y prendre part.

À travers ces répondants, on voit que les labels disposent bien d'une capacité à répondre. Cependant, pour quelques labels cette capacité ne semble pas être présente.

3. La non-capacité à répondre

L'analyse des capacités à répondre montre deux types d'incapacités chez les répondants rencontrés. D'abord de manière très pragmatique quand la technologie n'existe pas, ensuite une incapacité d'ordre endogène lorsque l'organisation ne peut plus prendre de recul sur ses pratiques.

La première forme d'incapacité est avant tout pragmatique. Si la technologie n'existe pas, il n'est pas possible de s'y intéresser.

> *« Parce qu'il n'existait pas [le streaming] ! Dans les années 90 ça n'existait pas. Et dans les années 2000, commercialement, ça ne présentait aucun intérêt. Demandez aux artistes, sur un CD ils gagnent leur vie, sur un streaming ils ne gagnent rien » R2*

Pour les années 2000, le répondant fait davantage référence aux plateformes en P2P et à la bulle Internet, source de trop d'incertitude pour ses activités.

Le cas du répondant R2 reste marginal car c'est le seul répondant à la retraite au moment de l'interview. Cet argument n'est, de fait, pas présent chez d'autres répondants.

Les autres formes d'incapacité à répondre sont plus endogènes.

Chez le R5, son témoignage n'a pas permis d'identifier les caractéristiques présentes chez les organisations de la catégorie précédente (par exemple une connaissance fine des organisations en dehors de son réseau ni de son industrie). On peut même déceler des freins et des blocages concernant l'organisation de concerts, activité pourtant répandue pour ces organisations.

> *« Mais vu qu'on nous ouvre pas les mains pour avoir ce genre de lieu et à avoir, bah voilà, avoir les moyens de faire ça**, c'est compliqué quoi. On n'arrive pas à le faire tout simplement.** On tombe dans le déficit et c'est difficile. Un groupe américain, même un peu indépendant, un groupe américain va tout de suite demander 500€ minimum (…) sachant que pour avoir un peu de monde, il faut une première partie avec un groupe ou deux avant, donc ça va être une soirée qui va être budgétisée à 1000€, euh on n'a pas les épaules pour faire une soirée à 1000€. **C'est pas possible on n'a pas les épaules**. » R5*

La difficulté à identifier des caractéristiques et capacités pourtant élémentaires chez d'autres labels rencontrés amènent à supposer que ce répondant ne disposerait pas de la capacité à répondre à une innovation stratégique.

Chez le R17, les blocages internes s'expriment à travers la relation au temps. Le temps est un facteur de contrainte qui pèse sur la totalité des processus organisationnels. Le rapport au temps semble même être devenu le système de valeur du répondant.

> *« Moi c'est pas le cas, déjà parce que j'ai pas le temps de m'en occuper, j'ai pas le temps de le faire, de contacter les bons groupes. Et j'aime autant que ce soit le gars qui vienne de lui-même. Mais j'en vivrais, je pourrais me remettre en question sur certains points, faire plus de recherches, être plus productif. » R17*

> *« Et [au travail] pendant les pauses, quand j'ai cinq minutes, hop, je prends mon portable et je fais des emails, des fois des mises à jour, je peux tout faire de mon portable. Mais bon courir tout le temps comme ça, ça va deux minutes, j'ai plus de vie, mes amis je les vois plus, j'ai plus le temps, ou quand je les vois c'est à l'arrache. Je suis obligé de tout planifier au quart d'heure près. » R17*

En soulignant le manque de temps pour des choses élémentaires comme ranger le stock, il montre qu'il ne peut pas prendre le recul pour s'interroger sur ses pratiques et sur sa capacité à intégrer le streaming.

Chez les deux répondants R5 et R17, les processus organisationnels semblent fixes et les contraintes internes particulièrement fortes. Aussi, il semblerait que les facteurs externes ne puissent plus avoir d'influence sur ces organisations, déjà saturées par leurs pressions internes. Les pressions endogènes alimentent les processus organisationnels.

4. D'autres natures de réponses

Dans cette analyse des réponses, les répondants R13 et R6 se distinguent particulièrement. Le R13 est singulier par sa réponse positive au streaming tandis que le R6 se situe dans une position intermédiaire.

4.1 Une réponse positive en forme d'expérimentation

Parmi tous les répondants, le cas du R13 est particulier : **Spotify s'est ajouté à la liste des expérimentations du label**. En présentant sa position, ses motivations et capacités, nous décrivons un type de réponse positive, bien que son discours continue de contenir des éléments négatifs.

Au passage, lorsque le R15 l'a appris, il a été aussi surpris que nous :

> *« R13 : on est sur Spotify nous. C'est que le LP.*
> *R15 : vous avez payé pour le mettre sur Spotify ?*
> *R13 : c'était 40 balles. On a mis notre dernier album sur Spotify, chose qu'on n'avait jamais faite, que moi je suis pas trop pour. Mais je suis un peu rustre ahah.*
> *Q : et pourquoi vous l'avez mis finalement ?*
> *R13 : parce que c'est un choix de groupe finalement. T'es en groupe, ff, faut faire plaisir à tout le monde. On n'a déjà pas de Facebook, alors que lui il aimerait bien qu'on en ait un. » Interview de groupe parallèle R13, R14 et R15*

Dans cet échange, on comprend que les justifications des membres du label se sont affrontées, et c'est finalement l'argument en faveur du streaming qui l'a emporté. Le répondant R13 a abdiqué dans sa posture, privilégiant le maintien des grandeurs établies entre les personnes, plutôt que de risquer de déséquilibrer les relations.

De même que pour les réponses négatives, il est intéressant d'identifier les motivations et capacités de la réponse. Concernant les <u>motivations</u>, le R13 ne semble pas montrer une motivation particulière pour l'adoption du streaming, pas plus qu'il n'y fait preuve d'hostilité. On peut seulement noter qu'à plusieurs reprises il réaffirme son attachement au disque et au support physique :

> *« Mais du coup tu reçois plus tes disques chez toi. Quelque chose qui est quand même très jouissif, c'est de recevoir un paquet à la maison, l'ouvrir, même si tu sais ce que c'est, même si t'as déjà écouté, machin, recevoir un carton c'est formidable » R13*

> *« Nous on a nos deux petits bacs, on a un site mais on vend très peu en ligne, on est plus petit. Au niveau de la diffusion en tout cas on est plus petit. Mais c'est un choix, peut-être pas judicieux mais c'est un choix. [rire collectif] non mais voilà, parce que j'ai pas envie de trop m'encombrer, trop de disque. Parce que je sais bien, tu reprends un disque, forcément tu fais des échanges, vu que j'aime beaucoup faire des échanges. » R13*

C'est même une absence de prise de position qui ressort parfois :

> *« Moi j'en fais pas du tout, mais. Au moins [Facebook] ça tient les gens informés, je dis pas que c'est bien ou pas bien. » R13*

Concernant la <u>capacité</u> à répondre, il semble que le label du R13 dispose d'une bonne connaissance des fonctionnalités du streaming, signe d'une capacité à répondre positive. C'est le cas par exemple autour de l'analyse des points de distribution :

> *« R14 : Donc si en Pologne, sur le site Internet tu vois les Doom Sisters, tu sais qu'il a été distribué par le label-là.*
>
> *R13 : avec Discogs aussi, tu peux le savoir »*

D'ailleurs le R13 est plutôt enclin à utiliser Internet pour diffuser les informations et actualités de son label

> *« Non, mais Facebook ça marche bien, y'en a ils l'utilisent pour diffuser pas mal, au moins les distros. Moi à chaque fois, je mets ''voilà, j'ai reçu ça, tac tac'' » R13*

Cette expérimentation a été permise par une absence de frein à l'adoption du streaming, ce qui confirme bien la capacité à répondre du label du R13. Cela confirme de manière plus large que des labels sans motivation peuvent effectivement disposer de la capacité à répondre, sans nécessairement y faire appel. Avec une motivation neutre et une forte capacité à répondre, le R13 est le seul répondant de cet échantillon à présenter une réponse positive face au streaming.

La présence de cette réponse positive, ou du moins expérimentale, confirme que le cadre théorique élaboré a évité un effet de circularité et permet d'analyser des réponses de différentes nuances.

4.2 Une capacité variable

Le répondant R6 s'investit dans plusieurs labels aux côtés du R4 et R5. Comme nous avons pu le voir ci-dessus, le R4 dispose de la capacité à répondre, tandis que le R5 n'en dispose pas. Pour rappel, la motivation à répondre du R6 est difficilement discernable en raison du caractère particulièrement normatif de ces déclarations.

Aussi, déterminer la capacité à répondre du R6 est délicate à statuer. Interrogé lors d'un entretien de groupe parallèle, ses interventions se font souvent pour valider les paroles de l'un ou l'autre des autres participants à l'interview.

> *« R5 : (…) Et généralement, on fait des échanges entre labels dans le monde entier, au Japon, en Europe, aux États-Unis. (…)*
>
> *R6 : oui c'est un échange »*

Ou encore :

> *« R4 : (…) Vaut mieux rien faire que de travailler avec des gens avec qui on n'est pas d'accord dans les idées.*
>
> *R6 : on est intègre »*

Dans ce contexte et face à l'ambivalence des déclarations du répondant R6, adaptant tantôt ses justifications au R4, tantôt au R5, déterminer la capacité de la réponse serait trop instable. Nous préférons ne pas attribuer de type de capacité à répondre à ce répondant.

Capacité à répondre	Non-capacité à répondre	Autres situations
1-3-4-7-8-9-10-11-12-14-15-16-18	2-5-17	6-13

Tableau 22 - Synthèse des capacités à répondre

Conclusion du chapitre 7

À travers l'analyse des 18 répondants, membres de labels de musique indépendants, nous avons identifié les réponses fournies face à la pression à l'implantation exercée par les plateformes de streaming musical payant.

Il apparait que 16 répondants font preuve d'une réponse négative, 2 répondants présentent une autre forme de réponse (positive ou non caractérisable).

Parmi les 16 personnes présentant une réponse négative, elles font toutes preuve d'une motivation négative à répondre ; 3 d'entre elles ne disposent pas de la capacité à répondre, tandis que les 13 autres disposent d'une capacité à répondre.

C'est-à-dire que pour les répondants 2, 5 et 17, n'ayant pas la capacité à formuler une réponse face à une telle sollicitation, elles ne peuvent que présenter une motivation négative.

Nous proposerons une interprétation du comportement de ces organisations après avoir identifié les justifications associées à ces réponses dans le chapitre 8.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ACTE I - REFUSER L'ADOPTION D'UNE INNOVATION STRATÉGIQUE, CONTEXTE ET CADRE D'ANALYSE

Scène 1 : contexte et revue de littérature	
Chapitre 1 De l'innovation aux réponses à l'innovation stratégique	Chapitre 2 Le streaming, innovation stratégique *forte*

Scène 2 : cadre théorique et empirique	
Chapitre 3 Justifier la réponse stratégique	Chapitre 4 Les labels de musique, témoins des modulations de leur environnement

ACTE II - ÉTUDE EMPIRIQUE ET RÉSULTATS

Scène 3 : design de la recherche	
Chapitre 5 Les dimensions du positionnement interprétativiste	Chapitre 6 Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels

Scène 4 : résultats et analyses	
Chapitre 7 Les réponses stratégiques des organisations	Chapitre 8 Les mondes et les justifications

CONCLUSION GÉNÉRALE Discussion, implications & limites

Chapitre 8. Les mondes et les justifications

Le chapitre 8 est le second chapitre de présentation des résultats. Il vise à affiner l'analyse des comportements des labels rencontrés. À présent que l'on connait les réponses des labels, il est intéressant de se pencher sur les justifications de ces attitudes, qu'elles soient favorables ou défavorables à l'implémentation du streaming payant.

L'analyse des justifications étant basée sur une analyse situationnelle, nous présentons en premier lieu l'analyse automatique des données ayant permis d'identifier les situations les plus fréquentes et les plus significatives (1.). Cette analyse aboutit à deux catégories principales de situations. L'identification de ces thématiques récurrentes a été permise par l'analyse automatique des données traitées par le logiciel Alceste.

À partir de ces situations, nous poursuivons la présentation de l'analyse manuelle, d'abord par les situations dites contextuelles (2.) puis par les situations dites de production (3.).

1. L'analyse des données textuelles

Dans cette première partie, l'analyse automatique des données permet d'identifier les thèmes récurrents mentionnés par les répondants. Les thèmes émergent en particulier lors de l'analyse des classes de mots (1.1) et des individus (1.2). Nous affinons l'analyse en regardant les formes de certains mots saillants (1.3).

1.1. Analyse des classes de mots

Comme présenté au chapitre 6 autour de la méthodologie, l'analyse automatique a permis d'identifier deux classes de mots, avec un taux de fiabilité de l'analyse de 80 %. Ces deux classes, parfaitement antagonistes comme en témoigne la comparaison des classes ci-dessous, permettent d'abord d'identifier les thèmes principaux abordés par les répondants dans les interviews.

Vocabulaire	Classe 1	Classe 2
musique	42	-42
annee	41	-41
concert	38	-38
scene	32	-32
associat+	31	-31
creer	29	-29
metal	26	-26
punk	23	-23
an	22	-22
gens	21	-21
parler	21	-21

Figure 39 - Extrait de la comparaison des deux classes

La première classe décrit plutôt le contexte, tandis que la seconde décrit plutôt les activités des organisations interrogées.

1.1.1 Classe 1

Cette première catégorie de mots regroupe des informations plutôt génériques concernant le contexte. On y retrouve deux champs lexicaux principaux : le premier artistique et le second dynamique.

Classe 1			
Mot	Khi2	Effectif	Phi
Musique	42	158	.16
Année + an	41 + 22	95 + 107	.16 + .11
Concert	38	174	.15
Scène	32	41	.14
Associat+	31	60	.13
Créer	29	43	.13
Métal	26	50	.12
Punk	23	57	.12
Gens	21	173	.11
Parler	21	61	.11
Jouer	20	61	.11
Venir	20	66	.11
Appeler	20	52	.11
Chose	19	95	.10
Salle	19	42	.10
Culture	17	23	.10
Entendre	17	21	.10

Tableau 23 - Liste des mots les plus significatifs de la classe 1

Dans cette liste se trouvent des mots appartenant au champ lexical artistique : *musique, concert, métal, punk, jouer, salle, culture.* Il est possible de voir dans ces mots la dimension **esthétique et culturelle** des activités des organisations rencontrées. Ce vocabulaire confirme l’adéquation avec la description du contexte vue au chapitre 2. Cette cohérence montre que les organisations rencontrées sont en adéquation avec leur environnement.

Le second champ lexical comprend des verbes d’action et semble attester de la **dynamique organisationnelle** des labels : *année, association, créer, parler, venir, appeler, entendre.* La présence importante des verbes d’action dans cette première classe souligne l’activité intense et proactive des répondants rencontrés ainsi que de leurs structures, principalement associatives avec des activités planifiées sur l’année.

La combinaison de ces deux thèmes au sein de la même classe permet de vérifier en première approche que les organisations correspondent bien à des organisations de l’industrie culturelle, tant par leurs attachements esthétiques que leurs activités entrepreneuriales.

On notera la présence du mot *gens*, celui-ci est en lien à la fois avec les bénévoles des associations, mais également avec le public des concerts. Il est donc logique de le retrouver dans cette catégorie.

1.1.2 Classe 2

Cette seconde catégorie regroupe des mots qui décrivent plus finement les activités des organisations rencontrées. Si la première catégorie pouvait correspondre à n’importe quelle organisation culturelle, cette seconde catégorie atteste bien de l’inscription dans l’industrie phonographique.

Classe 2			
Mot	Khi2	Effectif	Phi
Disque	99	287	.24
Vendre	70	118	.20
Envoyer	65	84	.20
Payer	60	73	.19
Exemplaire	58	59	.19
Euro	53	92	.18
Argent	43	55	.16
Cinq_cents + trois_cents	43 + 33	41 + 40	.16 + .14
Presser	41	50	.16
Fois	32	97	.14
Pochette	32	56	.14
Coûts	31	33	.13
Mettre	28	99	.13
Distribution	28	54	.13
Droit	26	24	.12
Bandcamp	26	41	.12
Cdrom[39]	24	60	.12

Tableau 24 - Liste des mots les plus significatifs de la classe 2

Cette liste de mots regroupe les principales activités des labels rencontrés. Plutôt que de proposer une description analytique, nous proposons une description narrative en brossant le portrait-type d'une organisation de notre échantillon :

L'activité principale d'un label de musique est d'accompagner les groupes de musique dans la production de **disque**. Après avoir sélectionné un groupe à produire, le label récupère les bandes, fabrique (ou accompagne la fabrication) de tous les éléments visuels de la **pochette** et du livret puis envoie l'ensemble à l'usine de **pressage**. Les **disques** (CD ou vinyles) sont pressés à **300 ou 500 exemplaires**, vendus environ 12**€** pièce pour un **coût** de fabrication d'environ 2000€.

Plutôt que de donner de **l'argent** aux groupes, le label **envoie** 20 % des disques aux groupes qu'ils se chargeront eux-mêmes de vendre pour compenser les frais d'enregistrement.

Pour écouler son stock, le label développe son activité de **distribution**. Avec d'autres labels français et européens principalement, mondiaux parfois, il procède à des échanges de disques. Auprès du grand public, il peut faire l'annonce de cette nouvelle production par mail, sms, Facebook, fanzine, puis poste les disques. Il peut également tenir un stand à un concert ou un évènement (convention vinyle, festival, concert…). Souvent, il met le disque en ligne sur **Bandcamp**, mais les revenus sont anecdotiques, de l'ordre de 1 à 10€ par an. Les avis sont partagés sur les **droits** (contrats d'artistes, déclarations Sacem/SDRM, reversement des royalties).

Encadré 6 - Portrait-type de l'activité de production des labels interviewés

[39] Pour la prise en charge par Alceste, tous les mots « CD » ont été transposés en « cdrom » lors de la mise en forme des interviews

Cette description générale introduit un premier constat important pour cette étude **: les labels qui ne diffusent par sur les plateformes de streaming payantes ont une forte activité autour du support physique, du pressage de disques ou de cassettes, mais surtout des vinyles.**

1.2 Analyse des individus

Poursuivre l'analyse des classes à partir des individus permet d'affiner les thèmes abordés. Parmi les 18 répondants rencontrés, l'analyse automatique permet d'identifier les répondants les plus significatifs de chaque classe. Les individus 1, 2, 4 et 11 sont les plus représentatifs de la classe 1, tandis que les individus 5, 13, 14, 15, 16 et 18 sont les plus représentatifs de la classe 2.

1.2.1 Classe 1

L'individu 4 est le plus représentatif de la classe 1, car c'est celui qui concentre le plus d'u.c.i de cette classe.

Les mots les plus significatifs chez cet individu sont :

Forme	Khi2	Effectif
Illégal	115	9
Skate	72	8
Snowboard	51	4
Associat+	45	18
Département	39	4
Accueillir	39	6
Rap	39	3

Tableau 25 - Les mots les plus significatifs du répondant 4

Le verbatim suivant a été sélectionné pour illustrer l'utilisation de plusieurs mots fréquemment employés par le R4 :

> *« Donc après pour l'hébergement, bah on va les accueillir chez nous, ou chez des potes, donc ça coûte moins cher. Donc quand on les accueille on essaye d'avoir un petit peu de shit, un petit peu de beuh, de la bière à volonté. Nous on s'en fout des peines, par-contre oui, on risque la prison ferme. Mais quand tu fais de l'illégal, tu dis en-même-temps que tu n'as pas d'assurance, ça veut dire que quand le public est là, s'il arrive n'importe quoi, bah tu seras responsable quand-même et bah ça c'est dommage » R4*

Pour maintenir l'expression d'une culture qui le représente, le R4 est prêt à s'affranchir de pratiques légales et préfère valoriser une forme de défiance envers la norme, la règle. À ses yeux, l'accueil des groupes et du public sera d'autant plus qualitatif qu'il porte la responsabilité de ses pratiques illégales et des conséquences potentielles. Le contexte underground est propice à l'expression d'opinions divergentes.

Concernant les pratiques illégales, différents éléments ont été évoqués par les répondants : l'absence de contrat, l'absence de certification comptable. On note aussi des convictions politiques extrêmes déteignant sur le mode d'organisation des concerts.

a- Les contrats : La plupart des labels rencontrés déclarent ne pas faire de contrat écrit avec les groupes de musique. En cause, la complexité de la rédaction d'un contrat, les contraintes trop complexes en cas de modification du contrat, les engagements lourds qui pèsent sur les labels détenteurs d'un contrat et le fait que les artistes signant un contrat confient leurs droits à des labels, donc n'en sont plus propriétaires.

> *« J'ai jamais fait de contrat pour les groupes. Tout est oral, tout se fait sur la confiance et ça marche. » R12*

> *« j'ai jamais compris l'intérêt d'en faire un, on se connait tous, on travaille ensemble, y'a pas d'argent spécifique à se faire, donc autant simplifier la chose aussi. Et voilà, tout simplement. Les groupes gardent la propriété de leurs titres aussi. En fait y'a pas de raison de faire un contrat. Voilà, c'est tout. » R12*

> *« Après, nous on n'a jamais fait de contrat, y'a certains labels qui ont des contrats, nous on fait du contrat moral. » R14*

> *« la plupart du temps on fait pas de contrat artiste, j'en ai fait deux fois. Les contrats artistes c'est quand tu payes tous les frais des disques, quand tu payes le studio, la pochette, l'enregistrement, le mixage, le mastering. » et « Sinon la plupart du temps c'est sans contrat, c'est un accord oral, et ce qu'il se passe dans le milieu punk métal en général sur ce genre de disque, le groupe me donne le produit fini qu'ils ont*

> *enregistré, ils l'ont fait à leurs frais. La pochette souvent c'est des membres du groupe qui sont graphistes qui font les pochettes ou un copain qui fait la pochette si ça coûte pas trop cher. » R16*

L'absence de contrat entre les artistes et les labels semble être perçue comme un facilitateur dans le processus de production, permettant une souplesse et un ajustement plus grands en cas de besoin. Certains répondants évoquent également les contraintes juridiques et judiciaires dans lesquelles un contrat les engagerait.

b- La comptabilité : certains répondants dans des labels associatifs déclarent spontanément une gestion comptable peu conventionnelle. La présentation de cette dimension est intéressante car les répondants justifient fréquemment leur prise de distance face au streaming par des arguments financiers.

> *« Avant j'avais mon site Internet, mon wordpress, mais rien de légal quoi. Un de ces jours le fisc va me tomber sur le nez… (…) Là si j'ai un contrôle à l'heure actuelle je sais même pas comment je fais. » R17*

Il faut souligner qu'il n'y a pas eu de déclaration de ce type pour les labels ayant au moins un salarié. Le caractère associatif et bénévole apparait donc comme un facteur prépondérant de cette gestion comptable incertaine. De même, on pourrait interroger si l'absence de comptabilité rigoureuse est un frein à la professionnalisation des activités du label.

c- Les convictions politiques : le troisième constat de ce registre illégal, ou du moins d'un registre non-conventionnel, repose sur les convictions politiques de certains des répondants. Si la totalité des extrêmes politiques est représenté dans l'échantillon, il n'en est pas moins que certaines de ces personnes disposent d'un suivi judiciaire pour la revendication de ces idées.

Figure 41 - Extrait d'une pochette de disque produit par un des répondants

Figure 40 - Extrait d'une pochette de disque produit par un des répondants

Ces pochettes de disque illustrent ces extrêmes politiques par leurs imageries. Sur la pochette de gauche, on retrouve l'imagerie de l'extrême-gauche avec un skinhead jouant du violon au cours d'une manifestation, en arrière-plan se trouvent différents symboles de ces luttes. Sur la pochette de droite, on retrouve le slogan, l'aigle et les couleurs du régime nazi.

Cette dimension se manifeste également par l'absence d'adresse de la salle de concert sur les invitations aux concerts.

> *« oui parce que j'ai de tout mais bon, je fais des trucs quand même moyens. Politiquement parlant j'ai quand même quelques albums assez tendus on va dire. Mais je regarde pas, comme je dis, j'ai de tout en distribution. » R17*

> *« Et puis souvent quand on organisait des scènes comme ça, au noir et tout ça, on organise sur des dates un peu batardes : le dimanche ou en plein milieu de semaine. Tu vois c'est là où on réussit à réduire un peu le cachet. » R6*

En dehors du côté vintage des vinyles et des cassettes qui peut sembler anachronique, se trouve un réel commerce d'objet et d'idées souterraines (par opposition au *mainstream*) dont les vinyles sont les supports d'expression.

1.2.2 Classe 2

L'individu 14 est le plus représentatif de la classe 2, car c'est celui qui concentre le plus d'u.c.i de cette classe.

Forme	Khi2	Fréquence
Vinyle_lp	125	8
Texte	88	10
Distribuer	80	17
Pologne	64	4
République tchèque	64	4
Diffus+	51	7
Commencer	45	18

Tableau 26 - Les mots les plus significatifs du répondant 14

Ce verbatim a été sélectionné pour illustrer l'utilisation de plusieurs des mots fréquemment employés par le R14 :

> *« Mais sinon on a un support vinyle parce-que c'est l'objet du rock'n'roll. La musique je m'en fous un peu, c'est mieux si elle est mieux jouée, mais le plus important c'est le message que tu as à dire derrière. Et nous on s'est rendu compte aujourd'hui qu'il y a plein de labels qui disent oui à des groupes sans vérifier les textes. Les labels, les fanzines. C'est souvent gravé à la maison avec une pochette faite à la main. Ça te permet de distribuer aux radios, de faire découvrir le groupe etc. » R14*

Les activités des labels relatives à la production diffèrent légèrement selon chaque répondant, mais gardent un schéma récurrent de coordination des nombreuses activités en charge par le label. Pour produire un disque, il est nécessaire d'aligner les valeurs du label et son esthétique avec celles du groupe produit (par exemple un groupe punk pour un label punk). Il est ensuite nécessaire d'établir le type de production, à fois concernant le support (CD, vinyle, cassette) et concernant les visuels. Puis chaque label dispose de son propre schéma de distribution, ici pour le R14 à travers l'Europe, Pologne et République tchèque notamment et grâce à l'aide d'un réseau de labels (punk, métal, ou de réédition). Le verbatim témoigne également du souci de la diffusion de l'information à travers des fanzines, des radios, des concerts.

À travers l'analyse par les répondants, plusieurs thèmes ont été mis à jour : les pratiques peu conventionnelles d'une part et une organisation bien planifiée d'autre part. Par ailleurs, nous n'avons pas identifié de lien particulier entre les répondants les plus significatifs relevés. Les différentes variables d'esthétiques, de professionnalisation ou encore de maitrise d'un instrument sont bien présentes dans les deux cas.

1.3 Réseau de formes

L'analyse de données textuelles permet d'identifier les réseaux de formes, c'est-à-dire à partir d'un mot donné, les mots les plus liés et évoqués. Les distances entre les mots sont calculées en fonction des cooccurrences et de la distance en nombre de mots analysés dans chacune des unités textuelles qui les contiennent.

Nous présentons deux thèmes issus de la construction du sujet : le streaming et les groupes de musique. Puis nous présentons deux thèmes inattendus soulevés durant la collecte de données sur le terrain : les cassettes et les échanges.

1.3.1 Streaming

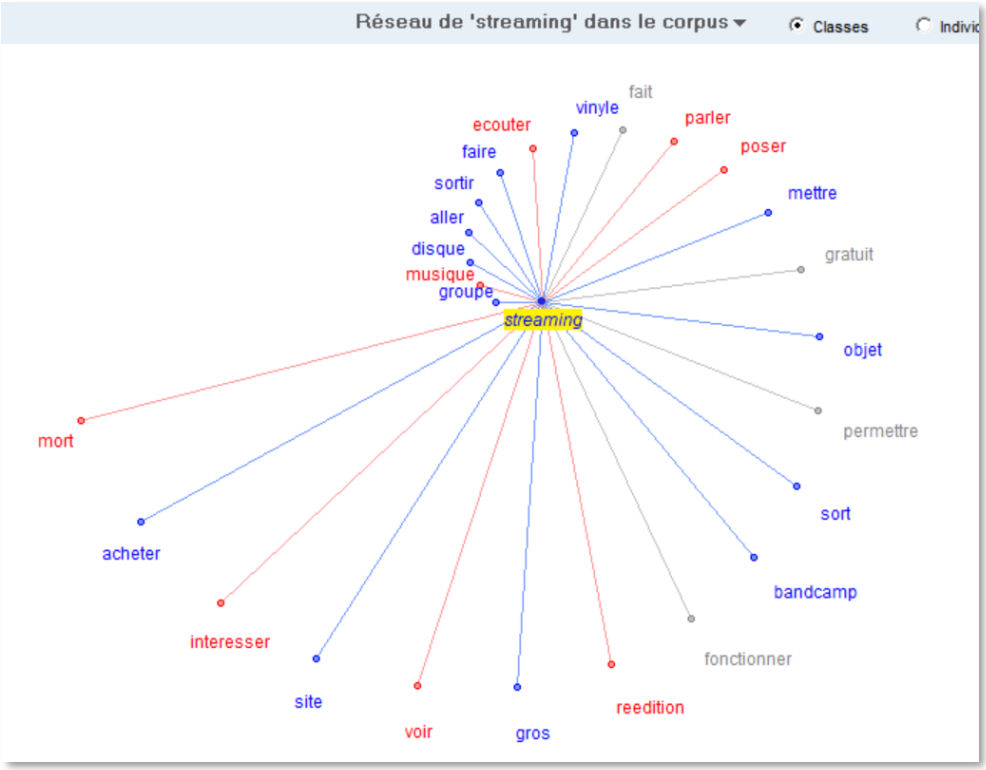

Figure 42 - Réseau de forme du mot "streaming"

Le streaming fait partie de la classe 2 et est lié principalement avec des mots de cette même classe. Il est plutôt perçu comme un élément appartenant aux décisions à prendre par le label qu'un élément de contexte. On comprend donc que les organisations rencontrées se sont appropriées le streaming, soit en décidant de ne pas l'adopter, soit en déléguant aux groupes de musique la décision d'y mettre leurs musiques.

1.3.2 Groupe

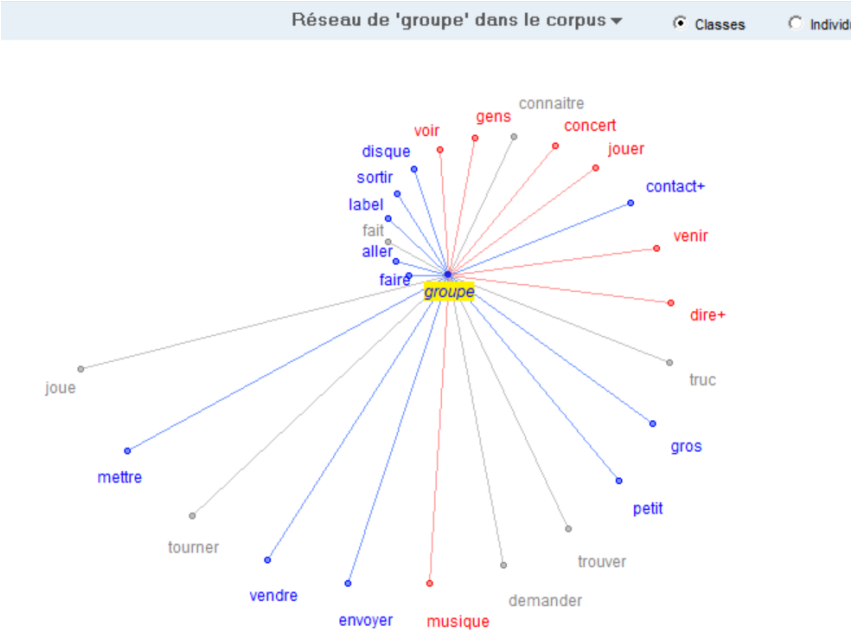

Figure 43 - Réseau de forme du mot "groupe"

Les groupes de musique sont au cœur des activités des labels puisque ce sont eux qui permettent la production de disque et de concerts. Les mots les plus proches font partie de la classe 2, puis en s'éloignant des mots de la classe 1 sont liés. Les groupes apparaissent ainsi avant tout liés aux activités des labels, cela confirme les liens proches et les interactions fortes entre les labels et les groupes. Les groupes sont directement impliqués dans la fabrication et la sortie des disques. La présence de la classe 2 rappelle que les groupes ont aussi un rôle important pour façonner le contexte. Leur présence permet au public de venir assister à des concerts et de porter le sens de leurs musiques par ailleurs.

Ces deux premiers mots sont entièrement cohérents par rapport aux différentes descriptions contextuelles et empiriques qui ont été faites dans les chapitres précédents. Les deux mots suivants ont été choisis pour leur caractère plus inattendu.

1.3.3 Cassette

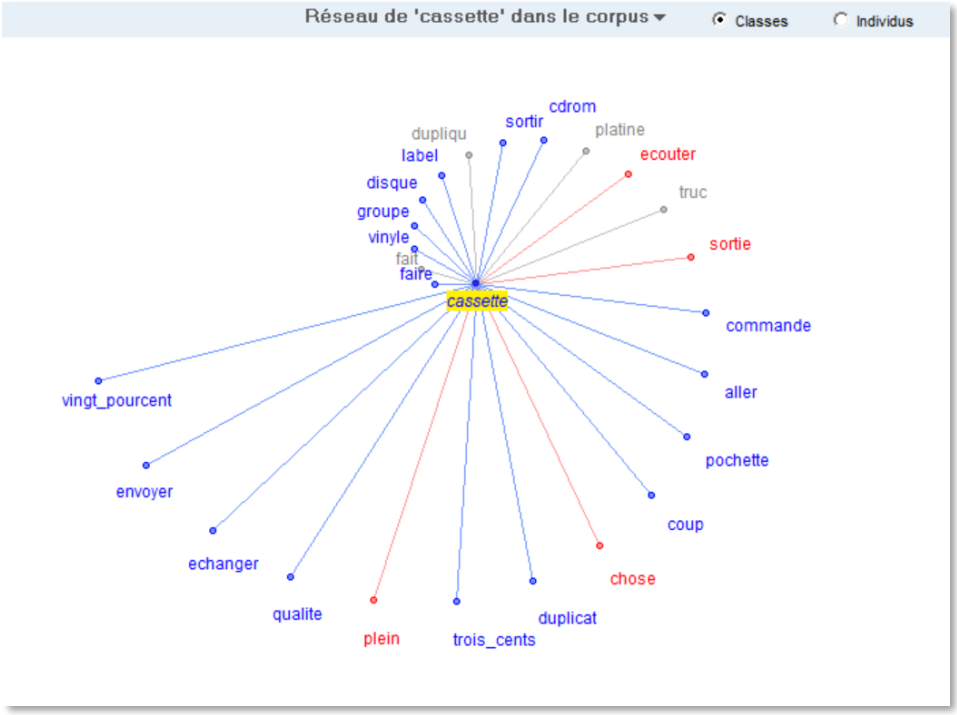

Figure 44 - Réseau de forme pour le mot "cassette"

Le mot cassette est intéressant à regarder car la présence de cet objet était totalement inattendue. L'étudier permet de comprendre son rôle et sa fonction. Le mot fait partie de la classe 2, celle qui se rapporte aux activités des labels et à leurs dynamiques. Associé au verbe « faire », il rappelle que la cassette est le symbole des pratiques Do-It-Yourself avec la possibilité de les graver soi-même et d'imprimer chez soi le livret grâce à sa petite taille. Associé aux mots « vinyle » et « disque », il instaure un équilibre en ces trois objets, tous trois issus de la créativité des « groupes » et des « labels ».

1.3.4 Échange

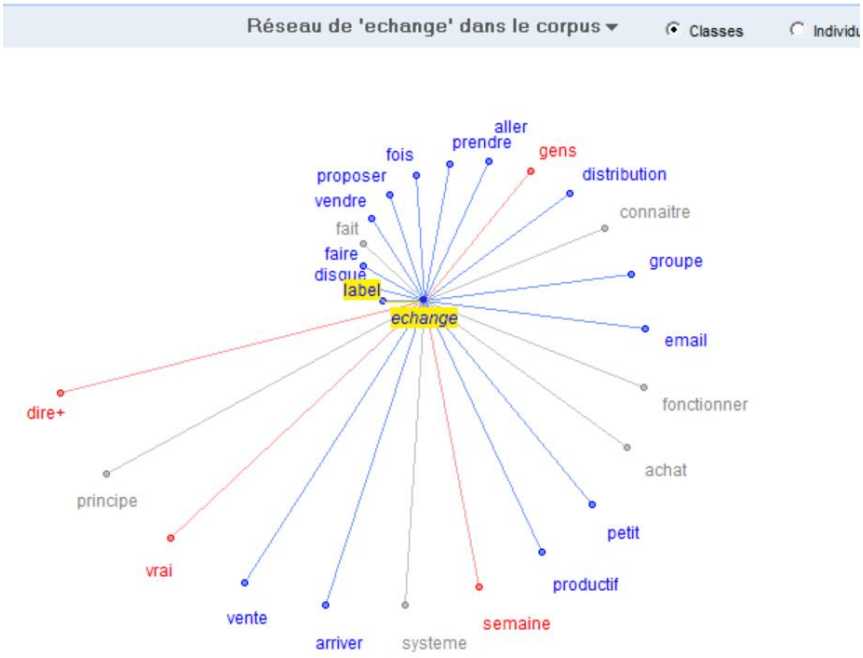

Figure 45 - Réseau de forme pour le mot "échange"

Le mot échange appartient à la classe 2, il est connecté en grande partie à des mots de cette seconde classe. Les échanges entre les labels semblent s'apparenter à une logique de troc assez présente.

Avant de détailler cette logique d'échange et de troc, nous rappelons que les répondants ont une connaissance des éléments comptables relativement importante et globalement bien suivie. Nous avons identifié dans les résultats une très bonne compréhension par les acteurs des logiques comptables de leur industrie. L'objectif annoncé par la majorité des répondants rencontrés est de maintenir un équilibre budgétaire pour pouvoir réinvestir dans les productions suivantes. En témoigne cet échange lors du troisième entretien de groupe.

> *« R14 : Comme il dit, le coût d'un disque c'est 5€, t'arrives à le vendre 8€, t'as 3€ sur chaque disque, il faut en vendre quand même pour avoir un peu plus d'argent de côté. Dès que t'as vendu pour 500€ tu t'es remboursé, donc ça veut dire que tu peux ré-investir 500€, puis le delta que tu vas vendre en plus, bah c'est un peu d'extra que t'auras pour refaire un, et voilà, ça a commencé comme ça tout doucement*
>
> *R13 : y'a un petit côté business quand même dans tout ça, c'est bien gentil mais y'a quand même de la vente et tout ça. C'est pas méchant quand je dis ça*
>
> *R14 : faut pas croire que tu vas faire de la grat' sur les disques*
>
> *R15 : c'est pas lucratif*

R13 : c'est un peu du business quand même »

Dans ce dialogue, les répondants cherchent à confirmer entre eux la validité sociale de leurs actions et, malgré la philosophie punk et anticonsumériste revendiquée, à justifier de l'usage des bénéfices et de la redistribution des gains.

À côté de cette connaissance de rudiments comptables et d'équilibre budgétaire, les différents répondants ont largement fait mention des échanges entre labels, entre distro. C'est le cas, par exemple, chez les répondants 5, 14 et 17 :

> *« donc toi tu lui dis, 'moi je veux bien te filer 10 disques de ma prod', mais il va te dire 'ouais mais je suis dans le même souci que toi en fait, donc si tu prends pas 10 disques, je te prendrai pas 10 disques' » R5*
>
> *« je vais pas prendre 20 LP d'un groupe qui est inconnu de République tchèque qui parle en tchèque et qu'est pas connu, parce que pour les vendre ça va être chaud. J'en prends un peu, mais fff. Faut prendre du risque, tu peux pas non plus demander qu'on te prenne tes disques en disant moi « moi je veux pas celui-là, pas celui-là » ». R14*
>
> *« Après ça dépend des groupes, je vais pas dire que c'est à la tête du client mais c'est un peu ça. Y'a des gars ils préfèrent que je leur envoie 500 balles avec 10 versions et c'est plié quoi. En général on marche plutôt aux pourcentages. Après suivant les groupes, s'il y a eu échanges de services, je dis 'si t'en veux plus tu prends'. C'est un peu main dans la main quoi. » R17*

À travers ces verbatims, on peut voir que les échanges concernent principalement les disques. Soit il s'agit d'échanges entre un label et un groupe, le groupe récupère leurs disques au lieu de récupérer de l'argent. Soit il s'agit d'échanges entre deux labels pour diversifier les distros. Comme le souligne le R17, ces échanges se font aussi à l'occasion de services rendus (dessin et impression des visuels, prêt de machines de duplication, présence d'un groupe à un concert, coup de main ponctuel).

Ces quatre mots montrent la présence particulièrement importante du disque et de l'objet physique chez les labels interviewés. Le disque est toujours connecté dans les six premiers mots à chacune des formes présentées.

Ces trois thèmes de l'analyse automatique permettent d'identifier des mots-clés particulièrement présents. Pour la suite, nous nous appuierons sur ces mots-clés pour identifier les situations-clés des interviews afin d'identifier les justifications associées.

Il y a tout d'abord la présence de deux thèmes caractéristiques : le contexte culturel et créatif d'une part, et le contexte pragmatique de la production d'un disque d'autre part. Côté contexte se trouvent les contrats, la compatibilité et les convictions et revendications. Côté production se trouvent les différents supports physiques (CD, vinyle, cassette), les contacts à l'international et les réseaux.

2. Analyse sociologique

Dans cette section est présentée l'analyse sociologique basée sur la théorie de la justification correspondant à la seconde dimension du cadre théorique. Pour rappel, l'échelon d'analyse défendu par Boltanski et Thévenot (1991) correspond à une analyse situationnelle ; la première étape de l'analyse consistait dès lors à caractériser les situations vécues par les répondants.

À partir des éléments saillants identifiés lors de l'analyse automatique des données, nous avons identifié deux catégories de situations correspondant aux deux classes principales (voir *supra*). Nous avons obtenu d'une part des situations liées à l'organisation de concerts, aux revendications esthétiques et politiques ou encore au contexte culturel ; nous les nommons les situations contextuelles. D'autre part nous avons des situations liées à la production de disques et aux liens entre les labels et les groupes de musique ; nous les nommons les situations de production.

Pour chaque interview, nous avons identifié des situations et des justifications affiliées. Ensuite, la grille d'analyse des treize dimensions (présentée au chapitre 3) nous a permis d'identifier le monde le plus significatif pour chaque répondant dans la situation donnée.

Cette section analyse chaque situation, les répondants y faisant référence et le monde dominant. Dans la continuité des classes issues de l'analyse automatique, nous présentons les situations contextuelles (3.1) puis les situations de production (3.2). Nous présentons en suivant (3.3) les situations vécues par le R13 (car sa réponse est positive) et le R6 (car nous n'avons pas pu caractériser sa réponse).

En gras se trouvent les éléments de vocabulaire correspondant au cadre d'analyse de ces mondes (par exemple **principe supérieur**, **relations entre les êtres**, **figure harmonieuse**).

2.1 Situations contextuelles

Avant de présenter les situations contextuelles, nous présentons les répondants R1 et R4 qui, par leurs justifications, explicitent les modes de prises de décisions au sein de leurs labels. Ces verbatims permettent de saisir les modalités d'argumentation et de recherche d'équivalence entre membres de labels.

Ensuite, les situations contextuelles sont présentées d'abord par les situations les plus explicites, impliquant des personnes, des conflits et des objets, puis par des justifications non appuyées sur des situations spécifiques mais qui permettent d'identifier les principes supérieurs des répondants. Ces situations sont : l'organisation de concerts, les formalités administratives institutionnelles, la création d'un deuxième label, puis nous présentons une dispute à laquelle nous avons assisté, les considérations financières pour le streaming et enfin le fonctionnement d'un label.

2.1.1 Prendre des décisions

La thématique suivante vise à comprendre les modes de prise de décision autour du streaming.

La question est posée ainsi : « *Q : Je voudrais m'intéresser à la manière dont vous avez pris la décision, fait le choix de ne pas aller diffuser en streaming.* »

Bien que pouvant sembler longue, la déclaration du R1 sur le streaming est intéressante à analyser car elle regroupe la plupart des justifications présentes chez l'ensemble des répondants sur ce thème.

Verbatims	Thèmes
« Alors, par rapport au streaming, nous on pense que c'est pas à nous de décider si un disque ou pas va être chargeable je ne sais où. Pour nous, c'est les groupes qui doivent décider s'ils veulent être en streaming ou pas.	Le positionnement du label vis-à-vis du streaming
Donc généralement, on passe des deals avec les groupes pour qu'ils ne mettent pas leur album en diffusion directement à la sortie, mais ils attendent la sortie du support, la sortie du vinyle, qu'on en vende un petit peu, et ensuite ils diffusent s'ils veulent. Y'a plusieurs formes après, streaming gratuit, streaming payant. D'ailleurs à ce propos y'a certains vinyles, y'a une carte avec tu peux aller charger la musique, sur différents sites, c'est un choix qu'on a fait aussi, parce qu'on sait que voilà, certaines personnes écoutent la musique sur leur portable exclusivement. Donc y'a des groupes qui veulent absolument être chargeables partout, par toute la population. Donc on leur dit qu'il vaut mieux imprimer un code, on le met dans chaque vinyle, et comme ça chacun va le charger s'il veut.	Les négociations entre le label et les groupes
Après, je sais pas si t'as remarqué, mais y'a plein de groupes qu'on sort, qui sont en streaming. Tu les trouves un peu partout, souvent c'est à prix libre les groupes punks, tu donnes ce que tu veux.	Le positionnement des groupes
Mais le streaming nous intéresse pas à mort, parce que déjà c'est pas notre culture d'un. Ensuite, nous on sort des vinyles, c'est aussi pour l'objet, parce que le streaming, tu télécharges juste de la musique, de qualité basse souvent, et nous, on a quand même une culture dans le punk, même issue du mouvement anarcho-punk qui fait que les pochettes ça fait entièrement partie de, du groupe quoi. Je veux dire, c'est aussi important que la musique. Y'a des pochettes, tu les prends, tu les déplies ça fait un poster, t'as à lire énormément dessus. T'as des artistes qui se sont bougés pour faire quelque chose d'assez chouette, et c'est important. On veut pas que la musique, ce soit pas juste un truc que tu consommes par une oreille et qui sort par l'autre quoi. On veut que ce soit un tout, quoi. Et donc le streaming ça nous gêne par rapport à ça. Après tu vois on n'interdit à aucun groupe de mettre toute leur musique en streaming quand on sort un disque. Juste on leur demande de pas mettre les streamings avant la sortie de l'objet fatalement.	La justification des positions
Après jte dirais quand même, moi c'est une chose que j'ai remarquée ici, déjà t'as toute une population qui écoute du punk qui a plus de 30 ans, 40 ans, qui sont pas forcément accro au streaming, loin de là.	La relation aux clients
Ensuite t'as toute une partie des jeunes, ils viennent ici acheter le vinyle, c'est parce qu'ils ont écouté en streaming quelque chose, qui leur a assez plu. Et du coup, ils ont envie d'avoir l'objet, et de plus en plus dans le punk dans le hiphop ou dans le reggae, les gens ont envie d'avoir l'objet, ou le dub. Parce qu'ils savent que le son est pas pareil, et puis il y a un regain d'intérêt pour les inserts, les pochettes, pour les bouquins qu'il peut y avoir avec, y'a plein de formes de vinyles maintenant, tu remarqueras. Les pochettes de vinyle, y'en a des toutes simples, des gigantesques, y'en a sur sérigraphie, parce que c'est devenu un bel objet, un peu une œuvre d'art quelque part. Et ça tu le retrouveras jamais dans le streaming.	Démonstration de l'accord des **principes** entre le positionnement du label et les pratiques des consommateurs
Et c'est un peu la cause de la mort du CD. Les gens vont aller écouter la musique de deux manières différentes, ils vont aller charger sur leur portable la musique et si ça leur plait vraiment ils vont venir acheter le vinyle, ils vont pas acheter le CD. Parce que le CD, c'est quoi l'intérêt à part le mettre dans sa bagnole, mais bon maintenant t'as une clé USB, tu mets 3000 titres dans ta bagnole sur l'autoradio, donc bah basta, quoi. Et donc nous, voilà, le streaming, bon, c'est un choix des groupes et des gens, mais nous on sort des vinyles. Ou alors des CD gratuits, qu'on met dans le vinyle. Ce qui se fait de plus en plus, justement pour que les gens puissent écouter dans leur bagnole. » R1	Relations aux autres objets de la musique : CD, clé USB, autoradio

Tableau 27 - Verbatim du R1 expliquant son rapport au streaming

En regardant plus en détail la partie spécifique sur la justification du répondant selon la grille d'analyse de Boltanski et Thévenot (1991), on s'aperçoit que la **grandeur** se manifeste par une attention portée à l'objet, en ce qu'il concentre les valeurs portées par le label « anarcho-punk », les efforts artistiques et esthétiques « des artistes qui se sont bougés ». Étant un objet mobile (à l'inverse d'un meuble), il peut être emporté et déplacé. Le CD ou le vinyle incarne **l'épreuve modèle** du monde de l'inspiration : il transporte et fait voyager l'imaginaire et les idées.

Chez le R4, la justification suivante décrit deux modes de prise de décisions entre les trois membres du label.

> *« R4 : Sur les votes ? (…) Bah le fait d'être 3, on va pas se prendre la tête pendant 10 ans, c'est 5 minutes, y'en a un qui va faire la balance, il va dire 'bah moi jsuis chaud aussi', ou 'bein non moi jsuis pas du tout chaud', et du coup ça se fait pas. Main levée. La vraie démocratie, la première démocratie, donc t'as ça.*
>
> *Sinon après t'as un truc où on va tous te dire ouais nous on n'est pas d'accord, et puis l'un de nous va aller sur Internet [sur le mail du label], il va dire 'oui oui on vous fait jouer', (…)c'est 15 jours après tu dis 'mais au fait pourquoi le gars il dit 'ouais je viens', que tu te dis ahah. Mais c'est ça, c'est bon. On va pas pousser comme des coups d'pute, c'est rigolo tu vois ahah.» R4*

La première situation décrit une situation d'arbitrage, le nombre impair de membres du label étant avancé comme un facilitateur de prise de décision, permise par le vote à main levée. Dans la seconde situation et malgré une prise de décision collective, un membre décide et agit seul.

Plus surprenante, cette seconde situation pourrait être perçue comme une trahison dans un autre contexte. Cette description interroge fortement le monde de référence de ce répondant. La cité civique regroupe le plus de justifications de cette première situation où l'association s'apparente à la **figure la plus harmonieuse** de ce monde et le mode de vote à main levé est le **mode d'expression du jugement** le plus représentatif. Dès lors, comment expliquer que cet écart ne soit pas perçu comme une trahison par les autres membres ?

On peut émettre deux voies de réponses. D'abord parce que la trahison appartient moins au monde civique qu'au monde domestique or cette situation ne représente ni les **principes** de tradition ni de hiérarchie, propres au monde domestique. Cela confirme que cette situation appartient bien au

monde civique. Ensuite, s'il n'est pas question de trahison, alors il faut plutôt regarder **l'investissement** que cet acte d'insubordination peut représenter : en dépassant les clivages, en portant une revendication, cette personne incarne encore plus les principes du monde civique.

2.1.2 Organiser des concerts

Un autre type de situation évoqué par les répondants concerne l'organisation de concerts. Les concerts sont des activités importantes pour les labels puisqu'ils leur donnent de la visibilité, sont des lieux d'échanges et de rencontres. Lorsque les groupes produits par les labels s'y produisent, ils sont des sources de revenus importants par la billetterie et la vente de disques.

Le répondant R2 raconte l'organisation d'un concert. Pour rappel, le répondant R2 est parti à la retraite peu de temps après l'arrivée de Spotify.

> *« Quand je dis que je suis organisateur du concert de Pink Floyd, les gens sont impressionnés. Mais tous ces métiers sont très voisins, on achète l'artiste, on vend les billets, on a vendu assez de billets pour payer l'artiste, on perd 20000€ dans la soirée ou en gagne 15. Y'a un producteur à qui on confie l'organisation locale qui nous rémunère au pourcentage sur la recette. Production, partage des gains et des pertes. » R2*

Ici le répondant fait assez distinctement appel au monde industriel. Il est **investi** dans cette situation par la dynamique qu'il insuffle et la maitrise des processus de production dont il dispose. Ce qui compte plus que les aspects financiers et la rentabilité d'un concert, c'est surtout la fluidité et le bon ordre de marche de son évènement. Le répondant se sentirait en situation de **déchéance** si le concert n'avait pas lieu, élément clé du monde industriel.

Chez le R5, l'organisation de concerts est justifiée en impliquant des moyens matériels (salle de concert, catering), des moyens financiers (rétributions des groupes, prix de la location de la salle et du matériel) et humains (présence/absence des bénévoles). Notons que chez ce répondant, les situations sont principalement décrites par les difficultés auxquelles il fait face.

> *« Mais nous on peut plus se payer ces groupes qui sont professionnels. Avant on disait bah venez, on va vous payer une frite, 4 bières et on va vous donner 100 ou 150€ en partant. (…) C'est possible peut-être [d'accueillir un groupe professionnel] sur une grosse soirée, vraiment si on sait qu'on va avoir un peu de monde et qu'on pourrait avoir un lieu qui pourrait accepter beaucoup de monde. Mais vu qu'on nous*

> *ouvre pas les mains pour avoir ce genre de lieu et à avoir, bah voilà, avoir les moyens de faire ça, c'est compliqué quoi. » R5*

Le répondant s'implique et vise à impliquer le plus de personnes possible dans ses projets. Le répondant manifeste son **état** de dignité dans la participation et l'implication, signes du monde civique. La **déchéance** du monde civique étant la division et le catégoriel, on comprend qu'il puisse émettre des critiques à l'encontre d'un système qui tient à distance une catégorie particulière de groupes de musiques, en l'occurrence les groupes professionnels.

2.1.3 Se présenter à la mairie

Une autre situation évoquée par le R17 concerne la demande d'installation auprès de la mairie. Ici, on a manifestement une situation de conflit où deux personnes confrontent leurs principes.

> *« Avant de m'installer ici, je suis allé les voir [à la mairie] pour visiter, [sur cette zone commerciale] tout est laissé à l'abandon, il y a une superficie énorme, pourtant on continue de construire ailleurs ! Ils m'ont demandé si j'étais une activité commerciale, on m'a répondu que ma musique dérange. Ouh lala ça boit des bières… Je suis tombé sur un petit jeune un peu paniqué, je lui ai dit qu'il fallait venir voir un de nos concerts, c'est très respectueux. Bon y'a toujours des brebis galeuses, mais on détruit pas. Macdo c'est plus sale que nous. Le gars m'a dit qu'il y avait pas de place pour nous. Le milieu métal l'a effrayé, je lui ai pas parlé de Black, que de métal. Il allait pas m'aider. Donc il y a une zone à l'abandon, des trucs qui valent une fortune. Moi j'ai 340 m², c'est bien. »*

Alors face aux critiques potentiellement émises par la mairie et la banque, le répondant affirme ses valeurs et ses principes supérieurs :

> *« Le label m'aide à vivre, le Black c'est ma moelle, j'en ai besoin c'est comme une drogue. J'ai besoin de Black Métal. Et à côté de ça, je cherche pas de reconnaissance spéciale. La reconnaissance, je l'ai sympathiquement par rapport à mes clients. (…)*
>
> *Mais dans un premier temps j'aimerais bien arrêter mon travail et me consacrer qu'à ça. Si je peux consacrer plus de temps, je pense que je peux le faire évoluer dans le bon sens. » R17*

Ici, le répondant évoque davantage le monde de l'inspiration, celui d'une sorte de drogue qui l'anime. Face aux pressions institutionnelles imposées par la mairie, le répondant se protège en affirmant sa rigueur mais il semblerait que le répondant préfèrerait pouvoir affirmer d'autres principes. C'est peut-être en ce sens que le répondant souhaiterait réorganiser son label et se professionnaliser, pour avoir davantage de légitimité à affirmer des principes plus éthérés, dans lequel il aurait plus de place pour **son état de grand.**

2.1.4 Créer un deuxième label

Le R18 raconte son label et il évoque la situation où il a eu le besoin de créer un deuxième label au sein de la même association.

> *« Et j'ai remonté une structure et je me suis vraiment lancé (…) parce que ça me plaisait plus, j'avais commencé comme ça, le logo et le nom ne me plaisaient pas. (…) je suis tombé sur un 45 tours dans une brocante. Et arrivé à la maison j'ai écouté, je l'ai trouvé génial. Ils m'ont dit que c'était méga rare. J'ai retrouvé la personne, j'ai demandé s'il était d'accord pour que je réédite, il a dit 'oh super'. Donc voilà, j'ai recréé un logo, pour vraiment faire autre chose. De toute façon, à partir du moment où je suis une association, je peux créer trois labels, autant de labels que je veux. » R18*

Dans cette situation, la découverte d'un vinyle agit comme l'élément déclencheur d'une modification de l'organisation et se matérialise dans une nouvelle identité visuelle. L'attachement à la découverte, à la nouveauté n'est pas caractéristique d'un monde spécifique. Cela vient du fait que les mondes servent à caractériser des situations de conflit. Dès lors, nous préférons caractériser cette situation en tant que <u>situation de paix</u>. D'ailleurs, le répondant insiste sur l'importance des lieux et des objets de mémoire.

> *Quand je trouve [des inédits], je mets de côté sur une application qui s'appelle Thésaurus, j'en suis au 5ème volume et je travaille sur le 6ème. Il faut aller sur mon site, il y a une page dédiée à chaque groupe que je sors. Automatiquement pour les inédits, ça fait 150 pages. Il y a aussi des photos des tickets de concert, des affiches, c'est un gros travail. Sur Encyclopédie du Rock Français… » R18*

En s'investissant dans des objets de mémoire, le répondant montre son attachement à la transmission. En ce sens, il est cohérent que l'activité principale du label soit la réédition de vinyles.

2.1.5 Se disputer entre membres d'un même label

L'interview de groupe parallèle récolte l'avis de plusieurs personnes en une seule interview, les questions sont posées successivement aux répondants présents. Un des avantages de ce mode opératoire dans le cadre théorique de la justification est qu'il permet d'assister à une épreuve de

dispute où les personnes cherchent **un système d'équivalence**. En l'occurrence, deux situations sont débattues entre les répondants R13 et R14.

La première situation porte sur la façon de raconter les objets du label. Dans cette interview, nous constatons que les deux répondants sont attachés au caractère physique de l'objet, mais les principes sollicités pour évoquer ces objets diffèrent entre les deux personnes.

> *« R14 : les frais de port, pour un label, c'est énorme. C'est presque le truc qui coûte le plus cher, parce qu'une fois que t'as les disques, La Poste c'est une horreur, alors heureusement maintenant qu'il y a Mondial Relais qui est un peu moins cher, du coup tu peux plus facilement envoyer.*
>
> *R13 : mais du coup tu reçois plus tes disques chez toi. Quelque chose qui est quand même très jouissif, c'est de recevoir un paquet à la maison, l'ouvrir, même si tu sais ce que c'est, même si t'as déjà écouté, machin, recevoir un carton c'est formidable »*

Le R13 est plutôt attaché à l'aspect de l'efficacité de la livraison et des coûts de la chaine logistique pour assurer la distribution de ces objets, tandis que le R14 est plutôt attaché à l'aspect sensoriel et merveilleux que les effets de ces disques produisent.

Une autre situation est identifiée lorsqu'il s'agit de choisir les canaux de promotion et de communication du label.

> *« R14 : c'est la magie d'Internet. Et pas besoin de Spotify*
>
> *R13 : non, mais Facebook ça marche bien, y'en a ils l'utilisent pour diffuser pas mal, au moins les distros. Moi à chaque fois, je mets « voilà, j'ai reçu ça, tac tac » et puis je pense que ça marche bien quand même. Avec Discogs aussi, ils utilisent beaucoup Discogs (…) moi j'en fait pas du tout, mais. Au moins ça tient les gens informés, je dis pas que c'est bien ou pas bien. Les gens ils écoutent peut-être après sur le Bandcamp*
>
> *R14 : en fait t'as deux optiques avec le label. C'est soit tu fais un label dans l'optique de distribuer des disques, de faire plaisir à des groupes comme dit [R13], de faire le maximum pour que le disque soit bien connu etc., soit tu fais un label pour faire un peu de pognon. Faut pas se cacher, comme il dit, utiliser Spotify, Deezer, machin, nous on n'a pas de Facebook. Tu peux pas être punk, te dire anticapitaliste, faire des disques de façon DIY, avec des prix DIY, non-profit etc. et utiliser des moyens qui sont Facebook…*
>
> *R15 : mais on en a un Facebook pour la vente en ligne*
>
> *R14 : on n'a pas de Facebook*
>
> *R13 et R15 : si si »*

Cette situation présente plusieurs dimensions. Concernant les principes auxquels les personnes font référence d'abord, le R13 semble montrer une forme d'adhésion envers les outils digitaux. Pour rappel, c'est ce R13 qui a rajouté Spotify dans les expérimentations du label. Dans cette situation, l'usage des réseaux sociaux peut être vu comme un moyen de faire découvrir un style de musique à de nouvelles personnes, à fédérer le groupe et le collectif, le monde civique est très présent dans cette formulation. Concernant le R14, sa formulation, beaucoup plus normative, évoque le monde marchand avec la présence d'un objectif à atteindre, qu'il soit financier ou numéraire.

De plus, on peut s'étonner que le répondant R14 se mette à revendiquer une posture anti-Facebook alors qu'il se situe dans un monde marchand. En effet, cela reviendrait à rejeter un outil permettant de distribuer largement sa production et d'atteindre ses objectifs. Cette dissonance est immédiatement relevée par les deux autres répondants R13 et R14 pour lui rappeler la présence d'un compte Facebook pour son label.

2.1.6 Évaluer ses investissements financiers

L'une des activités-clés des labels rencontrés concerne l'investissement financier dans une production. Lors des coproductions, les labels investissent entre 100€ à 500€ chacun, pour un coût de fabrication d'environ 2000€. Comme exposé en section 1.2 de ce chapitre 8, la plupart des répondants ne tiennent pas une comptabilité rigoureuse. Face à ces éléments, les répondants R9 et R16 explicitent leur rapport financier face au streaming.

Lors de son interview, le R9 évoque les plateformes de streaming. En particulier, il en justifie son détachement par un argument financier.

> *« R9 : J'ai un Bandcamp où j'en mets très peu, et j'ai pas de Spotify des trucs comme ça, les chiffres sont vraiment nuls.*
>
> Q : Quels chiffres ?
>
> *R9 : L'argent que ça peut générer. Il faut au moins qu'il y ait 50.000 écoutes pour qu'il y ait quelques centimes qui tombent, et c'est difficile d'avoir déjà 1000 écoutes. Alors 50.000 c'est le bout du monde pour ce que je fais actuellement (…). Après il y a des choses que je maitrise pas c'est les droits. Ce qui me gênait avec Bandcamp, c'était que l'argent il faut le redistribuer aux groupes. Mais quand au bout de 2 ans, le groupe il a récupéré 1€52 parce que quelqu'un a acheté le morceau, tu vois, je vais pas le reverser, c'est… Ou un autre qui a fait pour 100€ de ventes, je leur ai filé pour 100€ de disques, comme ça ils pouvaient revendre derrière, c'est un système d'échange. » R9*

Les figures de l'argent et des coûts dans le label pourraient évoquer spontanément le monde marchand. Cependant, le monde marchand implique avant tout le **principe** de concurrence et le **rapport de grandeur** concerne la possession. Toutefois, ici il n'est pas question de concurrence (ni valorisée, ni dévalorisée) et la possession n'est pas évoquée. Au contraire, le répondant montre davantage une forme de partage et d'équilibre « c'est un système d'échange » tout en dévalorisant les systèmes inefficaces « les chiffres sont vraiment nuls ».

On retrouve des éléments de discours valorisant plutôt une forme d'équilibre propre au monde domestique lorsque les personnes ont la même **grandeur** et la valorisation d'un système qui encourage la création et l'harmonie entre les membres. Malgré les revendications métal extrêmes de ce label, les équilibres entre les membres de mêmes grandeurs sont valorisés.

L'argument financier face au streaming est un thème récurrent chez l'ensemble des répondants. Si le R9 ne tire pas de revenus de son label, ce n'est pas le cas du R16 qui est un professionnel. De manière surprenante, ses arguments face au streaming sont semblables à ceux du R9.

> *« Q : et ça [le streaming] tu en penses quoi toi ?*
>
> *R : (…) Rien, je me suis pas occupé des droits numériques parce que c'est peanuts. Moi à mon échelle ça rapporte rien, mais à l'échelle des gros labels aussi ça rapporte très peu. À l'échelle des artistes, c'est misérable. À l'échelle des labels c'est très peu. » R16*

Tandis qu'il dévalorise la dimension financière des plateformes de streaming, le répondant s'attache à valoriser des éléments liés à la tradition. Il arrêtera ses activités quand la perpétuation de la tradition deviendra impossible. **Principe supérieur** du monde domestique, la tradition régit les relations entre les personnes et les rapports aux objets. Logiquement, le répondant étant principalement attaché à ce monde, il oppose une forme de dévalorisation de l'argument financier.

> *« « parce que j'ai connu l'ancien monde, ça me fait plaisir de faire perdurer ce modèle on va dire, du disque enregistré, du disque physique qui sort. (…)*
>
> *Et moi je me méfie de tout ce qui est service digital et numérique parce que c'est pas des trucs qui perdurent dans le temps. Moi si je veux garder trace de tout ce que j'ai écouté… (…) Ça va tellement vite que dans 10 ans les gens ils auront plus leur historique Spotify et Deezer, ça n'existera plus ces sites. Du coup les gens auront un peu tout oublié. C'est comme les photos de famille par exemple (…) » R16*

2.1.7 Instaurer des processus

La dernière situation contextuelle que nous présentons concerne l'établissement du fonctionnement du label. C'est l'occasion pour le répondant de décrire les processus, les objectifs et les valeurs fondatrices de son label.

Le R8 représente un label qui fait des rééditions de titres des années 60 et 70. Il évoque deux situations intéressantes à étudier. D'abord, face à la question de l'avenir du label, il en profite pour justifier les choix du fonctionnement actuel et en quoi ce fonctionnement garantit un avenir sans crainte.

> *« De toute façon on n'a aucune pression, on n'a pas, on se donne pas de délai pour un projet, comme c'est sans but lucratif, nous la seule chose qui nous tienne à cœur c'est qu'on renta… non rentabiliser c'est pas le mot, mais qu'on couvre nos frais, donc sachant que pour couvrir les frais il faut qu'on vende environ 200 albums. Et on a un fonds de commerce de 100~120 personnes qui nous achètent systématiquement. Et nous on n'a aucune crainte. On n'a aucune pression d'aucune part. Jusqu'à présent on sortait en gros un album par an. Là ça a pris plus de temps pour différentes raisons, parce que des projets sur lesquels on était parti et qui vont plus se réaliser pour le moment. Nous on se met aucune pression là-dessus. Nous on n'a vraiment aucune crainte, vraiment aucune. Dans la mesure où c'est pas à but lucratif, donc on n'est pas comme certains labels à but lucratif, où eux faut qu'ils sortent un maximum de projets, faut qu'ils vendent impérativement. Nous c'est pas notre euh. Nous je dirais qu'on le fait par pur plaisir avant tout. Non à ce niveau-là on s'est jamais posé la question de l'avenir. On avance au jour le jour et on avance et puis bon, sans. Et puis le jour où ça s'arrêtera, bah ça aura été une belle aventure. » R8*

Dans ce verbatim, le répondant exprime avant tout les **principes** qu'il dévalorise et ceux dont il cherche à s'éloigner. Le **principe** le plus dévalorisé porte sur une prise de distance par rapport à la compétition entre les différents labels (monde marchand) et l'impératif de l'enchainement des sorties (monde connexionniste). Il rejette toute forme de pression, crainte, et contraintes.

Le répondant montre une forme de régularité et de constance des activités « Et on a un fonds de commerce de 100~120 personnes qui nous achètent systématiquement. » et « Jusqu'à présent on sortait en gros un album par an. », cette constance permet d'assurer une tranquillité d'esprit et d'organisation, une organisation apaisée entre les membres puisqu'il n'y a pas de contrainte de temps ni d'objectifs à atteindre.

L'aventure, l'exploration, le plaisir de découvrir semblent dominer les autres principes. Ces principes se retrouvent principalement comme des **épreuves** du monde de l'inspiration.

Cela semble surprenant que le monde de l'inspiration soit attaché à un label qui produit des rééditions. En fait, il s'agit plutôt du côté aventure et exploration de ses membres qui partent à la recherche de titres non encore publiés. C'est un monde de l'inspiration nuancé, plutôt teinté de découverte où un sujet comme Indiana Jones semble plus correspondre.

2.2 Situations de production

Dans cette section sont présentées les situations autour de la production et principalement des disques. Ce thème, largement évoqué par les répondants durant les entretiens, semble condenser une grande partie des valeurs et des principes défendus par les labels de musique sans streaming payant.

Pour le détail du processus de production d'un disque, voir *supra* l'analyse de la classe 2 de l'analyse automatique des données (section 1.1.2 de ce chapitre 8). Nous détaillons ici les perceptions des individus regardant ce processus.

Les situations de production que nous avons analysées suivent les étapes de la production d'un disque : les convictions sous-jacentes à la fabrication, les échanges entre labels et groupes, les coproductions, la fabrication et le pressage, la négociation avec les distributeurs professionnels, la distribution des disques, une situation de défaillance dans la distribution des disques et enfin la communication autour de cette distribution.

2.2.1 Affirmer ses convictions sur un support physique

Chez le répondant R7, premier répondant rencontré à adopter une posture black métal, la posture opposée au streaming est fermement revendiquée à travers un manifeste du label dans lequel il justifie cette posture. La présence d'un manifeste est un **objet** porteur de l'opinion des personnes, les mondes de l'opinion et civique sont plus facilement associables à un tel objet. Cependant, la justification évoque davantage le monde de l'inspiration :

> *« nous ne revendiquons rien de plus qu'une défense de la création dans ce qu'elle a de plus pur. (…)*
>
> *L'âme de l'œuvre réside dans l'objet, dans le travail de l'artiste, dans le concret (l'abstrait rentrant en ligne de compte dans le processus de création et de conception). La digitalisation ne fait que voler cette âme pour la réduire en cendres lentement mais sûrement. Le .mp3 est à bannir au même titre qu'une image en 72dpi. » Manifeste du label du R7*

La spiritualité est au cœur de **l'objet**, et le label **exprime son jugement** par un ton révolutionnaire et bouillonnant.

Cependant, il est troublant de noter des éléments plus caractéristiques du monde industriel dans ces justifications.

> *« En général je prévois l'agenda sur six mois, mais ça varie souvent, en fonction des artistes et du budget malheureusement , mais je fais en sorte d'avoir une sortie par mois, maintenir un certain rythme, car que ce soit nos artistes ou moi-même (je sors les albums de mes projets sur le label), notre façon de composer et d'enregistrer est assez spontanée, on fige un certain moment de notre évolution artistique, en conséquence il faut que ça sorte relativement vite car la suite arrive à grand pas derrière. » R7*

Ici la situation qui se présente est l'organisation de la production des disques et de l'agenda du label. Les projets s'enchainent les uns après les autres et une forme d'efficacité de la production semble se dessiner derrière ces paroles. Le mélange entre le **principe supérieur** de jaillissement de l'inspiration propre au monde de l'inspiration « notre façon de composer et d'enregistrer est assez spontanée » apparait compatible avec l'autre **principe supérieur** d'efficacité propre au <u>monde industriel</u> « en conséquence il faut que ça sorte relativement vite ». Nous rappelons qu'il existe une nuance entre monde marchand qui valorise ce qui est vendable, et le monde industriel qui valorise ce qui est opérationnel et efficace.

Ce témoignage permet de confirmer qu'il existe bien une compatibilité entre les mondes. Ici, le disque porte l'idéologie et l'opinion du label. Le disque subit aussi les contraintes et les exigences propres au rythme de fabrication. Le monde de l'inspiration et le monde industriel se rejoignent dans le même support.

2.2.2 Échanger avec les groupes

Les groupes de musique constituent l'élément initial de la production d'un disque. Les relations que les labels entretiennent avec les groupes sont souvent caractéristiques des principes défendus par les labels. C'est notamment le cas chez le R10 qui raconte les rapports qu'il entretient avec les groupes.

> *« Après au moment où le label a commencé à être un peu connu on a reçu des demandes extérieures, on a des groupes avec qui ça a fonctionné humainement, on a croisé sur la route on a reproduit. Bon maintenant c'est vraiment, le critère le plus important pour moi c'est pareil, c'est de connaitre les gens, c'est de savoir que je vais me retrouver en eux. Après c'est sûr que si on a de l'argent à investir… Tout ce qu'on fait, c'est des économies de bouts de ficèles, quand on a de quoi participer à une production quitte à récupérer huit ou dix disques, ça nous fait plaisir on donne un coup main au groupe, et puis on y va. On ne deviendra pas très riche grâce à ça. » R10*

Ce qui apparait comme **grand** aux yeux de ce répondant, c'est la continuité des relations, la confiance dans les échanges. Ces relations de confiance et de partenariat appartiennent au monde connexionniste. L'épreuve modèle de ce monde étant le projet, la participation à un disque fait office de succès dans cette épreuve.

2.2.3 Organiser une coproduction

La production d'un disque se fait rarement par un seul label. Il est plus fréquent que plusieurs labels s'associent aux groupes dans une coproduction pour partager les coûts de production et faciliter la distribution. Ce fonctionnement la situation que le R14 nous raconte.

> *« R14 : [parfois] faut faire la démarche de chercher des labels en France, ou d'amis, en disant « tiens on va sortir ça, c'est pas mal t'écoutes, est-ce que… ». Bah après, on est plus ou moins les mêmes labels à travailler souvent ensemble. Parce que des amis, on a plus ou moins les mêmes groupes, on sort les trucs politisés, 'fin etc. Donc on sait très bien si on veut sortir tel groupe, à qui écrire. Et des fois, un peu comme les groupes, ça t'arrive de découvrir des labels que tu connaissais pas, ou quelqu'un qui veut commencer et qui dit « tiens, j'aimerais bien faire ». Et puis t'aides, c'est de la démarche contact-recherche et voilà. » R14*

Au milieu de la prolifération des liens, l'aide, l'altruisme, la confiance est de mise lorsqu'il s'agit d'accueillir ou d'échanger avec les personnes d'un même réseau. Dans le monde connexionniste, la dignité des personnes s'exprime dans le tissage des liens et les personnes se sentent grandes lorsqu'elles disposent d'un capital social et informationnel important. C'est ce que cherche à montrer le R14 en racontant avec finesse les mécanismes d'insertion dans son réseau. La confiance est la

relation naturelle entre les êtres. Dès lors, chaque nouveau disque est un projet, épreuve modèle qui atteste de la bonne marche de son organisation.

2.2.4 Financer un disque

Pour le R15, la situation pour laquelle il prend position concerne la dimension financière de la production de disque.

> *« Produire des disques, ce n'est pas lucratif. Déjà quand tu produis 300 disques c'est déjà pas mal. Tes disques tu les fais tourner. On met rarement beaucoup d'argent pour la production, quand on le fait, c'est qu'on est surs que le disque va se vendre, t'es sûr que ça va marcher. » R15*

Cette dimension est habituellement implicitement attachée au monde marchand. Cependant, ici la dimension d'efficacité et de rentabilité de ce monde est défaillante. À l'inverse, le répondant situe la vente de disque plutôt comme une **forme d'évidence** dans la règle, la norme et l'habitude. Propre au monde civique, cette situation rappelle la prééminence du collectif dans le fonctionnement du label.

2.2.5 Fabriquer un disque

Les étapes pour fabriquer un disque sont identiques d'un label à l'autre, cependant les groupes et les membres des labels ont la possibilité d'intervenir sur les éléments créatifs des disques.

> *« les Digipacks, on peut faire des trucs assez incroyables. Avec les vinyles tu peux encore plus t'amuser. La dernière production que j'ai faite là, ils voulaient un CD mais j'ai aussi fait un vinyle après, le logo est en argent donc il brille et le vinyle j'ai fait blanc sur une face, et comme le son rentre sur une seule face, de l'autre côté c'est une image, y'a pas les sillons. Donc y'avait l'image qu'il m'avait envoyée au moment de l'album, j'ai fait un scan et c'était en noir et blanc, donc j'ai filé à une copine pour qu'elle travaille dessus, après j'ai re-filé à quelqu'un d'autre pour que ça soit propre. (…) Et la pochette c'était un truc qu'il avait réalisé lui, et comme il est en Australie, y'avait un côté un peu primitif et aborigène dans ce qui l'avait inspiré. Et moi en fait c'est un groupe que j'adore parce qu'il fait ce qu'il veut. Et ce qui est libre j'adore ça. Y'avait un grain de folie total, j'étais très content de le faire, même si c'était pas le meilleur album. » R9*

Le répondant R9 apprécie pouvoir participer à la création des albums à sa manière. Il dispose d'une marge de manœuvre sur les pochettes et le format des objets physiques, tandis qu'il ne peut pas agir sur le contenu des disques, l'esthétique musicale. De plus, il a la possibilité de partager ces créations

dans son réseau, de bénéficier de l'aide d'autres personnes. Il y a là une tension entre l'autonomie des groupes « *Et moi en fait c'est un groupe que j'adore parce qu'il fait ce qu'il veut*. » et sa part de créativité « *on peut faire des trucs assez incroyables. Avec les vinyles tu peux encore plus t'amuser*. ».

À mi-chemin entre un monde connexionniste qui dépend d'autres personnes, d'un groupe de musique pour produire un disque et du monde de l'inspiration qui renouvelle chaque production et permet de trouver une harmonie entre le groupe et le gérant du label, cette situation illustre la tension entre enjeux créatifs et enjeux de gestion.

Et puisque cette situation implique deux personnes (le R9 et le musicien), cette situation permet de proposer une évaluation des rapports de grandeurs entre les personnes. Ici, le répondant honore une forme de subordination, il est dans l'attente des instructions du groupe, de l'artiste. Il attend ses directives concernant l'objet final. Il est possible de décrire ces relations selon deux perspectives : soit dans une situation de conflit où un monde domine et dans ce cas le R9, en montrant sa subordination, laisse place au monde de l'inspiration ; soit en tant que situation de paix, où les deux personnes sont déjà à l'équilibre et dans ce cas les mondes cohabitent.

2.2.6 Distribuer des disques

Dans le cadre d'une coproduction d'un disque par plusieurs labels, un seul label a la charge du lien avec le presseur et par la suite de répartir les disques entre partie-prenantes.

Le R12 anime son label depuis une vingtaine d'années. Il possède un réseau étendu et est bien implanté dans le paysage des labels punks, des labels rocks et des labels français en général. Nous profitons de cette forte implantation pour échanger sur sa perception des étapes pour produire un disque. Il en profite pour raconter le caractère artisanal de ce processus.

> *« : alors après un des labels va faire le sale boulot, c'est-à-dire qu'il va récupérer les bandes, (…), ensuite il va les dispatcher entre les labels (…).*
>
> *Donc voilà soit tu les vends soit par des plateformes type Discogs, soit par ton propre catalogue, donc ça va du site web. Moi j'ai une petite boutique en ligne que j'ai développée sous PHP. Ça aussi c'est un avantage du label, tu t'obliges à faire des choses que t'aurais jamais fait autrement. Du coup j'ai d'abord appris à faire du HTML puis du PHP, bon c'est pas fou mais bon je suis content de connaitre ça, voilà. » R12*

Dans cette situation, le répondant peut affirmer sa **grandeur** par la maitrise des processus de production, la connaissance qu'il en a. Le partage d'information et la fluidité des échanges (d'information et d'objets) permettent de montrer l'appartenance au monde industriel.

L'épreuve modèle de ce monde étant le lancement, la mise en route, on retrouve ces éléments dans deux phrases : « un des labels va faire le sale boulot », il est question que le label se charge du lancement d'une production ; et « Moi j'ai une petite boutique en ligne que j'ai développée sous PHP. » le répondant a testé cet élément et la considère comme une **épreuve** réussie.

À plusieurs reprises, le répondant évoque la simplicité des échanges, facilités par la simplicité de sortir un disque. Les échanges entre différents labels lors d'une co-production sont fluides. Les **relations entre les êtres** sont fonctionnelles, il n'y a pas de négociations, ce n'est donc pas le monde marchand. Au contraire on a bien des éléments de standardisés, déterminés, confirmant l'attache au monde industriel pour les situations de productions de disques.

2.2.7 Répartir les disques entre les parties-prenantes

Chez le R11, lorsqu'il est question de la répartition des disques entre un groupe et les labels qui ont co-produit ce disque, l'imitation et l'apprentissage auprès des autres labels domine. Le répondant suit cette norme implicite, instaurant une forme de continuité et d'ordre dans le fonctionnement.

> *« Mais ça ça se fait dès le départ en fait, on demande ''qu'est-ce que vous voulez récupérer, qu'est-ce que vous voulez faire comme genre de sortie ?'' Et le 20 %, j'ai bêtement appris à faire ça avec d'autres labels DIY, j'avais un certain respect pour la manière dont ils fonctionnaient à l'époque, et j'ai continué à faire pareil. »*

Si cette situation, cette manière de s'accorder avec les groupes dans la redistribution des disques et des cassettes suit une forme de tradition, c'est surtout parce que **s'investir** dans le monde domestique nécessite le respect de la dette et l'harmonie. Ainsi, le respect dû à des **figures harmonieuses** implique de garantir la perpétuation du système établit. Puisque les autres labels avant lui ont distribué 20 %, alors pour s'assurer de rester inscrit dans ce réseau, lui aussi échange 20 %.

D'ailleurs, pour veiller à cet équilibre, les membres de cette communauté s'observent et s'estiment :

> *« Si tu te fais confier un paquet [à livrer] parce que tu vas dans une autre ville, (…) tu vas pas merder parce que justement ça serait jouer sur la réputation. Et en fait, le fait d'avoir ce truc de réputation mais qui soit dans un milieu assez restreint, ça permet qu'en fait, soit les gens peuvent pas faire de connerie, soit les gens peuvent pas savoir qu'ils font de la merde mais c'est grave. Tu tiens un minimum à ta réputation parce que sinon tu retrouveras jamais un concert, tu vas te faire détester partout. (…) ils vont le faire pour pas avoir une réputation derrière après. » R11*

Ici, la réputation n'est pas associée au monde du renom (aussi appelé monde de l'opinion), car on ne retrouve pas les **objets** associés à ce monde tels que les médias et les interviews. La réputation fait plutôt partie de **l'objet** des bonnes manières et de la bienséance du monde domestique. Être honnête, c'est savoir montrer au groupe auquel on appartient que l'on est responsable. **Les relations entre les êtres** sont basées sur un commerce bien normé, où l'on recommande et remercie en retour.

2.2.8 Négocier la distribution des disques

Le répondant 16 raconte la manière dont il a établi le circuit de distribution de ses disques. Le caractère professionnel de ses activités l'a conduit à vendre par l'intermédiaire d'un distributeur.

> *« eh bah moi quand je sors un disque sur mon label, il est placé dans les Fnac, sur Amazon, dans les tout petits magasins. C'est lui [le distributeur Modulor] qui s'occupe de les placer en magasin, de les vendre pour moi. Et il prend une commission sur les disques. C'est comme ça que marche le marché physique de la musique. Les distributeurs ont un territoire. Un territoire c'est un pays ou un ensemble de pays, ils ont des exclusivités sur des labels, les labels passent par eux pour vendre sur ces territoires. » (R16)*

Il semble montrer ici que ses relations professionnelles correspondent à des situations de paix en justesse ; les contrats correspondant aux objets régissant les relations. On peut penser que les négociations pour établir ces contrats nécessitèrent des recherches d'équivalence. À présent que ces relations sont établies, les rapports de grandeurs et les mécanismes fixés « C'est comme ça que marche ». R16

2.2.9 Le cas d'une relation défaillante entre labels

La situation suivante est classée dans cette deuxième section car elle décrit une situation où un label impliqué dans une coproduction ne paye pas sa part de disques, alors que les disques lui ont été expédiés.

Comme on a pu le voir précédemment dans d'autres labels, les gérants de labels de musique se considèrent comme des **grands êtres** entre eux et le **rapport de grandeur** entre eux se base sur la confiance. Ces principes sont semblables dans plusieurs mondes et en particulier dans le monde domestique et le monde civique.

> *« Quand j'ai confiance, je suis débordant, je vais te laisser ma maison, ma voiture. Par contre si j'ai un souci, c'est fini à vie. Mais avec les labels on se fait souvent confiance. Il y en a un j'ai contribué à sa perte, il l'a largement cherché (…) J'ai fait une promo sur tous les labels avec qui je suis en contact, en le déclarant en rip-off[40], et sur les forums. Ça a fait effet boule de neige. J'ai eu des mails d'insultes, des mails de compréhension. Un jour, il m'envoie un mail en me disant 'mais j'ai eu des soucis', je lui dis 'rembourse-moi et j'efface tout ce que j'ai fait'. Il l'a jamais fait. » R17*

Il serait tentant d'attribuer cette situation au monde de l'opinion au regard de l'importance de **l'expression du jugement** de l'opinion, de l'importance des répercussions. Cependant, ce n'est pas le mode d'échange habituel entre deux personnes, il est question ici d'une situation de défaillance, une des deux personnes se trouve en situation de **déchéance**. En l'occurrence, cette personne a fait usage du mensonge, il est perçu comme un traitre au sein du collectif des labels. Là encore, on retrouve ce vocabulaire de déchéance dans <u>les deux mondes domestiques et civiques</u>. Le croisement de ces deux mondes semble être important pour le R17.

2.2.10 Communiquer ses sorties

Chez le répond R3, nous avons identifié une situation autour de l'activité de communication du label, c'est-à-dire informer son réseau et ses consommateurs de la sortie d'un disque ou lorsqu'il pose ses bacs à un concert

Ce qui importe avant tout, c'est la rencontre, la discussion, apprendre de l'autre. On note l'importance de la figure de l'autre, car elle devient défaillante lorsqu'on ne peut plus lui faire confiance :

[40] En défaillance

> *« Bon, bien sûr, y'a tout de même quelques comportements et réactions qui m'ont un peu déçu, forcément. Quelques cas de vol dans mes bacs, notamment. (…) Non pas que je sois contre une forme de réappropriation directe des biens et des richesses, loin de là, mais dans ces cas-là, j'essaie de choisir mes cibles avec discernement, quoi. Ce qui n'est visiblement pas le cas de tout le monde… » R3*

Ou lorsque la figure de l'autre est égoïste

> *« Un autre truc qui a tendance à m'énerver, c'est le refus de certains labels de faire des coprods, et de préférer que le disque sorte uniquement sur leur label, deux labels maxi. Je trouve ça hyper dommage. » R3*

Les éléments dévalorisés exclus du monde principal du R3 étant l'égoïsme et la trahison, et valorisant à l'inverse la confiance et l'équilibre entre les personnes, le monde de référence de ce répondant se situe davantage dans le monde civique. Le répondant fait aussi appel plus légèrement au monde domestique, l'ensemble des labels punks constituant une forme de supériorité par rapport à ceux qui n'en font pas partie, rejetant l'égoïsme de ses membres.

2.3 Les labels avec une réponse « autre » face au streaming

2.3.1 Le répondant R6 à la réponse variable

Lors de l'analyse des réponses, nous avons vu que les réponses du R6 oscillent entre capacité et non-capacité à répondre selon l'interlocuteur avec qui il échange. Cette instabilité nous avait amené à ne pas statuer la nature de capacité à répondre de ce répondant. L'identification de la justification étant indépendante de la réponse, il reste possible d'analyser le monde de référence de ce répondant. En l'occurrence, nous trouvons chez ce répondant de nombreuses réponses très courtes, validant le discours de ses interlocuteurs. Ce type de comportement le place dans une situation de **petit être** attendant la validation des **grands êtres**. Les R4 et R5, figures de **grands** dans ces recherches d'équivalences, font principalement référence au monde civique.

Nous avons toutefois identifié une situation décrite par le R6. Cette situation concerne la manière dont les sollicitations pour les disques s'enchainent.

> *« Ils contactaient l'association [du label]. Après, c'était des groupes amis avec qui on avait déjà organisé des concerts. Souvent ils nous recontactaient et nous disaient qu'ils allaient sortir un album, pour savoir si on voudrait participer. Nous ça s'est lancé comme ça. Mais après, en fait nous y'a pas de profit. Tout ce qu'on vend, on s'en sert pour faire d'autres co-productions en fait. C'est un peu, c'est un peu sans fin parce qu'on a toujours des demandes mais on n'a pas toujours beaucoup de sous, et souvent on donne de notre poche. C'est déjà arrivé. » R6*

Le répondant fait référence à ses amis, à sa contribution financière, même modeste. Les différents éléments ne semblent pas nécessiter beaucoup d'arbitrages, les décisions ont l'air simples et directes. Le répondant ne s'attache pas au monde marchand. Il semble plutôt s'insérer dans un monde connexionniste, où les projets s'enchainent les uns après les autres. Il se sent **grand** par sa maitrise d'un capital social important et la polyvalence de ses activités. Sa générosité lui permet de se lier aux autres et contribue à sa **dignité**.

2.3.2 Le répondant R13 à la réponse positive

Le répondant 13 présentait une réponse positive face au streaming. En expérimentant les plateformes payantes, il se place dans un type de réponse différent de la plupart des labels rencontrés. Afin d'évaluer ses justifications, nous avons identifié une situation autour de la logistique d'une coproduction.

> *« Donc le but c'est de se soutenir soi-même [nos propres groupes], puis de filer un coup de main aux autres. Nous on fait uniquement la démarche de recherche SDRM, pressage, pour nos propres groupes. Les autres après, on donne un billet, on donne un avis sur l'artwork, s'il y a besoin, s'il y a des propositions, des idées. Mais sinon toute la partie là, on laisse ça aux groupes ou aux autres labels. Parce que moi j'ai pas envie de le faire. On se dit, nous on arrive à le faire avec nos propres groupes, je me dis, c'est intéressant aussi quand t'es un groupe de faire la démarche et d'essayer de le faire un peu toi-même. Parce que le DIY c'est ça aussi finalement, c'est pas non plus dire « je fais de la bonne musique, je donne ça à 15 labels, vous vous démerdez là-dedans, et je veux recevoir mon vinyle dans deux mois ». J'aime bien quand le groupe fait la démarche quand même de faire l'objet un petit peu de A à Z, avec du soutien, bien sûr puisque c'est un truc collectif, mais faut quand même que le groupe fasse » R13*

Dans cette situation, le R13 décrit la manière dont il se coordonne avec un groupe et les autres labels. Il décrit deux schémas : soit le groupe fait partie du collectif, alors il prend en charge toute la chaine logistique et créative ; soit le groupe ne fait pas partie du collectif, alors il se contente d'un soutien financier et moral. Face à cette situation, on comprend que l'élément clé est l'autonomie des groupes

de musique, l'autonomie dans la créativité ; selon lui, chaque personne doit pouvoir faire preuve de débrouillardise. Cette indépendance apparait comme le **rapport de grandeur** entre les êtres, qui appartient au monde de l'inspiration. Dans cette situation, l'apprentissage de l'autonomie fait figure **d'épreuve**, et l'expérience acquise lors de cette épreuve constitue la forme de reconnaissance que portent les autres personnes membres de ce monde. La capacité à créer de la musique, une pochette, une personnalité artistique rend les personnes **dignes**.

Conclusion du chapitre 8

À travers ce chapitre 8, nous avons pu présenter les principales justifications des répondants à travers différentes situations auxquelles ils font face dans le quotidien de leurs activités. Grâce à l'analyse automatique, nous avons pu identifier deux natures d'activités principales, dénommées des situations.

Au sein de la dimension contextuelle, les situations sont variées et concernent la prise de décision, l'organisation de concerts, les relations institutionnelles (notamment lors d'une formalité administrative auprès de la mairie), la création d'un deuxième label au sein de la même association. Les mondes associés à ces situations sont particulièrement variés.

Le répondant R4, identifié comme le répondant le plus significatif de ces situations expose les modes de prise de décision entre membres de son label, c'est-à-dire qu'il décrit la manière dont les situations de dispute sont résolues. Nous montrons que ce répondant fait principalement appel au monde civique, par sa capacité à porter des revendications au-delà de tout clivage entre personnes.

Concernant la seconde dimension de production, les situations sont présentées selon une suite logique des étapes de production d'un disque : revendiquer ses convictions, concevoir, imprimer et vendre un disque, établir des relations avec les distributeurs professionnels. En présentant une situation où l'un des deux belligérants est défaillant, nous montrons la perception de la personne ayant pu affirmer ses principes supérieurs lors d'une dispute. À l'instar des situations contextuelles, l'ensemble des situations présente une très grande diversité de mondes.

Le répondant R14, identifié comme le répondant le plus significatif de ces situations, raconte l'importance du monde connexionniste pour l'organisation des coproductions. L'importance de ce monde dans cette situation montre l'importance du réseau, des relations et des liens de confiance entre les différents membres des labels.

La grande diversité des situations et des mondes semble indiquer autant d'approches, de comportements et de justification dans les réponses face aux plateformes de streaming payantes.

Conclusion et discussion

L'objectif de ce travail de recherche était d'identifier des comportements de refus face à une innovation stratégique ; l'innovation stratégique étant *a priori* d'une intensité si forte qu'il n'est pas possible d'y résister. L'analyse des réponses face à cette pression, tant sur le plan organisationnel à travers l'étude des réponses, que sur le plan sociologique à travers l'analyse des justifications des réponses, a amené à étudier la manière dont les labels de musique ont réagi face au streaming. Nous avons choisi ce terrain d'étude en raison du caractère unanime de cette innovation stratégique et de l'importance de ce changement tant dans la littérature universitaire qu'auprès des acteurs de terrain.

Pour ce faire, le cœur de cette étude porte sur une analyse qualitative exploratoire auprès des membres de labels de musique ne diffusant pas leurs artistes en streaming. Ces entretiens semi-directifs complétés par des récits de vie et des entretiens de groupe parallèles ont permis d'identifier les sources de ces comportements organisationnels divergents. Les résultats principaux indiquent que les acteurs qui ne diffusent pas en streaming sont particulièrement attachés à un ordre établi et que la pression inter-réseau est si forte que changer de fonctionnement pourrait être perçu comme une réelle trahison entre les acteurs concernés. Implication individuelle forte, les acteurs préfèrent rester attachés à ces liens plutôt que de risquer le manque de reconnaissance de leurs pairs.

1. Synthèse des résultats de la recherche

Le cadre théorique est constitué de deux axes. D'une part un axe organisationnel qui permet d'identifier les types de réponses des organisations face à un changement dans leur environnement. Nous avons constaté que la grande majorité des répondants rencontrés émettent une réponse négative face à ce changement. L'autre dimension du cadre théorique concerne les mondes de référence pour ces labels.

Ainsi, nous dressons le constat que ces organisations qui émettent des réponses négatives font principalement appel au monde de l'inspiration et au monde civique. Les mondes connexionnistes et domestiques sont également très présents.

Ce constat nous permet de dire que les organisations adressant une réponse négative à un changement sont attachées à un système de fonctionnement, à des règles établies entre acteurs. À l'intérieur de ce cadre, elles créent et cherchent à découvrir de nouveaux artistes, de nouveaux disques à produire. En effet, le monde civique amène à respecter des règles et des lois établies tandis que le monde de l'inspiration vise la création et la découverte.

En poursuivant leur fonctionnement malgré un changement ou des pressions externes particulièrement fortes, elles peuvent y voir le risque de rompre ces traditions, et potentiellement de faire acte de trahison auprès des personnes impliquées dans ce même monde, dans les mêmes réseaux.

Nous constatons que les réponses sont parfois plus difficiles à déterminer, selon que les acteurs affichent un désintérêt total pour le streaming payant et ses conséquences.

Répondant	Motivation à répondre	Capacité à répondre	Monde
R1	Intrinsèque supérieure à tout	Oui	Inspiration
R2	Hostilité avant tout	Non	Industriel
R3	Intrinsèque supérieure à tout	Oui	Civique
R4	Ne pas en parler	Oui	Civique
R5	Hostilité avant tout	Non	Civique
R6	Ne pas en parler	Neutre	Connexionniste
R7	Ne pas en parler	Oui	Inspiration
R8	Ne pas en parler	Oui	Inspiration
R9	Amotivation stricto sensu	Oui	Domestique
R10	Amotivation stricto sensu	Oui	Connexionniste
R11	Amotivation stricto sensu	Oui	Domestique
R12	Intrinsèque supérieure à tout	Oui	Industriel
R13	Positive	Oui	Inspiration
R14	Ne pas en parler	Oui	Connexionniste
R15	Ne pas en parler	Oui	Civique
R16	Amotivation stricto sensu	Oui	Domestique
R17	Intrinsèque supérieure à tout	Non	Inspiration
R18	Hostilité avant tout	Oui	Paix

Tableau 28 - Synthèse des répondants, de leurs motivations à répondre, de leur capacité à répondre et à leur monde principal de référence

Les tableaux suivants visent à identifier les dimensions les plus saillantes de nos résultats.

		Type de motivation					
		Négative				Positive	
		Intrinsèque supérieure à tout	Amotivation stricto sensu	Hostilité avant tout	Ne pas en parler	Positive	Total
Type de capacité	Non – pas capable	1		2			3
	Oui - capable	3	4	1	5	1	14
	Neutre				1		1
	Total général	**4**	**4**	**3**	**6**	**1**	**18**

Tableau 29 - Nombre de répondants selon le type de motivation et la capacité à répondre

Ce tableau présente le croisement des formes de motivation à répondre face aux capacités à répondre. On constate que 14 répondants interviewés disposent d'une bonne capacité à répondre et parmi cet ensemble, un seul répondant dispose d'une motivation positive.

C'est-à-dire qu'un seul répondant a mis en place du streaming au sein de son label.

Et que les 13 autres n'ont pas implémenté le streaming dans leurs labels. Les motivations sont réparties de manière hétérogène entre l'ensemble des formes de motivation négatives. Aussi, **il n'est pas possible de décrire un comportement-type des motivations et des capacités des labels ne diffusant pas en streaming.**

Grâce à l'analyse par les mondes, nous tentons d'identifier les justifications sous-jacentes à ces motivations négatives.

		Type de motivation					
		Négative				Positive	
		Intrinsèque supérieure à tout	Amotivation stricto sensu	Hostilité avant tout	Ne pas en parler	Positive	Total
Monde dominant	**Inspiration**	2			2	1	5
	Domestique		3				3
	Civique	1		1	2		4
	Industriel	1		1			2
	Connexionniste		1		2		3
	Paix			1			1
	Total général	**4**	**4**	**3**	**6**	**1**	**18**

Tableau 30 - Nombre de répondant selon les motivations et les mondes

En croisant les mondes dominants avec les formes de motivation, le monde de l'inspiration (4) et le monde civique (4) apparaissent comme les mondes les plus présents pour les formes de motivations négatives. S'en suivent les mondes domestiques (3), connexionnistes (3) puis le monde industriel (2).

Nous notons deux éléments intéressants :

1- Les mondes de l'opinion et marchand sont absents des principaux mondes évoqués par les répondants ;
2- Le répondant qui exprime une hostilité face au streaming est aussi celui qui rapporte principalement des situations de paix dans son interview ; il s'agit du répondant R18.

D'abord, l'absence de certains mondes montre de manière unanime les principes supérieurs auxquels les répondants ne se réfèrent pas. Le monde marchand a été évoqué ponctuellement par certains répondants. Il n'est pas le monde le plus présent, cependant, étant évoqué, il est possible de considérer que les répondants peuvent prendre en compte les principes de concurrence, de prix et occasionnellement de valeur. Cependant, le monde de l'opinion est totalement absent des interviews. Les répondants ne font pas du tout appel aux principes de pouvoir, d'image, ni de grand-public. Si aucun des répondants ne fait appel au monde de l'opinion, et la déchéance du monde de l'opinion étant ce qui caractérise ceux qui s'en détachent, ce principe étant l'indifférence de la banalité, dès lors **c'est le principe d'indifférence de la banalité qui semble caractériser l'ensemble des répondants.**

Concernant le répondant 18, il s'agit d'un label de réédition et de musique de style rock. Son comportement, aussi inattendu qu'unique, ne semble pas présenter de caractéristiques particulières permettant de l'expliquer : d'autres labels font des rééditions, d'autres labels présentent des motivations négatives par l'hostilité. Une situation de paix avait été identifiée chez le R16, mais ce dernier fait plutôt preuve d'une amotivation *stricto sensu*. Cela pourrait renforcer l'idée que si l'indifférence de la banalité les caractérise, ces répondants semblent ainsi réunir des conditions pour éloigner tout élément venant bousculer leurs fonctionnements.

		Capacité à répondre			
		Oui	**Non**	**Neutre**	Total
Monde dominant	Inspiration	4	1		5
	Domestique	3			3
	Civique	3	1		4
	Industriel	1	1		2
	Connexionniste	2		1	3
	Paix	1			1
	Total général	**14**	**3**	**1**	**18**

Tableau 31 - Nombre de capacités à répondre selon les mondes

Ce tableau montre que les répondants présentant une capacité à répondre font principalement appel au monde de l'inspiration (4), suivi des mondes civique (3) et domestique (3), puis connexionniste (2), enfin vient le monde industriel (1). À nouveau, ce tableau indique deux informations essentielles :

1- L'absence de capacité à répondre ne dépend pas d'un monde spécifique ; et la capacité à répondre peut se justifier par divers mondes ;
2- L'ordre de référence des mondes suit strictement celui des motivations négatives. Il confirme l'importance du monde de l'inspiration chez les labels de musique interrogés.

Ces données confirment avant tout **la grande diversité de mondes et de justifications associées aux comportements des répondants interrogés**. C'était le cas pour les motivations, c'est toujours le cas pour les capacités à répondre.

Si le monde de l'inspiration apparait légèrement plus évoqué par les répondants, il faut être vigilant sur les principes liés à ce monde. Traditionnellement monde de la création et de la passion, les répondants y font principalement référence pour les dimensions de découverte et d'exploration. C'est donc un monde de l'inspiration moins éthéré que dans sa définition originale. Ensuite, les mondes civiques et domestiques y sont régulièrement associés, ce qui pourrait confirmer l'attrait pour les règles, la norme et le respect des règles établies. En quelque sorte, **les répondants apprécient découvrir tant que cela leur accorde la reconnaissance du groupe auxquels ils sont affiliés.**

Les liens entre les principes des réponses et les principes des mondes

Type de réponse	Motivation à répondre	Capacité à répondre	Principes associés	Principes dévalorisés	Monde le plus proche
Négative	Faible	Fort	Maintien, fierté (des efforts fournis), accomplissement, indifférence	Diversification, développement, rupture, imitation, nouveauté	Monde domestique et monde civique
Négative	Faible	Faible & fort	Tradition, continuité, fidélité, intimité, maintien, tranquillité d'esprit, paix, conservative	Performance technologique, innovation, supériorité, challenge, spéculation	Monde domestique
Positive	Fort	Fort	Performance, réactivité, Aversion au risque, changement, autonomie, récompense	Solitude, ambiguïté,	Monde industriel et monde connexionniste
Positive	Fort	Faible & fort	Domination, emphase, détournement d'attention	Loyauté, concurrence frontale	Monde de l'opinion
Positive	Fort	Faible	Abandon de soi, promotion et diffusion, mise en valeur, révélateur de talent	Hésitation, dénigrement, freins financiers	Monde de l'opinion et monde connexionniste

Ce tableau (présenté au chapitre 3) identifie les principes associés aux types de réponses directement décrits par Charitou et Markides (2003). Nous y avons ensuite adossé le ou les mondes dont les principes supérieurs seraient les plus proches des principes associés aux types de réponses.

Ainsi, nous constatons que **les mondes domestiques et civiques se rapprochent davantage des réponses négatives** et que **les mondes de l'opinion et connexionnistes se rapprochent davantage des réponses positives**. Cependant, ce constat est à nuancer largement puisque d'autres mondes sont présents dans l'analyse de ces réponses. De plus, comparer les principes seuls appauvrit l'analyse puisque les mondes sont constitués de 13 dimensions qui permettent d'évaluer leur supériorité.

De plus, nous constatons que, conformément aux fondements mêmes de la recherche d'équivalence (qui conçoit qu'une situation n'est pas systématiquement associée à un principe supérieur spécifique), il est ici difficile d'associer un seul monde à un type de réponse.

Cependant, la tendance générale autour du principe de maintien de l'ordre établi se retrouve effectivement évoquée par les répondants de notre échantillon.

Dès lors, comment attribuer la prédominance d'un monde de l'inspiration, alors que les principes de ce monde n'apparaissent pas parmi les déterminants de la réponse ? Pour cela, nous proposons d'étendre les 7 mondes actuels en proposons un monde supplémentaire ou une réponse davantage orientée vers l'expérimentation, la recherche, la découverte, avec comme figure l'explorateur, le bibliothécaire, le scientifique.

Les formes d'absence de motivation

Les résultats montrent que la plupart des répondants rencontrés font preuve d'une absence de motivation à répondre au streaming. Désintérêt, décalage temporel, indifférence sont autant de causes qui les détournent du streaming.

Dans l'optique de caractériser ces formes de motivations à répondre, nous avons identifié trois formes principales de motivations négatives. Par ailleurs, les formes de motivation répertoriées dans la littérature n'ont pas été identifiées telles quelles chez les répondants. Cela vient du fait que nous explorons des motivations négatives, tandis que la littérature approfondit les formes de motivations positives (intrinsèques, extrinsèques, prosociales) (Cassignol-Bertrand et Constant 2007). Nous avons plutôt approfondi et détaillé des formes de motivations négatives associables à des formes d'amotivation. Autrement dit, il ne s'agit pas de répondre à la question « pourquoi fais-tu cela ? » mais plutôt **« pourquoi ne fais-tu pas cela ? »**

Ces formes de motivations négatives ou d'amotivations sont donc de trois intensités :

1- « *Je n'ai pas envie, je ne fais que ce qui me plait* » : **amotivation par envie**, forme d'amotivation particulièrement distanciée, où la personne en plus de son amotivation, fait primer sa motivation intrinsèque ;
2- « *Je n'ai pas envie, je n'ai plus envie » :* deuxième forme d'amotivation, c'est-à-dire d'absence de motivation, celle-ci est exprimée au sens propre, elle se rapproche également de la **démotivation** ;

> *« y'a 10 ans on avait 10 ans de moins, donc plus de temps et on avait moins d'autres trucs et donc les motivations c'était pas les mêmes. Et maintenant, tu fais avec les motivations que t'as. » R11*

3- « *Je n'ai pas envie parce que ça m'embête* » : **amotivation par hostilité**, la troisième nuance d'amotivation éprouvée rejoint les deux premières mais s'exprime par une hostilité face aux causes du changement.

Ces nuances d'amotivation enrichissent les théories de la motivation (Naudin 2013) et particulièrement les théories de l'autodétermination (Deci et Ryan 1985, 2002). En effet, en justifiant les actions que les individus ne souhaitent pas réaliser, ils dessinent et affirment le cadre d'action dans lequel ils contrôlent leurs actions et où ils préfèrent évoluer. Cela peut contribuer à renforcer leur sentiment d'autonomie, source de l'auto-détermination.

Type de réponse la plus fréquente

La réponse la plus fréquente chez les répondants présente une capacité à répondre négative et une motivation négative. Dans la forme de motivation la plus évoquée, les répondants n'évoquent ni motivation certaine, ni aucune forme particulière d'absence de motivation. Ils semblent faire preuve d'une indifférence face à cette pression externe.

Cette indifférence dont ils semblent faire preuve s'avère être une vraie curiosité organisationnelle. L'indifférence organisationnelle est un concept assez peu exploré dans la littérature des sciences de gestion. Son équivalent anglais « *organizational apathy* » (Pearce 1980) s'apparente à de l'inaction issue d'un manque de motivation intrinsèque. Or nous avons montré à travers ce travail que les organisations ayant fait preuve de cette indifférence restent des acteurs dynamiques, assurant le maintien d'un secteur dont le regain d'intérêt pour le vinyle est le témoin.

La seconde forme de réponse la plus fréquente présente une forte capacité à répondre et une motivation négative de type amotivation *stricto sensu* ou démotivation. Cette négativité semble dessiner un climat instable pour **ces organisations vivants sous la pression et les contraintes.**

Type de monde le plus fréquent

Lors de la comparaison des principes dominants dans les réponses stratégiques et dans les justifications des mondes du tableau ci-dessus, nous avions supposé que les mondes domestiques et civiques seraient les plus présents, puisqu'ils évoquent les réponses négatives.

Cependant, en analysant les justifications formulées par les répondants, le monde de l'inspiration apparait aux côtés des mondes domestiques et civiques, voire il est légèrement plus présent.

Ce constat montre que :

1- Les mondes principaux des répondants ne sont pas exactement les mêmes que ceux des réponses identifiées ;

Ce à quoi nous pouvons ajouter que :

2- Il n'y a pas un seul monde qui domine lors de l'analyse mais un consortium de mondes (inspiration, civique et domestique).

Ces constats confirment le postulat initial de la théorie des mondes selon lequel une même personne peut faire appel à plusieurs mondes dans une situation, et inversement une même situation peut évoquer des mondes différents selon les personnes.

Cette relativité des principes supérieurs confirme l'intérêt de caractériser d'autres dimensions en parallèle des mondes, comme nous l'avons fait en caractérisant les réponses à travers les motivations et capacités.

Enfin, ces analyses montrent une forme de volatilité chez les répondants. Cette forte diversité des principes supérieurs semble les rendre imperméables à une pression qui ne s'exercerait que sur un seul des mondes. En l'occurrence, si le principe supérieur des plateformes de streaming est associé au monde marchand, les répondants qui justifient leurs actions par le consortium inspiration-civique-domestique ne peuvent se sentir concernés puisqu'ils se sentent supérieurs dans ces mondes-là. Dès lors, en étant des grands êtres, **ils semblent attribuer au streaming un rôle de petit être**.

La matérialité et la production physique (vinyles, cassettes)

Les résultats les plus saillants mettent en avant des acteurs impliqués dans la production de vinyles, de cassettes et de fanzines. Il est possible de lire dans l'attache à ces objets un comportement en faveur d'un lien matériel à la production, tandis que le streaming et son immatérialité ne trouve pas de place dans ces organisations.

Ces objets porteurs du sens et de l'idéologie des personnes rappellent l'importance de la matérialité dans les organisations. Signe d'une forte institutionnalisation (Meyer et Rowan 1977), les objets en tant que rites assurent la transmission des valeurs et le mimétisme organisationnel. Ainsi, on

comprend pourquoi le processus de fabrication des disques est totalement ritualisé et que ce processus est strictement identique d'un label à l'autre.

Des systèmes sociotechniques jusqu'à l'avènement du secteur tertiaire (Carlile *et al.* 2013), les objets et leurs matières permettent d'étudier comment les organisations implantent les nouvelles technologies et les innovations dans le quotidien.

La dimension sacrée du vinyle se retrouve dans une forme de vénération de l'objet, d'en faire sa collection, du soin et de l'attention forte portée sur l'expédition. Mais surtout, lorsque le vinyle est perçu comme une icône sacrée et vénérable, il porte tout le sens des idéologies et des convictions défendues par les labels. Son livret, sa pochette, les visuels sont comme des reliques porteuses de sens et de croyances.

Cette perception de l'objet physique met dès lors à distance le streaming qui ne permet plus de diffuser les objets de vénération de ces courants idéologiques et esthétiques.

Ici les vinyles apparaissent parfois comme des objets de vénération, reliques ou icônes d'une religion artistique. Véritables faire-valoir du monde de l'inspiration, le noir du cercle en plastique et de la bande des cassettes soutient l'expression d'une vision underground. Les pratiques sociales entourant ce lien physique ont aussi révélé leurs lots de pratiques « au black ». Ces organisations, ordinairement cachées, invisibles apparaissent dans ce travail comme des travailleurs de l'ombre. Véritables mineurs de talents, seule la noirceur d'une salle de concert pouvait révéler ces artistes au grand jour.

2. Contributions et apports

Cette étude contribue à plusieurs champs théoriques de la littérature. Elle contribue à la littérature sur l'innovation, en particulier à l'innovation stratégique ainsi qu'à la littérature sur la théorie des mondes. En lien avec les résultats, cette étude présente une ouverture intéressante autour de la réponse stratégique également.

Dans le champ de l'innovation, plusieurs écrits traitent des différentes natures, formes et intensités d'innovations. La revue de littérature menée en début de ce travail contribue à comparer ces différentes dimensions de l'innovation et à en proposer une distinction. Le continuum établi opposant innovation continue et innovation de rupture se distingue de la notion de maturité de l'innovation. Il permet de réunir les définitions basées sur les déterminants de l'innovation et celles basées sur la

mesure d'impact des innovations. Cela est en partie permis dès lors que l'innovation est prise en compte comme une théorie et plus seulement un objet d'étude.

De manière plus ciblée autour de l'innovation stratégique, ce travail confirme également que le caractère radical d'une innovation stratégique n'en est qu'un seul paramètre. Une innovation stratégique est non seulement radicale, mais en plus elle s'appuie sur d'autres indicateurs larges comme le renouvellement des relations de pouvoir sur un marché donné, l'importance de la rupture technologique comme soubassement de cette transformation ainsi que de nouveaux modes de consommation et le renouvellement des usages associés aux finalités de ces innovations stratégiques.

Lors de l'élaboration du cadre théorique et du choix de l'unité d'analyse, ce travail a permis de rappeler l'importance de l'analyse situationnelle lorsque la théorie des mondes de Boltanski et Thévenot est mobilisée. Cette théorie gagne en cohérence d'ensemble lorsqu'elle est associée à des situations précises, complexes et bien décrites. L'analyse sera d'autant plus intéressante qu'il s'agira d'une situation de dispute impliquant au moins deux personnes dans un dialogue.

À travers les résultats, nous avons montré que les réponses stratégiques mises en œuvre par nos répondants ne correspondent pas exactement à la grille d'analyse proposée par Charitou et Markides (2003). Nous proposons d'ouvrir ces analyses en comparant ces comportements aux attitudes d'évitement et de fuite, pour lesquelles les acteurs contournent le phénomène qui cherche à les affronter.

Mais surtout, nous proposons le concept **d'indifférence stratégique** en tant que forme de réponse stratégique. Véritable intention stratégique, ce concept a été exploré dans quelques études exploratoires (par exemple Danaeifard *et al.* 2010) mais pourrait bénéficier d'un approfondissement théorique largement supérieur.

L'ensemble de ces réflexions et résultats viennent nourrir la posture sous-jacente à l'élaboration de ce travail : **il est possible d'étudier l'absence d'un phénomène**. Sur le plan conceptuel, ce travail montre que l'étude des phénomènes négatifs, des phénomènes peu répandus, des comportements anecdotiques, dissidents, déviants est possible. Cette approche doit se faire en étant particulièrement vigilant aux effets de circularité en laissant la possibilité à l'étude simultanée de la présence et l'absence d'un phénomène ou d'un comportement.

Cette recherche présente des contributions concernant l'élaboration d'un design de recherche et de techniques d'enquêtes.

Mais c'est aussi un travail d'une ampleur inédite sur les labels indépendants. Parmi les études identifiées dans la littérature portant comme terrain l'industrie phonographique, nous n'en avons pas identifié qui collecte une telle diversité d'organisations de labels indépendants en une seule étude. D'ordinaire étude de cas unique ou étude comparée entre trois organisations, notre étude revêt un caractère empirique inédit de collecte de matériau. Ce matériau primaire complété par des données secondaires bibliothécaires inédites dans un doctorat renforce l'originalité empirique de ce travail.

Ce matériau a pu être collecté grâce à des techniques d'enquêtes spécifiques, en particulier **l'interview parallèle en groupe.** Cette méthodologie a l'avantage de renforcer le sentiment d'appartenance du répondant et donc de se sentir plus en confiance pour se livrer. Cependant, l'intervieweur doit rester vigilant aux biais de confirmation sociale lorsque l'ensemble des personnes livrent l'exacte même version d'un phénomène ou d'un ressenti. Nous suggérons de mener de type d'entretien de groupe seulement lorsque les personnes se connaissent, de limiter à 3 participants et de bien prévenir les participants d'avoir plus d'une heure de disponible afin de bien approfondir, ou de laisser les débats amener des approfondissements aux questions posées. Concernant la posture de l'intervieweur, ses interventions sont minimes, il agit surtout comme un modérateur pour s'assurer que toutes les personnes ont la possibilité de prendre la parole sur les thématiques abordées.

Cette thèse contribue à présenter un niveau de lecture assez peu abordé en sciences de gestion par **l'épisode situationnel**. Si l'analyse de discours et l'analyse de contenu sont bien répandues dans cette discipline, l'analyse de situation ajoute un indicateur temporel dans la conduite de l'analyse. Il est pertinent, car il délimite l'analyse et la rattache à un contexte très précis. L'analyse situationnelle permet aussi une comparaison facilitée entre les différents acteurs instaurant une unité d'analyse commune à des acteurs variés. Les travaux de Theron (2015) autour des épisodes attentionnels des managers témoignent de la pertinence d'identifier des bornes temporelles et situationnelles lors de l'analyse des actions des individus. Dès lors, on peut comparer les individus grâce à cette unité de comparaison commune, mais on peut inversement isoler les individus pour comparer les situations et les facteurs d'influence et de contexte interférant dans ces situations.

Concernant les apports managériaux, nous prenons le parti de ne pas formuler de préconisations managériales étendues. D'abord, l'approche exploratoire et interprétative ne se prête pas à l'élaboration de grilles d'actions ni d'outils d'analyses opérationnels, aucune analyse n'a été menée en ce sens. Ensuite, le sujet portant sur un refus de réaction sous-entend l'idée d'une absence de réaction. Il est difficile de préconiser et de détailler les modalités d'une absence de réaction. Enfin, étude inédite autour de ces approches, le peu de recherches des facteurs pouvant amener une organisation à ne pas réagir pourrait manquer de consolidation.

Nous adressons alors le constat principal issu des résultats : l'importance du réseau et des liens entre les organisations ne diffusant pas en streaming. Le seul apport managérial s'oriente vers l'indication de consolider les réseaux avant tout mouvement stratégique de refus. En effet, les organisations rencontrées sont impliquées dans des réseaux forts, où les acteurs se connaissent très bien et dessinent la réputation et la légitimité des acteurs.

Vu différemment, ce comportement de refus pourrait être préconisé lorsque l'organisation est en situation de survie. Si une organisation n'a pas les compétences pour s'adapter à une transformation seule, on lui conseillera plutôt de se rapprocher de son réseau et de l'imiter le plus fortement possible.

3. Les limites et les voies de recherche

Tout travail de recherche présente des limites, tant par le caractère hypothétique de la mise en perspective de l'objet d'étude que par les limites inhérentes aux méthodologies d'enquête et la marge d'erreur implicite.

Ce doctorat, à mi-chemin entre travail probatoire et rite initiatique, a été le témoin de notre évolution dans notre appréhension de la recherche académique. Malgré le soin apporté à ce document, il est possible que certaines parties correspondant au travail de début de thèse soient plus sommaires que celles conçues en fin de thèse. En cela, nous soulignons ici les éléments nécessitant de futurs approfondissements.

La première forme de limite concerne l'approche théorique de l'objet d'étude. Le phénomène de refus a été abordé sous l'angle de l'innovation stratégique. Si cet angle d'approche du sujet permet de

considérer la puissance du phénomène auquel les organisations sont confrontées, il occulte des mécanismes que d'autres courants théoriques auraient pu révéler.

En particulier, puisque les résultats semblent souligner à la fois l'importance des réseaux présents dans le monde civique et les objets tels que les disques, la Théorie de l'Acteur-Réseau (Callon et Latour 1981, Law 1991) pourrait permettre de clarifier les liens et les interdépendances entre ces deux entités. En effet, cette théorie qui se situe dans une épistémologie relativiste, conçoit des liens dans l'ensemble des éléments impliqués dans un phénomène, tant objets que personnes. Le lien et la connexion entre ces deux entités constituent l'unité d'analyse de cette perspective. Plusieurs entités réunies dans un même réseau peuvent interagir avec un autre réseau. Une opération de traduction se met alors en place pour que ces réseaux puissent se comprendre et échanger (on peut y voir là un parallèle avec la théorie des mondes et le principe de recherche d'équivalence). Il serait intéressant d'analyser si la solidité des liens internes à ces réseaux contribue aux stratégies de maintien des activités des organisations, notamment la production de cassettes.

En complément des théories portant un regard spécifique sur notre objet d'étude, la question du vocabulaire utilisé pour qualifier les répondants et leur comportement a été discutée. Au final, c'est le qualificatif de refus a été choisi. Cependant, d'autres qualificatifs ont été envisagés. En particulier, la métaphore militaire a été envisagée et le qualificatif de **désertion** a été questionné. La métaphore peut être utilisée comme un cadre pour aborder un domaine peu connu par analogie avec un domaine relativement bien étudié.

L'étude de la stratégie par la métaphore militaire est courante en sciences de gestion : alliance, guerre des prix, attaque des concurrents, défense, « Ainsi, la référence militaire ne sera plus systématiquement citée quand il s'agira de définir les « stratégies offensives et défensives » (Porter, 1982), les « manœuvres concurrentielles » (Smith et al., 1993), les « stratégies de conquête » ou « d'attaque des leaders » (Ward et Stasch, 1986). » (cité dans Le Roy 1997, p.8).

Parmi les métaphores militaires (Delattre 1990, Tsoukas 1991, Le Roy 1997), certaines sont peu approfondies : le cas des abandons, désertions et redditions. En somme, il aurait s'agit d'étudier des cas où des organisations ne sont pas glorieuses dans leurs mouvements stratégiques. Pourtant, pour filer la métaphore avec l'adage populaire, perdre une bataille n'est pas perdre la guerre. En effet, une reddition peut parfois permettre de sauvegarder des ressources plutôt que de toutes les abandonner dans une bataille perdue d'avance. Cependant, nous avons questionné la pertinence de cette approche, car les plateformes de streaming et les agrégateurs ont un intérêt à voir ces petits acteurs indépendants assimiler à terme leur pouvoir, à ne pas les laisser déserter l'industrie phonographique.

En plus des discussions sur la conception de l'objet d'étude, nous avons également relevé des limites dans la conception du cadre théorique. La première dimension du cadre théorique exploite le concept de réponse stratégique. Pour analyser ces réponses, nous n'avons retenu que deux paramètres dans ces réponses, la capacité et la motivation. D'autres paramètres de la réponse permettraient d'approfondir le caractère de la réponse donnée. En particulier, les travaux de Grandclaude (2015) sur l'intention de croissance déterminent six paramètres : individuel (psychologique, affectif et décisionnel) ; organisationnel (nécessité ou opportunité) ; social (concernant les parties prenantes) ; temporel ; spatial ; économique (selon les représentations de la notion de croissance c'est-à-dire le chiffre d'affaires, le profit, l'audience).

Nous avons retenu les seuls paramètres de capacité et de motivation en ce qu'ils sont particulièrement proches des dimensions d'Amabile (1988) pour qui la créativité dépend de la motivation intrinsèque et extrinsèque à créer, des ressources et de la maitrise des techniques de création. Son enquête permet de mesurer la créativité organisationnelle, sur laquelle les chercheurs intéressés par les capacités créatives se basent. Notre approche donc permet une ouverture intéressante vers le courant très récent des capacités créatives et de la créativité organisationnelle (Parmentier et Szostak 2018).

L'ensemble de ces considérations théoriques ont encouragé une approche plutôt statique, amenant à brosser le portrait d'organisations, de réseaux et à identifier les justifications associées. Cependant, une approche par les processus aurait permis de mieux rendre compte des transformations amenées par un phénomène externe. L'approche longitudinale aurait pu permettre de raconter les évolutions des labels. Les travaux de Moyon (2011) sur l'évolution des *business models* de la musique confirment que cette lecture aurait été possible et pertinente.

Au-delà de ces limites théoriques, la méthodologie présente également ses questionnements. Parmi les limites inhérentes à la collecte des données, nous soulignons que la diversité des formes de collecte (en physique, par téléphone ou sous forme de récit de vie) peut présenter une faiblesse dans l'homogénéité du corpus.

De plus, le contexte exceptionnel de pandémie mondiale dans lequel ces données ont été collectées teinte le contenu du matériau récolté. Les perspectives d'avenir et l'élaboration d'une stratégie long-terme sont soudain devenues vaines. Cette incertitude a été exprimée par quelques répondants envisageant d'arrêter leur label dans les mois suivants. Si nous avons eu l'occasion de détailler ce point à diverses étapes de ce travail, nous rappelons combien la Covid-19, contexte inédit dans la démarche d'une thèse, a impacté l'ensemble du protocole de recherche. La partie la plus visible et la plus impactée étant l'accès au terrain. À deux reprises durant l'année 2020, les déplacements de plus de cinq kilomètres (parfois un seul kilomètre) ont été interdits. Nous regrettons ce caractère franco-français du terrain, car nombre d'organisations rencontrées ont une ouverture à l'international assez forte, avec des co-productions d'autres pays à minima en Europe, et régulièrement sur d'autres continents. Nous rappelons à nouveau que les frontières fermées ont été le premier frein à une étude internationale et à la confrontation à d'autres contextes culturels.

Cette pandémie a donc été un facteur d'influence conséquent de cette étude. Selon nous, le contexte a largement évolué entre le début et la fin de cette étude, vers davantage d'incertitude puisque notamment les gros festivals qui permettaient un ruissellement de la visibilité, des ventes et des productions de groupes de musique restent incertains pour l'été 2022. Cependant, nous avons su faire preuve de résilience en adaptant les outils méthodologiques, le design, en favorisant un approfondissement théorique et conceptuel lorsque les aspects empiriques ont été limités.

L'ensemble de ces limites et leurs voies de recherche dessinent des perspectives plus larges pour de futurs projets de recherche.

4. Les perspectives de cette recherche

Plusieurs perspectives de recherche ont été identifiées pour donner suite à cette étude.

Nous avons montré que le vinyle a connu un rebond dans ses volumes de ventes. Ce regain d'intérêt pour le disque noir est un phénomène particulièrement intrigant. Ce produit, d'abord victime d'une innovation de rupture a connu un rebond par la suite. Pour de futures recherches, nous souhaitons questionner le qualificatif de **rebond disruptif** : lorsque le vinyle qu'on a cru disparu est revenu, ou lorsque l'appareil photo jetable et les photos instantanées sont revenus. Ce phénomène de rebond se

dissocie du phénomène des cycles puisque la mort du produit concerné n'est pas totale. En étudiant le comportement des produits lors des innovations de ruptures, l'échelle micro se dissocie du comportement stratégique des organisations et permettrait éventuellement d'identifier de nouveaux indicateurs du phénomène en question.

D'ailleurs, l'étude de ces objets pourrait se faire sous une **perspective pluridisciplinaire** avec les sciences d'ethnologie ou d'ethnomusicologie. En effet, nous avons constaté de manière très empirique que l'objet d'écoute principal était la platine vinyle chez les acteurs ne disposant pas du tout de lien au streaming tandis que l'objet d'écoute est plus varié et mixe mp3 sur ordinateur, radio, autoradio chez les acteurs qui sont moins hostiles au numérique. Une approche ethnographique de l'attachement à l'objet permettrait d'approfondir cette dimension et de confirmer ce constat empirique.

Pour finir, les perspectives d'ouvertures de cette recherche concernent la **comparaison de cette étude avec d'autres phénomènes** proches ou similaires :

- dans le domaine du livre, la révolution du livre digital et notamment du Kindle d'Amazon n'a pas tué le livre physique comme certains le prédisaient (Wang et Miller 2019) ;

- dans le domaine du divertissement, l'arrivée des jeux vidéo n'a pas anéanti d'autres types de divertissements, et même les jeux physiques (*board games)* connaissent un rebond. D'ailleurs dans ce secteur se trouvent des personnes attachées à l'objet physique et à la possibilité d'échanger les jeux, de les revendre (Davidovici-Dora et Bourreau 2012) ;

- dans le domaine de l'information, les journaux papier ont eu à répondre de l'arrivée des plateformes de partage d'information (Karimi et Walter 2015). Ils l'ont contré en déployant une nouvelle activité de contrôle et de décodage de l'information (*fact-checking*) ;

- l'opéra en ligne n'a pas détrôné l'opéra physique (Ouazzani 2020) ;

- les expérimentations numériques en ligne pendant les confinements n'ont pas été maintenues ni plébiscitées l'été suivant.

L'innovation stratégique adossée à l'arrivée d'internet a donc pris de multiples formes selon les champs des industries créatives et culturelles. Le phénomène étudié dans ce travail n'est pas isolé et d'autres organisations, d'autres secteurs semblent abriter des organisations ayant eu une réponse

négative ou distanciée par rapport à ces transformations. Des méta-comparaisons permettraient de vérifier l'ampleur de ces comportements de refus.

Nous profitons de cette conclusion pour émettre des perspectives pour le streaming et l'industrie phonographique. Une inquiétude concerne des aspects écologiques et environnementaux. En effet, les matières premières nécessaires à la fabrication des machines informatiques s'épuiseraient (Lawrence 2021), de même que le PVC, matière première des vinyles. Nous formulons ici le souhait de trouver un support physique à l'enregistrement du son plus respectueux des écosystèmes et trouvant sa place dans les chaines de recyclage et de valorisation des matières premières. A contrario, la perspective d'un futur davantage digitalisé invite à imaginer la place de l'ordinateur quantique dans le quotidien et de quelle manière il pourrait améliorer la qualité des enregistrements et de la diffusion sonore.

Les différentes publications scientifiques récentes sur de nouvelles approches de l'industrie musicale, comme l'édition spéciale de la Revue Française de Gestion sur l'industrie musicale, montrent que ce travail s'inscrit dans son temps et les futures publications à venir feront résonner les labels de musique

Bibliographie

Abraham, Jay L., et Daniel J. Knight. 2001. « Strategic innovation: leveraging creative action for more profitable growth ». *Strategy & Leadership*, vol. 29, nº 1, MCB UP Ltd, p. 21-27.

Acquier, Aurélien, et Franck Aggeri. 2015. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue Française de Gestion*, vol. 41, nº 253, Lavoisier SAS, p. 387-413.

Adams, Richard, John Bessant, et Robert Phelps. 2006. « Innovation Management Measurement: A Review ». *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, nº 1, p. 21-47.

Addis, Michela. 2005. « Commentary: new technologies and cultural consumption - edutainment is born! » *European Journal of Marketing*, Vol.39, Issue 7/8 édition.

Adorno, Theodor W., et Thomas Y. Levin. 1990. « The form of the phonograph record ». *The MIT Press*, vol. 55, p. 56-61.

Agid, Philippe, et Jean-Claude Tarondeau. 2003. « Manager les activités culturelles ». *Revue française de gestion*, vol. N° 142, nº 1, p. 103-12.

Agid, Philippe, Jean-Claude Tarondeau, et Jean-Louis Beffa. 2011. *Le management des opéras : comparaisons internationales*, Paris, France: Descartes & Cie.

Aguiar, Luis, et Joel Waldfogel. 2016. « Even the Losers Get Lucky Sometimes: New Products and the Evolution of Music Quality since Napster ». *Information Economics and Policy*, vol. 34, p. 1-15.

———. 2018. « As Streaming Reaches Flood Stage, Does It Stimulate or Depress Music Sales? » *International Journal of Industrial Organization*, vol. 57, p. 278-307.

Aguinis, Herman, et Rene M. Bakker. 2021. « Time Is of the Essence: Improving the Conceptualization and Measurement of Time ». *Human Resource Management Review*, vol. 31, nº 2, p. 100763.

Ait-Taleb, Nabil, et Zied Mani. 2019. « Les facteurs et les formes de résistance des apprenants à une innovation pédagogique : le cas d'un Business Simulation Game ». *Management Avenir*, vol. N° 111, nº 5, p. 13-34.

Alvesson, Mats, et André Spicer. 2012. « A Stupidity-Based Theory of Organizations ». *Journal of Management Studies*, vol. 49, nº 7, p. 1194-1220.

Amabile, Teresa M. 1988. « A model of creativity and innovation in organizations », Organizational Behavior édition, sect. Vol. 10.

Anderson, Jamie, et Costas Markides. 2007. « Strategic innovation at the base of the pyramid ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, nº 1, p. 83-88.

Ang, Soon, et Larry L. Cummings. 1997. « Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing ». *Organization Science*, vol. 8, nº 3, p. 235-56.

Ansari, Shahzad (Shaz), Raghu Garud, et Arun Kumaraswamy. 2016. « The Disruptor's Dilemma: TiVo and the U.S. Television Ecosystem ». *Strategic Management Journal*, vol. 37, nº 9, p. 1829-53.

Assassi, Isabelle. 2003. « Spécificités du produit culturel. » *Revue française de gestion*, vol. N° 142, nº 1, p. 129-46.

Asselineau, Alexandre. 2010. « Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... » *Revue francaise de gestion*, vol. n° 203, nº 4, p. 71-83.

Atkinson, Will. 2019. « Luc Boltanski's Pragmatic Sociology: A Bourdieusian Critique ». *European Journal of Social Theory*, vol. 23, nº 3, SAGE Publications Ltd, p. 310-27.

Atton, Chris. 2014. « Curating popular music: authority and history, aesthetics and technology ». *Popular Music*, vol. 33, nº 3, Cambridge University Press, p. 413-27.

Aubouin, Nicolas, Emmanuel Coblence, et Frédéric Kletz. 2012. « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création ». *Management Avenir*, vol. n° 54, nº 4, p. 191-214.

Audia, Pino G., Edwin A. Locke, et Ken G. Smith. 2000. « The paradox of success: an archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change ». *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 5, Academy of Management, p. 837-53.

Autissier, David, Kevin J. Johnson, et Jean-Michel Moutot. 2018. *L'innovation managériale*, Editions Eyrolles, 226 p.

Avenier, Marie-José. 2011. « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? » *Management Avenir*, vol. n° 43, nº 3, Management Prospective Ed., p. 372-91.

Aversa, Paolo, Andres Hervas-Drane, et Morgane Evenou. 2019. « Business model responses to digital piracy ». *California Management Review*, vol. 61, nº 2, California Management Review, p. 30-58.

Ayache, Magali, et Hervé Dumez. 2016. « Et le comité de direction a ri ». *Revue francaise de gestion*, vol. N° 255, nº 2, p. 57-74.

Babeau, Olivier, et Jean-François Chanlat. 2008. « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation ». *Revue francaise de gestion*, vol. n° 183, nº 3, p. 201-19.

Bäcklander, Gisela. 2019. « Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership ». *Creativity & Innovation Management*, vol. 28, nº 1, Wiley-Blackwell, p. 42-60.

Barbéris, Isabelle, et Martial Poirson. 2013. « Un secteur économique à part entière. » in , L'économie du spectacle vivant., PUF.

Baribeau, Colette, et Chantal Royer. 2012. « L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 38, nº 1, p. 23-45.

Barman, E. A. 2002. « Asserting Difference: The Strategic Response of Nonprofit Organizations to Competition ». *Social Forces*, vol. 80, nº 4, p. 1191-1222.

Barney, Jay. 1991. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, p. 99-120.

Barr, Pamela S., et Anne S. Huff. 1997. « Seeing Isn't Believing: Understanding Diversity in the Timing of Strategic Response ». *Journal of Management Studies*, vol. 34, nº 3, p. 337-70.

Barreto, Ilídio, et Charles Baden-Fuller. 2006. « To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences ». *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 7, p. 1559-81.

Barrett, Michael, Elizabeth Davidson, Jaideep Prabhu, et Stephen L. Vargo. 2015. « Service innovation in the digital age: Key contributions and future directions ». *MIS Quarterly*, vol. 39, nº 1, Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, p. 135-54.

Bart, Daniel. 2011. « L'analyse de données textuelles avec le logiciel ALCESTE ». *Recherches en didactiques*, vol. N° 12, nº 2, Association REDLCT, p. 173-84.

Baruch, Yehuda, et Nelson Ramalho. 2006. « Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness across For-Profit and Nonprofit Sectors ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, nº 1, SAGE Publications Inc, p. 39-65.

Baumol, William J. 2003. « Innovations and growth: two common misaprehensions ». *Journal of Policy Modeling*, Special Silver Anniversary Issue; The New Economy and Growth., vol. 25, nº 5, p. 435-44.

Baumol, William J, et William Bowen G. 1965. « On the performing arts: The anatomy of their economic problems ». *The American Economic Review*, vol. 55, nº N° 1/2, p. 495-502.

Baumol, William J, et William G Bowen. 1966. *Performing Arts: The Economic Dilemma*, New York: The Twentieth Century Fund.
Becker, Jan U., et Michel Clement. 2006. « Dynamics of illegal participation in peer-to-peer networks—Why do people illegally share media files? » *Journal of Media Economics*, vol. 19, nº 1, Taylor & Francis Ltd, p. 7-32.
Beetham, David. 2016. « Max Weber and the legitimacy of the Modern State ». *Analyse & Kritik*, vol. 13, nº 1, p. 34-45.
Bendell, Bari L. 2017. « I Don't Want to Be Green: Prosocial Motivation Effects on Firm Environmental Innovation Rejection Decisions ». *Journal of Business Ethics*, vol. 143, nº 2, p. 277-88.
Benghozi, P J, et Thomas Paris. 2001. « L'industrie de la musique à l'âge Internet ». *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management A.S.B.L.*, 41-60.
Benghozi, Pierre-Jean, et Françoise Benhamou. 2010. « The Long Tail: Myth or reality? » *International Journal of Arts Management*, vol. 12, nº 3, HEC - Montréal - Chair of Arts Management, p. 43-53.
Benghozi, Pierre-Jean, et Inna Lyubareva. 2014. « When organizations in the cultural industries seek new business models: A case study of the French online press ». *International Journal of Arts Management*, Vol. 16 n°3 édition.
Bengtsson, Maria, et Sören Kock. 2000. « "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously ». *Industrial Marketing Management*, vol. 29, nº 5, p. 411-26.
———. 2014. « Coopetition—Quo Vadis? Past Accomplishments and Future Challenges ». *Industrial Marketing Management*, Special Issue on Co-opetition Cooperation and Competition, vol. 43, nº 2, p. 180-88.
Bergadaa, Michelle, et Thierry Lorey. 2015. « Preservation of living cultural heritage: The case of Basque choirs and their audience ». *International Journal of Arts Management*, sect. Vol. 17 n°3.
Berger-Douce, Sandrine, et Florence Durieux. 2002. « Le raisonnement par analogie et par métaphore en Sciences de Gestion » in Nathalie Mourgues (Éd), Questions de méthodes en sciences de gestion : Quelles sont les significations qui s'attachent aux paradigmes épistémologiques pour les sciences de gestion aujourd'hui ? Editions EMS, p.213-236.
Bergman, Manfred Max. 2008. *Advances in Mixed Methods Research: Theories and Applications*, SAGE, 202 p.
Bigotti, Jean-Noël. 2006. *Je monte mon label*. IRMA Editions.
Bijon, Claude. 1991. *Les stratégies de rupture*. Seuil, Paris.
Birkinshaw, Julian. 2010. *Reinventing management: Smarter choices for getting work done.* Jossey-Bass, San Francisco, 295 p.
———. 2017. « Reflections on open strategy ». *Long Range Planning*, vol. 50, nº 3, p. 423-26.
Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, et Michael Mol. 2008. « Management innovation ». *Academy of management review*, Vol.33, issue 4 édition.
Birt, Linda, Suzanne Scott, Debbie Cavers, Christine Campbell, et Fiona Walter. 2016. « Member Checking: A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation? » *Qualitative Health Research*, vol. 26, nº 13, SAGE Publications Inc, p. 1802-11.
Björck, A. 2016. « Crisis typologies revisited: an interdisciplinary approach ». *Central European Business Review*, Vol. 5, No. 3.
Blanc, Antoine, et Isabelle Huault. 2010. « Reproduction de l'ordre institutionnel face à l'incertitude ». *Revue francaise de gestion*, vol. n° 203, nº 4, p. 85-99.
Blondeau, Cécile, et Jean-Christophe Sevin. 2004. « Entretien avec Luc Boltanski, une sociologie toujours mise à l'épreuve », Collection association ethnographies.org, , 1-27.
Boitier, Marie, Lambert Jerman, et Anne Rivière. 2018. « « L'art de perdre », le professionnel résilient ». *Revue francaise de gestion*, vol. N° 275, nº 6, Lavoisier, p. 27-42.

Boltanski, Luc, et Eve Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.
Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification, les économies de la grandeur*. NRF essais, Gallimard, Paris.
Bonnafous-Boucher, Maria. 2005. *Anthropologie et gestion*. Economica.
Bonnemaizon, Audrey, et Amina Béji-Bécheur. 2018. « Démocratie du statut à l'action ». *Revue francaise de gestion*, vol. N° 276, nº 7, Lavoisier, p. 123-42.
Boudon, Raymond. 1995. *Le Juste et le vrai : Etudes sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Paris : Fayard, 563 p.
Bouquillon, Philippe. 2012. *Creative economy, creative industries des notions à traduire*. Presses Universitaires de Vincennes.
Bourgeon-Renault, Dominique, Marc Filser, et Mathilde Pulh. 2003a. « Le marketing du spectacle vivant ». *Revue francaise de gestion*, vol. N° 142, nº 1, p. 113-27.
Bourreau, Marc, Michel Gensollen, François Moreau, et Patrick Waelbroeck. 2013. « "Selling less of more?" The impact of digitization on record companies ». *Journal of Cultural Economics*, vol. 37, nº 3, p. 327-46.
Bourreau, Marc, Sisley Maillard, et François Moreau. 2015. « Une analyse économique du phénomène de la longue traîne dans les industries culturelles ». *Revue francaise d'economie*, vol. Volume XXX, nº 2, p. 179-216.
Bower, Joseph L., et Clayton M. Christensen. 1996. « Disruptive Technologies: Catching the Wave ». *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 1, nº 13, p. 75-76.
Braha, Dan, et Oded Maimon. 1998. *A mathematical theory of design: Foundations, algorithms and applications*. Springer Science-Business Media.
Brandl, Julia, Thibault Daudigeos, Tim Edwards, et Katharina Pernkopf-Konhäusner. 2014. « Why French Pragmatism Matters to Organizational Institutionalism ». *Journal of Management Inquiry*, vol. 23, nº 3, SAGE Publications Inc, p. 314-18.
Bruland, Kristine, et David C. Mowery. 2004. « Innovation through Time », Georgia Institute of Technology.
Brulhart, Franck, et Frédéric Lassalle. 2021. « « Jaws Vs. Blue ocean » : créer un « océan bleu » pour contrer la « crise requin » à l'île de La Réunion ». *Management Avenir*, vol. N° 123, nº 3, p. 67-89.
Bruna, Maria Giuseppina. 2016. « Quelques thèses récentes sur l'innovation managériale ». *Question(s) de management*, vol. n° 13, nº 2, EMS Editions, p. 119-24.
Buchanan, David A., et Alan Bryman. 2007. « Contextualizing Methods Choice in Organizational Research ». *Organizational Research Methods*, vol. 10, nº 3, p. 483-501.
Bueno Mérino, Pascale, Samuel Grandval, et Stéphanie Vergnaud. 2012. « Provoquer la rupture dans des normes institutionnalisées : le cas des normes environnementales ». *Revue Gestion 2000*, Gestion 2000, nº 1/2012, p. 87-102.
Burrick, Delphine. 2010. « Une épistémologie du récit de vie ». *Recherche Qualitative*, vol. Hors-Série, nº 8, p. 7-36.
Cabanes, Benjamin, Pascal Le Masson, et Benoît Weil. 2020. « Organiser la création de connaissance pour l'innovation de rupture - Des communautés aux sociétés proto-épistémiques d'experts ». *Revue Française de Gestion*, vol. 46, nº 288, Lavoisier, p. 35-60.
Calenge, Pierric. 2002. « L'industrie de la musique en France : géographie économique d'un secteur en mutation ». *Volume ! La revue des musiques populaires*, nº 1 : 2 (novembre), p. 101-18.
Callon, Michel, et Bruno Latour. 1981. « Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so » dans Advances in Social Theory and Methodology (RLE Social Theory), Routledge.
Carlile, Paul R., Davide Nicolini, Ann Langley, et Haridimos Tsoukas. 2013. *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*, OUP Oxford, 315 p.

Carlson, Julie A. 2010. « Avoiding Traps in Member Checking ». *Qualitative Report*, vol. 15, nº 5, Nova Southeastern University, p. 1102-13.
Cassady Jr., Ralph. 1964. « The intelligence function and business competition ». *California Management Review*, vol. 6, nº 3, p. 85-92.
Cassignol-Bertrand, Florence, et Élodie Constant. 2007. « La norme de motivation intrinsèque : valorisation, utilité et désirabilité sociales ». *Bulletin de psychologie*, vol. Numéro 488, nº 2, p. 121-33.
Caves, Richard E. 2000. *Creative industries*. Harvard University Press, London, 454 p.
———. 2003. « Contracts between Art and Commerce ». *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 17, nº 2, American Economic Association, p. 73-84.
Chabaud, Didier, et Karim Messeghem. 2010. « Le paradigme de l'opportunité ». *Revue francaise de gestion*, vol. n° 206, nº 7, p. 93-112.
Chan, Vanessa, Chris Musso, et Venkatesh Shankar. 2009. « Comment les entreprises mesurent l'innovation ». *L'Expansion Management Review*, vol. N° 132, nº 1, p. 76-81.
Chaney, Damien. 2009. « Musique enregistrée et stratégies d'artistes ». *Décisions Marketing*, vol. 55, p. 65-67.
Chaney, Damien, et Bruno Pecchioli. 2020. « Financer l'éphémère ». *Revue francaise de gestion*, vol. N° 288, nº 3, Lavoisier, p. 107-27.
Chantepie, Philippe, et Alain Le Diberder. 2019. *Economie des industries culturelles*. La Découverte, Paris.
Charitou, Constantinos D., et Constantinos C. Markides. 2003. « Responses to disruptive strategic innovation ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, nº 2, p. 55-63.
Chéreau, Philippe, et Pierre-Xavier Meschi. 2014. *Le conseil stratégique pour l'entreprise*, Pearson Education France, 249 p.
Cheriet, Foued, et Carole Maurel. 2019. « Être petit et réussir à l'export : étude de dix cas d'entreprises vitivinicoles françaises ». *Management international*, vol. First View, HEC Montréal, p. 1-13.
Cherrafi, Anass, Jose Arturo Garza-Reyes, Vikas Kumar, Nishikant Mishra, Abby Ghobadian, et Said Elfezazi. 2018. « Lean, Green Practices and Process Innovation: A Model for Green Supply Chain Performance ». *International Journal of Production Economics*, vol. 206, p. 79-92.
Chesbrough, Henry. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School.
———. 2010. « Business Model Innovation: Opportunities and Barriers ». *Long Range Planning*, Business Models, , vol. 43, nº 2, p. 354-63.
Chiapello, Eve. 1997. « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? » *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, vol. 15, nº 86, p. 77-113.
Choffray, Jean-Marie, et Stanislas Debreu. 1987. « MacStorming : système expérimental de gestion du processus créatif ». *Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP)*, vol. 2, nº 3, p. 81-101.
Christensen, Clayton M. 1997. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston (Mass.), Etats-Unis d'Amérique: Harvard Business School Press, xxvii+252 p.
Christensen, Clayton M., Richard M. J. Bohmer, et John Kenagy. 2000. « Will disruptive innovations cure health care? » *Harvard Business Review*.
Christensen, Clayton M., et Michael E. Raynor. 2003. *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School, Boston (Mass.), Etats-Unis d'Amérique, 304 p.
Christensen, Clayton M., Michael E. Raynor, et Rory McDonald. 2015. « What is disruptive innovation? » *Harvard Business Review*.

Christensen, Clayton, Rory McDonald, Elizabeth Altman, et Jonathan Palmer. 2018. « Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research ». *Journal of Management Studies*, , juin.

Christopher, Rajnit M., et Fernando S. Machado. 2019. « Consumer response to design variations in pay-what-you-want pricing ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 47, p. 274-90.

Clauss, Thomas, et Patrick Spieth. 2016. « Treat your suppliers right! Aligning strategic innovation orientation in captive supplier relationships with relational and transactional governance mechanisms ». *R&D Management*, vol. 46, Wiley-Blackwell, p. 1044-61.

Clough, F. F., et G. J. Cuming. 1958. « Phonographic Periodicals: A Survey of Some Issued outside the United States ». *Notes*, vol. 15, nº 4, p. 537-58.

Coblence, Emmanuel, et Valerie Sabatier. 2014. « Articulating growth and cultural innovation in arts museums: the Louvre's business model revision ». *International Studies of Management and Organization*, 44 (4) Winter édition.

Coblence, Emmanuel, et Elsa Vivant. 2017. « Le design est-il soluble dans l'administration ? Trois trajectoires d'institutionnalisation de l'innovation publique ». *Sciences du Design*, nº 5, p. 52-68.

Coch, L., et J.R.P. Jr French. 1948. « Overcoming resistance to change ». *Human Relations*, 1(4) édition.

Colbert, François. 2003. « Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts ». *International Journal of Arts Management*, vol. 6, nºs 1, Fall, p. 30-39.

———. 2014. *Le marketing des arts et de la culture, 4ème édition*. Dunod.

Colliot-Thélène, Catherine. 2004. « Expliquer/comprendre : relecture d'une controverse ». *Espace Temps*, vol. 84, nº 1, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, p. 6-23.

Collis, David, et Cynthia Montgomery. 1997. *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. McGraw-Hill/Irwin.

Combalbert, Laurent, et Éric Delbecque. 2018. « Chapitre premier. La crise ou l'exception permanente » dans Que sais-je ? Presses Universitaires de France, 2ed.: p. 11-52.

Contractor, Noshir S., Stanley Wasserman, et Katherine Faust. 2006. « Testing multitheoretical, multilevel hypotheses about organizational networks: An analytic framework and empirical example ». *Academy of Management Review*, vol. 31, nº 3, Academy of Management, p. 681-703.

Costea, Bogdan, Norman Crump, et John Holm. 2006. « Conceptual history and the interpretation of managerial ideologies ». *Management & Organizational History*, vol. 1, nº 2, Routledge, p. 159-75.

Coutelle-Brillet, Patricia, Véronique Des Garets, et Arnaud Rivière. 2012. « Quand innovation de service rime avec stratégie de rupture : vers une proposition renouvelée de la valeur en B to B. » *Revue Gestion 2000*, Gestion 2000, nº 1/2012, p. 103-18.

Covers, Oscar, et Marco Doeland. 2020. « How the financial sector can anticipate the threats of quantum computing to keep payments safe and secure ». *Journal of Payments Strategy & Systems*, vol. 14, nº 2, p. 147-56.

Croucher, Stephen Michael, Cheng Zeng, et Jeffrey Kassing. 2019. « Learning to contradict and standing up for the company: An exploration of the relationship between organizational dissent, organizational assimilation, and organizational reputation ». *International Journal of Business Communication*, vol. 56, nº 3, p. 349-67.

Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1978. *L' acteur et le systeme*.

Cuffolo, Raphaël, et Joël Brée. 2021. « Autopsie d'une tentative de résistance aux « majors » - Le cas de l'autoproduction musicale « punk » en France ». *Revue Française de Gestion*, vol. 47, nº 294, Lavoisier, p. 157-71.

Cunliffe, Ann L, et Mary Jo Hatch. 2009. *Théorie des organisations*. De Boaeck.

Curien, Nicolas, et François Moreau. 2006. *L'industrie du disque*. Repères, Paris: La Découverte, 128 p.
Dahan, Nicolas. 2005. « L'innovation stratégique : Apports et limites d'un nouveau courant de recherche », 27.
Dahl, Robert A. 1957. « The Concept of Power ». *Behavioral Science*, vol. 2, nº 3, p. 201-15.
Dahlin, Kristina B., et Dean M. Behrens. 2005. « When Is an Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness ». *Research Policy*, vol. 34, nº 5, p. 717-37.
Damanpour, Fariborz, et Deepa Aravind. 2012. « Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents ». *Management & Organization Review*, vol. 8, nº 2, p. 423-54.
Damanpour, Fariborz, Fernando Sanchez-Henriquez, et Holly Chiu H. 2018. « Internal and external sources and the adoption of innovations in the organizations ». *British Journal of Management*, Vol. 00 édition.
D'Amato, A, et N Roome. 2009. « Toward an integrated model of leadership for corporate responsability and sustainable development: A process model of corporate responsibility beyond management innovation. » *Corporate Governance*, 9 édition.
Danaeifard, Hasan, Alireza Hasanzadeh, et Nora Salarieh. 2010. « Exploring organizational indifference: creating and validating a measure ». *Strategic Management Thought*, vol. 4, nº 2, Imam Sadiq University, p. 79-99.
Dang Nguyen, Godefroy, Sylvain Dejean, et François Moreau. 2014. « On the complementarity between online and offline music consumption: the case of free streaming ». *Journal of Cultural Economics*, vol. 38, nº 4, p. 315-30.
Daniel, Ryan. 2019. « Digital disruption in the music industry: The case of the compact disc ». *Creative Industries Journal*, vol. 12, nº 2, Routledge, p. 159-66.
Danneels, Erwin. 2004. « Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda ». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, nº 4, p. 246-58.
Dansou, Kafui, et Ann Langley. 2012. « Institutional work and the notion of test ». *M@n@gement*, vol. Vol. 15, nº 5, AIMS, p. 503-27.
Davenport, Thomas H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business Press, 350 p.
David, Albert. 2019. « Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective ». *European Management Review*, vol. 16, nº 2, p. 383-98.
Davidovici-Nora, Myriam, et Marc Bourreau. 2012. « Les marchés à deux versants dans l'industrie des jeux vidéo ». *Reseaux*, vol. n° 173-174, nº 3, p. 97-135.
De Calignon, Guillaume. 2013. « La musique, une industrie mutante ». *Revue des Deux Mondes*, 182-90.
Deci, Richard M., et Edward L. Ryan. 2002. « Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective » in , Handbook of self-determination.
Deephouse, David L. 1996. « Does isomorphism legitimate? » *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, p. 1024-39.
———. 1999. « To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. » *Strategic Management Journal*, Vol.20, Issue 2 édition.
Deephouse, David L., Jonathan Bundy, Leigh Plunkett Tost, et Mark Suchman C. 2018. « Chap. 1 : Organizational Legitimacy, Six Key Questions » in , The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, Sage. 2nd Edition, London, p. 27-54.
Delarue, Didier. 2001. « Attributions causales de la réussite et de l'échec : du biais de complaisance à la valorisation sociale des explications », These de doctorat, Paris 10.
Delecroix, Vincent. 2018. *Non !: de l'esprit de révolte*, Paris, France: Éditions Autrement, 275 p.
Demil, Benoît, et Xavier Lecocq. 2010. « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency ». *Long Range Planning*, Business Models, , vol. 43, nº 2, p. 227-46.

Denis, Jean-Philippe, Véronique Perret, et Audrey Rouziès. 2010. « Incertitude(s) et Stratégie(s) ». *Revue francaise de gestion*, vol. n° 203, nº 4, p. 15-24.

Dent, Eric B., et Susan Galloway Goldberg. 1999. « Challenging "Resistance to Change" ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, nº 1, SAGE Publications Inc, p. 25-41.

Dequech, David. 2008. « Logics of justification and logics of action ». *Journal of Economic Issues (Association for Evolutionary Economics)*, vol. 42, nº 2, Association for Evolutionary Economics, p. 527-35.

Derex, Maxime, Jean-François Bonnefon, Robert Boyd, et Alex Mesoudi. 2019. « Causal Understanding Is Not Necessary for the Improvement of Culturally Evolving Technology ». *Nature Human Behaviour*, vol. 3, nº 5, p. 446-52.

Derex, Maxime, et Robert Boyd. 2016. « Partial Connectivity Increases Cultural Accumulation within Groups ». *Proceedings of the National Academy of Sciences*.

Dewar, Robert D., et Jane E. Dutton. 1986. « The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis ». *Management Science*, vol. 32, nº 11, INFORMS: Institute for Operations Research, p. 1422-33.

Di Vaio, Assunta, Rosa Palladino, Rohail Hassan, et Octavio Escobar. 2020. « Artificial Intelligence and Business Models in the Sustainable Development Goals Perspective: A Systematic Literature Review ». *Journal of Business Research*, vol. 121, p. 283-314.

DiMaggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1983. « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, nº 2, p. 147-60.

DiMaggio, Paul, et Walter W. Powell. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, vii+478 p.

Doganova, Liliana, et Marie Eyquem-Renault. 2009. « What Do Business Models Do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship ». *Research Policy*, vol. 38, nº 10, p. 1559-70.

Dong, Linying, Derrick J. Neufeld, et Chris Higgins. 2008. « Testing Klein and Sorra's Innovation Implementation Model: An Empirical Examination ». *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 25, nº 4, p. 237-55.

Donnat, Olivier. 2018. « Évolution de la diversité consommée sur le marché de la musique enregistrée, 2007-2016 ». *Culture etudes*, vol. n° 4, nº 4, p. 1-32.

Dos Santos Paulino, Victor, et Najoua Tahri. 2014. « Les obstacles à l'innovation en France : analyse et recommandations ». *Management Avenir*, vol. N° 69, nº 3, p. 70-88.

Dowling, Jonathan P., et Gerard J. Milburn. 2003. « Quantum Technology: The Second Quantum Revolution ». Édité par A. G. J. MacFarlane. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, vol. 361, nº 1809, p. 1655-74.

Doyle, Susanna. 2007. « Member Checking With Older Women: A Framework for Negotiating Meaning ». *Health Care for Women International*, vol. 28, nº 10, Taylor & Francis, p. 888-908.

Drucker-Godard, Carole, Sylvie Ehlinger, et Corine Grenier. 2014. « Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche » dans Méthodes de recherches en management, Dunod, p.297-331.

Dubar, Claude. 2008. « Temporalité, temporalités : philosophie et sciences sociales ». *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, , nº 8 (juin), ADR Temporalités.

Dubouloz, Sandra. 2013. « L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management », Université de Grenoble.

Dubouloz, Sandra, et Rachel Bocquet. 2013. « Innovation organisationnelle ». *More openness for more organizational innovation.*, vol. 39, nº 235, p. 129-47.

Dufour, Christine. NA. « Cours de méthodologie, Qu'est-ce que qui différencie la recherche exploratoire de la recherche descriptive et de la recherche explicative ? »

Dumez, Hervé. 2010. « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ». *lelibellio.com*.

Dutraive, Véronique, Bérangère Szostak, et André Tiran. 2018. « Document de travail, Vers la compréhension de l'entrepreneur de demain s'insspirer de l'entrepreneur dans les industries culturelles et créatives. », CNRS, Bureau d'économie Théorique et appliquée.

Dziallas, Marisa, et Knut Blind. 2019. « Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis ». *Technovation*, vol. 80, nº February, p. 3-29.

Eggers, J. P., et Aseem Kaul. 2018. « Motivation and ability? A behavioral perspective on the pursuit of radical invention in multi-technology incumbents ». *Academy of Management Journal*, vol. 61, nº 1, Academy of Management, p. 67-93.

Eining, Marth M., David Hurtt, R. Kathy Hurtt, et Claire Richards. 2020. « Status of Non-Profits and Fraud: An Exploratory Study of Risks, Controls and General Organizational Characteristics ». *Journal of Forensic Accounting Research*, août, 52-72.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, Academy of Management, p. 532-50.

Elfring, Tom, et Willem Hulsink. 2007. « Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie—Formation in Emerging Organizations ». *Organization Studies*, vol. 28, nº 12, SAGE Publications Ltd, p. 1849-72.

Etienne, Samuel. 2003. « « First & Last & Always » : les valeurs de l'éphémère dans la presse musicale alternative. » *Copyright Volume !*, Editions Mélanie Seteun, , vol. 2, nº 1, p. 5-35.

Ettlie, John E., William P. Bridges, et Robert D. O'Keefe. 1984. « Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation ». *Management Science*, vol. 30, nº 6, p. 682-95.

Evrard, Yves, et Alain Busson. 2015. *Management des industries culturelles et créatives*. Vuibert, Paris.

Eymard-Duvernay, François, Olivier Favereau, Robert Salais, Laurent Thévenot, et André Orléan. 2006. « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions » dans L'économie des conventions, méthodes et résultats, La Découverte, p. 23-44.

Fache, Philippe, et Romain Zerbib. 2020. « Les « modes managériales » : une analogie entre séduction et réductionnisme théorique ? » *Question(s) de management*, vol. 29, nº 3, EMS Editions, p. 13-22.

Fairchild, Charles. 2015. « Crowds, Clouds, and Idols: New Dynamics and Old Agendas in the Music Industry, 1982-2012 ». *American Music*, vol. 33, nº 4, p. 441-76.

Fanen, Sophian, et Pedro Winter. 2017. *Boulevard du stream : du MP3 à Deezer, la musique libérée*, Bègles, France: Le Castor astral, 284 p.

Favier, Roxane, Anthony Galluzzo, et Jean-Philippe Galan. 2018. « La crédibilité des dispositifs de jugement en question ». *Revue francaise de gestion*, vol. 274, nº 5, Lavoisier, p. 31-47.

Fernandez, Anne-Sophie, et Frédéric Le Roy. 2013. « Comment coopérer avec ses concurrents ? » *Revue francaise de gestion*, vol. 232, nº 3, Lavoisier, p. 61-80.

Filser, Marc. 2005. « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques, Abstract ». *Management & Avenir*, nº 5, p. 179-89.

Ford, Jeffrey D., Laurie W. Ford, et Angelo D'amelio. 2008. « Resistance to change: The rest of the story ». *Academy of Management Review*, vol. 33, nº 2, p. 362-77.

Freeman, John, Glenn R. Carroll, et Michael T. Hannan. 1983. « The liability of newness: Age dependence in organizational death rates ». *American Sociological Review*, vol. 48, nº 5, p. 692-710.

Freeman, John, et Michael T. Hannan. 1975. « Growth and decline processes in organizations ». *American Sociological Review*, vol. 40, nº 2, p. 215-28.

Gadinger, Frank. 2016. « On justification and critique: Luc Boltanski's pragmatic sociology and international relations ». *International Political Sociology*, vol. 10, nº 3, p. 187-205.
Gagnon, Maurice, et Daniel Hébert. 2000. *En quête de science. Introduction à l'épistémologie*. Vol. 28, Montréal : Société de philosophie du Québec.
Galvez, Daniel, Manon Enjolras, Mauricio Camargo, Vincent Boly, et Johan Claire. 2018. « Firm readiness level for innovation projects: A new decision-making tool for innovation managers ». *Administrative Sciences (2076-3387)*, vol. 8, nº 1, p. 1-17.
Gander, Jonathan Michael. 2015. « Situating creative production: recording studios and the making of a pop song ». *Management Decision*, vol. 53, nº 4, p. 843-56.
Garel, Gilles, et Rodolphe Rosier. 2008. « Régimes d'innovation et exploration ». *Revue francaise de gestion*, vol. 187, nº 7, p. 127-44.
Gavard-Perret, Marie-Laure. 2018. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Eyrolles.
Gilbert, Clark. 2003. « The disruption opportunity ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, nº 4, p. 27-32.
Gilbert, Clark, Matthew Eyring, et Richard N. Foster. 2012. « Two routes to resilience ». *Harvard Business Review*, vol. 90, nº 12, p. 65-73.
Gilbert, Clark G., et Matthew J. Eyring. 2010. « Beating the odds when you launch a new venture ». *Harvard Business Review*, vol. 88, nº 5, p. 92-98.
Gilson, Lucy L., et Nora Madjar. 2011. « Radical and incremental creativity: Antecedents and processes ». *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, vol. 5, nº 1, p. 21-28.
Goodman, Leo A. 1961. « Snowball Sampling ». *The annals of mathematical statistics*, 148-70.
Graham, Gary, Bernard Burnes, Gerard J. Lewis, et Janet Langer. 2004. « The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective ». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, nº 11, Emerald Group Publishing Limited, p. 1087-1103.
Grandclaude, Dider. 2015. « Les croyances, représentations et facteurs façonnant l'intention de croissance du dirigeant de PME », Université de Strasbourg.
Grandclaude, Dider, et Thierry Nobre. 2018. « Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 31, nº 2, p. 161-200.
Grandval, Samuel, et Ahmed Hikmi. 2005. « L'apport de la théorie des jeux à la démarche d'analyse stratégique ». *Vie sciences de l'entreprise*, vol. N° 168-169, nº 3, ANDESE, p. 6-19.
Green, S.G., M.B. Gavin, et L. Aiman-Smith. 1995. « Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation ». *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 42, nº 3, p. 203-14.
Greening, Daniel W., et Barbara Gray. 1994. « Testing a model of organizational response to social and political issues ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, Academy of Management, p. 467-98.
Greenwood, Royston, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence, et Renate E. Meyer. 2018. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage. 2nd Edition, London.
Greffe, Xavier. 2012. *L'artiste-entreprise*. Prix de l'Académie des sciences morales et Politiques, Paris : Dalloz.
Greffe, Xavier, et Véronique Simonnet. 2008. « La survie des nouvelles entreprises culturelles : Le rôle du regroupement géographique ». *Recherches économiques de Louvain*, vol. 74, nº 3, p. 327-57.
Grenier, Corine, et Emmanuel Josserand. 2018. « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus » dans Méthodes de recherche en management, Dunod, p. 130-65.
Grillitsch, Markus, Teis Hansen, Lars Coenen, Johan Miörner, et Jerker Moodysson. 2019. « Innovation Policy for System-Wide Transformation: The Case of Strategic Innovation

Programmes (SIPs) in Sweden ». *Research Policy*, New Frontiers in Science, Technology and Innovation Research from SPRU's 50th Anniversary Conference, vol. 48, nº 4, p. 1048-61.
Hacklin, Fredrik, et Martin W. Wallin. 2013. « Convergence and interdisciplinarity in innovation management: a review, critique, and future directions ». *Service Industries Journal*, vol. 33, nºs 7-8, p. 774-88.
Hagen, Anja Nylund. 2015. « The playlist experience: Personal playlists in music streaming services ». *Popular Music and Society*, vol. 38, nº 5, Routledge, p. 625-45.
Hamel, Gary. 1996. « Strategy as revolution ». *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 4, p. 69-82.
———. 1998. « Strategy innovation and the quest for value ». *Sloan Management Review*, vol. 39, nº 2, p. 7-14.
Hamel, Gary, et Bill Breen. 2007. *The future of management*, Boston, (Mass): Harvard Business School Press, 272 p.
Hamel, Gary, et C. K. Prahalad. 1989. « Strategic Intent ». *Harvard Business Review*, Vol. 67, Issue 3 édition.
———. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 357 p.
Hammarfjord, Magnus Olsén, et Tommy Roxenhall. 2017. « The relationships between network commitment, antecedents, and innovation in strategic innovation networks ». *International Journal of Innovation Management*, vol. 21, nº 4.
Hannan, Michael T., et John Freeman. 1977. « The population ecology of organizations ». *American Journal of Sociology*, vol. 82, nº 5, p. 929-64.
———. 1984. « Structural inertia and organizational change ». *American Sociological Review*, vol. 49, nº 2, p. 149-64.
Hannan, Michael T., John H. Freeman, et John W. Meyer. 1976. « Specification of models for organizational effectiveness ». *American Sociological Review*, vol. 41, nº 1, p. 136-43.
Haon, Christophe, Alain Jolibert, et David Gotteland. 2018. « Choisir parmi les méthodes quantitatives explicatives » in par Marie-Laure Gavard-Perret, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Pearson, p. 275-302.
Hatchuel, Armand, Pascal Le Masson, et Benoît Weil. 2002. « From Knowledge Management to Design-Oriented Organisations ». *International Social Science Journal*, vol. 54, nº 171, p. 25-37.
Hatchuel, Armand, et Benoit Weil. 2008. « C-K Design Theory: An Advanced Formulation ». *Research in Engineering Design*, vol. 19, nº 4, p. 181.
Heather, Haveman. 1993. « Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4 édition.
Heidenreich, Sven, et Patrick Spieth. 2013. « Why innovations fail — the case of passive and active innovation resistance ». *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, nº 05, Imperial College Press.
Heij, Cornelis V., Henk W. Volberda, et Frans a. J. Van Den Bosch. 2014. « How does business model innovation influence firm performance: The moderating effect of environmental dynamism ». *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, vol. 2014, nº 1, p. 1502-7.
Hiller, R. Scott, et Jason M. Walter. 2017. « The rise of streaming music and implications for music production ». *Review of Network Economics*, vol. 16, nº 4, p. 351-85.
Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, et Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind; Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Rev. and Expanded 3. ed, New York: McGraw-Hill, 561 p.
Holm, Anna B., et Franziska Günzel-Jensen. 2017. « Succeeding with freemium: strategies for implementation ». *Journal of Business Strategy*, vol. 38, nº 2, Emerald Publishing Limited, p. 16-24.

Hoorebeke, Delphine Van. 2008. « L'émotion et la prise de décision ». *Revue francaise de gestion*, vol. n° 182, nº 2, p. 33-44.
Hoorickx, Estelle. 2017. « Quelle stratégie euro-atlantique face aux « menaces hybrides » ? » *Revue Defense Nationale*, vol. 804, nº 9, Comité d'études de Défense Nationale, p. 118-22.
Hume, Margee, et Gillian Sullivan Mort. 2008. « Satisfaction in performing arts: the role of value? » *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº 3/4, p. 311-26.
Hurst, Erik, et Benjamin Pugsley W. 2011. « What do small businesses do? », Working Paper, Cambridge.
Hüsig, Stefan. 2014. « A typology for radical innovation projects based on an innovativeness framework ». *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 11, nº 04, p. 1450023.
Hutzschenreuter, Thomas, Torben Pedersen, et Henk W Volberda. 2007. « The Role of Path Dependency and Managerial Intentionality: A Perspective on International Business Research ». *Journal of International Business Studies*, vol. 38, nº 7, p. 1055-68.
Jacquemain, Marc. 2001. « Les cités et les mondes : le modèle de la justification chez Boltanski et Thévenot », Université de Liège.
Jaouen, Annabelle, et Frédéric Le Roy. 2013. *L'innovation managériale : comptabilité, finance, marketing, contrôle de gestion, stratégie, management, systèmes d'information, production, entrepreneuriat, RSE*. Dunod.
Jauss, Hans Robert. 1988. « Tradition, Innovation, and Aesthetic Experience ». *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, vol. 46, nº 3, p. 375-88.
Javadian, Golshan, et Robert P. Singh. 2018. « Entrepreneurial Opportunities as the Heart of Entrepreneurship Research: A Reflection on Venkataraman (1997) » in Golshan Javadian, Vishal K. Gupta, Dev K. Dutta, Grace Chun Guo, Arturo E. Osorio, et Banu Ozkazanc-Pan (Éd), Foundational Research in Entrepreneurship Studies: Insightful Contributions and Future Pathways, Cham: Springer International Publishing, p. 249-63.
Jetté, Christian. 2001. « Une interprétation de l'économie des grandeurs Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme ». *Cahiers du CRISES, collection Etudes Théoriques*, mai, Centre de recherche sur les innovations sociales.
Jobst, Johanna, et Sabine Boerner. 2011. « Understanding customer satisfaction in opera: first steps toward a model ». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 16, nº 1, p. 50-69.
Johansson, Tanja, et Annukka Jyrämä. 2016. « Network of organizational identities in the formation of a cultural joint-venture: a case study of the Helsinky music centre. » *International Journal of Arts Management*, vol. 18, nº 3.
Johnson, R. Burke, et Anthony J. Onwuegbuzie. 2004. « Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come ». *Educational Researcher*, vol. 33, nº 7, American Educational Research Association, p. 14-26.
Jolibert, Alain, et Christophe Haon. 2018. « Choisir parmi les méthodes exploratoires » dans Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Pearson, p. 215-40.
Jones, Candace, Silviya Svejenova, Jesper Strandgaard Pedersen, et Barbara Townley. 2016. « Misfits, Mavericks and Mainstreams: Drivers of Innovation in the Creative Industries ». *Organization Studies*, vol. 37, nº 6, p. 751-68.
Jordan, Judith, et Simon Boron. 2004. « Peer-to-peer file-sharing: capturing value from digital products ». *European Business Journal*, vol. 16, nº 3, John Wiley & Sons, Inc., p. 105-12.
Karimi, Jahangir, et Zhiping Walter. 2015. « The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry ». *Journal of Management Information Systems*, vol. 32, nº 1, Taylor & Francis Ltd, p. 39-81.
Keeling, David J. 2017. « The Production and Consumption of Music in the Digital Age ». *Growth & Change*, vol. 48, nº 2, Wiley-Blackwell, p. 268-70.

Kerr, Jon, et Nicole Coviello. 2019. « Formation and Constitution of Effectual Networks: A Systematic Review and Synthesis ». *International Journal of Management Reviews*, vol. 21, nº 3, Wiley-Blackwell, p. 370-97.
Kim, Tohyun, et Mooweon Rhee. 2009. « Exploration and Exploitation: Internal Variety and Environmental Dynamism ». *Strategic Organization*, vol. 7, nº 1, p. 11-41.
Kim, W. Chan, et Renée Mauborgne. 2004. « Blue Ocean Strategy ». *Harvard Business School Press*.
———. 2009. « How Strategy Shapes Structure ». *Harvard Business Review*, vol. 87, nº 9, p. 72-80.
———. 2017. *Blue Ocean Shift: Beyond Competing.*, London: Macmillan, 322 p.
Kimberly, John R., et Michael J. Evanisko. 1981. « Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations ». *Academy of Management Journal*, vol. 24, nº 4, Academy of Management, p. 689-713.
Klein, Katherine J., et Joann Speer Sorra. 1996. « The Challenge of Innovation Implementation ». *Academy of Management Review*, vol. 21, nº 4, Academy of Management, p. 1055-80.
Korhonen, Tuomas, Teemu Laine, et Petri Suomala. 2013. « Understanding Performance Measurement Dynamism: A Case Study ». *Journal of Management & Governance*, vol. 17, nº 1, p. 35-58.
Kristiansen, Jimmi Normann, et Paavo Ritala. 2018. « Measuring Radical Innovation Project Success: Typical Metrics Don't Work ». *Journal of Business Strategy*.
Lacoste, Denis, Stéphanie Lavigne, et Éric Rigamonti. 2009. « Les investisseurs institutionnels influencent-ils les stratégies ? » *Revue francaise de gestion*, vol. 197, nº 7, p. 35-48.
Lambert, Gilles, et Véronique Schaeffer. 2014. « Innovation stratégique et mutations de l'architecture de valeur dans les modèles d'affaires ». *Revue d'économie industrielle*, nº 146 (mai), De Boeck Supérieur, p. 61-84.
Land, Chris. 2007. « Flying the black flag: Revolt, revolution and the social organization of piracy in the 'golden age' ». *Management & Organizational History*, vol. 2, nº 2, Routledge, p. 169-92.
Lassalle, Frédéric. 2014. « Le jeu des dynamiques relationnelles ». *Revue francaise de gestion*, vol. 244, nº 7, Lavoisier, p. 53-72.
———. 2017. « L'innovation-valeur comme dynamique stratégique. Le cas du Pentathlon Moderne ». *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, vol. 21, nº 3, HEC Montréal, p. 145-56.
Lassalle, Frédéric, Pierre-Xavier Meschi, et Emmanuel Métais. 2012. « L'écart entre performance et aspirations affecte-t-il la performance future d'une organisation ? » *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, nº 4, p. 2-17.
Law, John. 1991. *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology, and Domination*, London; New York: Routledge.
Lawrence, Kelsey. 2021. *"Chipageddon": What the Global Chip Drought Means for Manufacturing and Supply Chains*, London.
Le Masson, Pascal, Benoit Weil, et Armand Hatchuel. 2006. *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*. Collection Stratégie et Management, Paris: Hermes science publ. ; Lavoisier, 471 p.
Le Roy, Frédéric. 1997. « La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle » in , p. 16.
Leavy, Brian. 2019. « Leading innovation – resolving creativity's paradoxes ». *Strategy & Leadership*, vol. 47, nº 4, p. 12-19.
Lebrun, Barbara. 2006. « Majors et labels indépendants ». *Vingtieme Siecle. Revue d'histoire*, vol. 92, nº 4, Presses de Sciences Po, p. 33-45.

Lecocq, Xavier, et Benoît Demil. 2006. « Strategizing industry structure: the case of open systems in a low-tech industry ». *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, Ltd., , vol. 27, nº 9, p. 891-98.

———. 2012. « Retour sur quelques controverses en management stratégique. Le Libellio d'Aegis ». *lelibellio.com*, vol. 8, nº 3.

Lee, Stephen. 1995. « Re-Examining the Concept of the 'Independent' Record Company: The Case of Wax Trax! Records ». *Popular Music*, vol. 14, nº 1, p. 13-31.

Lehmann-Ortega, Laurence, et Bertrand Moingeon. 2009. « Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes : l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants » in . Actes de Colloques.

———. 2010. « Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique ». *Revue francaise de gestion*, vol. 203, nº 4, p. 57-70.

Lehmann-Ortega, Laurence, et Pierre Roy. 2009. « Les stratégies de rupture ». *Revue francaise de gestion*, vol. 197, nº 7, Lavoisier, p. 113-26.

Lehmann-Ortega, Laurence, et Jean-Marc Schoettl. 2007. « Radicalité et brutalité de l'innovation stratégique : pour une relecture du cas IKEA » Montréal, p. 24.

Leroy, Frédéric, Philippe Guiliani, et Marc Robert. 2013. « L'innovation Managériale. Généalogie, Défis et Perspectives ». *Revue Française de Gestion*, nº 39, p. 77-90.

Lewins, Ann, et Christina Silver. 2009. « Choosing a CAQDAS Package ». Working Paper, Guildford, UK: University of Surrey.

Lewis, R. Barry. 2004. « NVivo 2.0 and ATLAS.Ti 5.0: A Comparative Review of Two Popular Qualitative Data-Analysis Programs ». *Field Methods*, vol. 16, nº 4, p. 439-64.

Liarte, Sébastien, et Sandrine Virgili. 2017. « Questionner la création de valeur économique des sites de dark tourism ». *Revue francaise de gestion*, vol. 262, nº 1, Lavoisier, p. 147-64.

Lindsay, Jon R. 2020. « Surviving the Quantum Cryptocalypse ». *Strategic Studies Quarterly*, vol. 14, nº 2, Air University Press, p. 49-73.

Loacker, Bernadette. 2013. « Becoming "culturepreneur": How the "noeliberal regime of truth" affects and redifines artistic subject positions. » *Culture and Organization*, vol. 19, nº 2, p. 124-45.

Loilier, Thomas, et Albéric Tellier. 2011. « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? » *Revue française de gestion*, , nº 210 (mars), p. 69-85.

Lusch, Robert F., et Satish Nambisan. 2015. « Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective ». *MIS Quarterly*, vol. 39, nº 1, p. 155-75.

Mackellar, Joanne. 2013. « Participant observation at events: theory, practice and potential ». Édité par Judith Mair et Michelle Whitford. *International Journal of Event and Festival Management*, vol. 4, nº 1, Emerald Group Publishing Limited, p. 56-65.

Magioglou, Thalia. 2008. « L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 78, nº 2, p. 51-65.

Manzoni, Beatrice, et Leonardo Caporarello. 2017. « Managing creative firms by adopting a paradoxe framework: The case of studio Libeskind ». *International Journal of Arts Management*, vol. 20, nº 1.

March, James G. 1991. « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science*, vol. 2, nº 1, p. 71-87.

Markides, Constantinos. 1997. « Strategic Innovation ». *Sloan Management Review*, vol. 38, nº 3, p. 9-23.

———. 2008. *Game-Changing Strategies*. Wiley.

———. 2015. « How Established Firms Exploit Disruptive Business Model Innovation: Strategic and Organizational Challenges » in par N. Foss et T. Saebi, Business model innovation: the organizational dimension, Oxford University Press.

Markides, Costas. 2009. « Pourquoi les entreprises existantes ne devraient pas créer de rupture ». *Revue francaise de gestion*, vol. 197, nº 7, p. 175-84.
Markides, Costas, et Constantinos Charitou. 2004. « Competing with Dual Business Models – A Contingency Approach ». *Academy of Management Executive*, vol. 18.
Markides, Costas, Robert Galavan, et John Murray. 2008. « How to create the industries of the 21st century » Strategy, Innovation, and Change: Challenges for Management, Oxford University Press.
Markides, Costas, et Anita McGahan. 2015. « What If Small Changes Really Could Change the World? » *London Business School Review*, vol. 26, nº 3, p. 40-44.
Martinet, Alain Charles, et Yvon Pesqueux. 2013. *Épistémologie des sciences de gestion*. Édité par Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, Paris, France: Vuibert, 271 p.
Martins, Luis L., Violina P. Rindova, et Bruce E. Greenbaum. 2015. « Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation ». *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 9, nº 1, p. 99-117.
Massa, Lorenzo, Christopher L. Tucci, et Allan Afuah. 2016. « A Critical Assessment of Business Model Research ». *Academy of Management Annals*, vol. 11, nº 1, Academy of Management, p. 73-104.
Mattelin-Pierrard, Caroline, Rachel Bocquet, et Sandra Dubouloz. 2020. « L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? - Une revue systématique de la littérature ». *Revue Française de Gestion*, vol. 291, nº 6, Lavoisier, p. 23-51.
McAdam, Rodney, et William Keogh. 2004. « Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs ». *Creativity and Innovation Management*, vol. 13, nº 2, p. 126-39.
McDermott, Christopher M., et Gina Colarelli O'Connor. 2002. « Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues ». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, nº 6, p. 424-38.
McLeod, Kembrew. 2005. « MP3s Are Killing Home Taping: The Rise of Internet Distribution and Its Challenge to the Major Label Music Monopoly ». *Popular Music and Society*, vol. 28, nº 4, Routledge, p. 521-31.
Méatchi, Sourou, et Sandra Camus. 2018. « L'injustice perçue à l'égard de la tarification par le revenu management : une analyse de ses manifestations affectives ». *Management & Avenir*, vol. 99, nº 1, Management Prospective Ed., p. 143-64.
Mercier, Samuel. 2010. « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? ». *Management & Avenir*, vol. 3, p. 142-56.
Meschi, Pierre-Xavier. 2014. « Too big to learn: The effects of major acquisition failures on subsequent acquisition divestment ». *British Journal of Management*, vol. 26, nº 3, p. 408-23.
Meschi, Pierre-Xavier, et Frédéric Prevot. 2015. « Économies émergentes / économies matures : Enjeux pour le management international ». *Emerging economies / developed economies: Challenges for international management.*, vol. 19, Management International, p. 14-19.
Métais, Emmanuel. 2004. *Stratégie et Ressources de l'Entreprise : Théorie et Pratique*, Paris, France : Economica, 143 p.
Métais, Emmanuel, Denis Dauchy, et Pierre-Guy Hourquet. 2009. « Les leviers de la déconstruction stratégique ». *Revue francaise de gestion*, vol. 197, nº 7, p. 147-62.
Meyer, John W., et Brian Rowan. 1977. « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony ». *American Journal of Sociology*, vol. 83, nº 2, University of Chicago Press, p. 340-63.
Meyer, Susan. 2004. « Organizational response to conflict: Future conflict and work outcomes ». *Social Work Research*, vol. 28, nº 3, p. 183-90.

Mikalef, Patrick, et John Krogstie. 2020. « Examining the interplay between big data analytics and contextual factors in driving process innovation capabilities ». *European Journal of Information Systems*, vol. 29, nº 3, Taylor & Francis, p. 260-87.

Miles, Matthew B., et A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, SAGE, 358 p.

Mohr, Lawrence B. 1969. « Determinants of Innovation in Organizations ». *American Political Science Review*, vol. 63, nº 1, p. 111-26.

Molénat, Xavier. 2015. *Luc Boltanski*. *Les penseurs de la société*, Éditions Sciences Humaines.

Morel, Christian. 2016. « Les refus de négocier ». *Negociations*, vol. 26, nº 2, p. 7-18.

Moscovici, Serge, et Willem Doise. 1992. *Dissensions et Consensus*, Presses Universitaires de France, 379 p.

Mothe, Caroline, et Sébastien Brion. 2008. « Innovation : exploiter ou explorer ? » *Revue francaise de gestion*, vol. 187, nº 7, p. 101-8.

Mothe, Caroline, Estelle Delfosse, et Anne Marie Bocquet. 2021. « L'analyse de données textuelles assistée par ordinateur - Les discours sur les réseaux de chaleur ». *Revue Française de Gestion*, vol. 47, nº 295, Lavoisier, p. 11-37.

Moulard, Jeremy, Nadine Dermit-Richard, et Christophe Durand. 2019. « L'efficacité du financement public des stades : L'échec du modèle français ». *The Effectiveness of Stadiums Public Funding : The French Model Failure.*, vol. 23, nº 3, Management International, p. 30-44.

Moulton, Wilbur N., Howard Thomas, et Mark Pruett. 1996. « Business Failure Path Ways: Environmental Stress and Organizational Response ». *Journal of Management*, vol. 22, nº 4, SAGE Publications Inc, p. 571-95.

Moyon, Emilien. 2011. « Le changement du business model de l'entreprise : une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008) », These de doctorat, Lille 1.

Moyon, Emilien, et Xavier Lecocq. 2014. « Rethinking Business Models in Creative Industries: The Case of the French Record Industry ». *International Studies of Management and Organization*, vol. 44, p. 83-101.

Nanda, Sudhir, Thomas Schneeweis, et Kristina Eneroth. 1996. « Corporate Performance and Firm Perception: The British Experience ». *European Financial Management*, vol. 2, nº 2, p. 197-221.

Naudin, Mathias. 2013. « Les théories de la motivation, chapitre d'ouvrage » dans Michel Barabel, Olivier Meier et Thierry Teboul (mai 2013), « Les fondamentaux du management », Dunod, Paris, p. 146-56.

Nguyên-Duy, Véronique, et Jason Luckerhoff. 2007. « Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? » *Recherches Qualitatives*, vol. Les actes, nº Hors-série n°5, p. 4-17.

Norman, Donald, A., et Roberto Verganti. 2014. « Incremental and Radical Innovation: Design Research vs Technology and Meaning Change ». *Design Issues*, vol. 30, nº 1, p. 78-96.

Noy, Chaim. 2008. « Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research ». *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 11, nº 4, Routledge, p. 327-44.

Nusca, Andrew, Danielle Abril, Eamon Barrett, Kristen Bellstrom, Lee Clifford, Scott Decarlo, Naomi Elegant, et al. 2019. « Spotify saved the music industry. Now What? » *Fortune*, vol. 180, nº 5, Fortune Media (USA) Corporation, p. 84-92.

Oliver, Christine. 1991. « Strategic Responses to Institutional Processes ». *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 1, Academy of Management, p. 145-79.

O'Reilly, Charles A., et Michael L. Tushman. 2008. « Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma ». *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, p. 185-206.

O'Reilly, Charles, et Andrew J. M. Binns. 2019. « The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling ». *California Management Review*, vol. 61, nº 3, p. 49-71.

Oriaifo, Juliet, Rui Torres de Oliveira, et Kimberly M. Ellis. 2020. « Going above and beyond: How Intermediaries Enhance Change in Emerging Economy Institutions to Facilitate Small to Medium Enterprise Development ». *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1-31.

Orléan, André. 2004. « L'économie des conventions : définitions et résultats ». *Analyse économique des conventions*.

Ouazzani, Yacine. 2020. « Comparaison des expériences de consommation vécues dans les sphères réelles et virtuelles à travers la valeur perçue : le cas de la consommation des spectacles d'opéra », Thèse de doctorat, Université de Lorraine.

Papies, Dominik, et Harald J. van Heerde. 2017. « The Dynamic Interplay Between Recorded Music and Live Concerts: The Role of Piracy, Unbundling, and Artist Characteristics ». *Journal of Marketing*, vol. 81, nº 4, American Marketing Association, p. 67-87.

Paris, Thomas. 2007. « Organisation, processus et structures de la création ». *Culture prospective*, vol. 5, nº 5, p. 1-15.

———. 2010. « Des industries culturelles aux industries créatives : un changement de paradigme salutaire ? » *tic&société*, vol. 4, nº 2, ARTIC.

Paris, Thomas, et Sihem Ben Mahmoud-Jouini. 2019. « The process of creation in creative industries ». *Creativity & Innovation Management*, vol. 28, nº 3, p. 403-19.

Paris, Thomas, et Frédéric Leroy. 2013. « Le cas de l'entreprise Bernard Loiseau » Art et gestion de l'art : Leadership et institutions culturelles, Liber, Montréal.

Parker, Lee D., et Deryl Northcott. 2016. « Qualitative generalising in accounting research: concepts and strategies ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 29, nº 6, p. 1100-1131.

Parker, Martin. 2009. « Pirates, merchants and anarchists: Representations of international business ». *Management & Organizational History*, vol. 4, nº 2, Routledge, p. 167-85.

Parmentier, Guy, Bérangère Szostak, et Charles-Clemens Rüling. 2017. « Introduction au dossier thématique : créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ? » *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, vol. 22, nº 1, HEC Montréal, p. 12-18.

Patriotta, Gerardo, Jean-Pascal Gond, et Friederike Schultz. 2011. « Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications ». SSRN Scholarly Paper ID 1946668, Rochester, NY: Social Science Research Network.

Pavie, Xavier. 2013. « The Importance of Responsible-Innovation and the Necessity of "Innovation-Care" ». SSRN Scholarly Paper ID 2330132, Rochester, NY: Social Science Research Network.

———. 2018. *L'innovation à l'épreuve de la philosophie*, Presses Universitaires de France.

Pavie, Xavier, et Julie Egal. 2010. « Christensen's Innovation Model and Responsibility: The Issue of Integrating Responsibility in a Disruptive Innovation Model ». *Projectics / Proyectica / Projectique*, vol. 6, nº 3, De Boeck Supérieur, p. 69-78.

Payne, Geoff, et Malcolm Williams. 2005. « Generalization in Qualitative Research ». *Sociology*, vol. 39, nº 2, p. 295-314.

Pearce, Jone L. 1980. « Apathy or Self Interest? The Volunteer's Avoidance of Leadership Roles ». *Journal of Voluntary Action Research*, vol. 9, nºs 1-4, p. 85-94.

Pecnard, Christophe, et Marine Nossereau. 2004. « Concurrence et concentrations sur le marché du disque : les enjeux européens ». *LEGICOM*, vol. 32, nº 3, Victoires éditions, p. 53-63.

Pellegrin-Boucher, Estelle, et Pierre Roy. 2019. « Dynamique de la coopétition commerciale avec appels d'offres : Le cas des cabinets d'architectes ». *Selling Coopetition Dynamics: The case of Architecture Companies.*, vol. 23, nº 2, Management International, p. 115-26.

Penrose, Edith. 1959. *The theory of the growth of the firm - Detail*. Oxford University Press, Oxford.
Perret. 2020. *Les Temporalités de La Recherche Critique En Management. Enjeux et Alternatives*. Hermann.
Perret, Véronique, et Hervé Dumez. 2012. « À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? Le Libellio d'Aegis. »
Pesqueux, Yvon. 2015. « L'innovation entre tradition et nouveauté ». *Vie & sciences de l'entreprise*, nº 200, p. 99-118.
Petrakis, Panagiotis E., Pantelis C. Kostis, et Dionysis G. Valsamis. 2015. « Innovation and Competitiveness: Culture as a Long-Term Strategic Instrument during the European Great Recession ». *Journal of Business Research*, vol. 68, nº 7, p. 1436-38.
Pierrard, Caroline Mattelin, Matthieu Battistelli, et Anne-Sophie Dubey. 2020. « Libération d'entreprises et Pratiques Managériales : Quelle(s) Temporalité(s) d'adoption ? »
Pisano, Gary P. 1997. *The Development Factory: Unlocking the Potential of Process Innovation*, Harvard Business Press, 368 p.
Plane, Jean-Michel. 2017. *Théorie des organisations, 5ème édition*. Dunod. Les topos.
Poisson-de Haro, Serge, et Emmanuel Coblence. 2013. « Les sentiers du redressement, une étude comparative d'organisations culturelles en crise. » *Revue française de gestion*, nº 235 (octobre), p. 29-51.
Porter, Michael E. 1998. *On competition*. Harvard Business School, Boston (Mass.).
Prahalad, C. K., et Gary Hamel. 1990. « The Core Competence of the Corporation ». *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, p. 79-91.
Prahalad, C. K., et R. A. Mashelkar. 2010. « Innovation's Holy Grail ». *Harvard Business Review*, vol. 88, nº 7/8, p. 132-41.
Pratt, Andy C. 2009. « The Challenge of Governance in the Creative and Cultural Industries » dans Governance des Kreativwirtschaft : Diagnosen und Handlungsoptionen, Transcript Verlag, Bielefeld, p. 271-86.
Provenzano, Catherine. 2019. « Making Voices The Gendering of Pitch Correction and The Auto-Tune Effect in Contemporary Pop Music ». *Journal of Popular Music Studies*, vol. 31, nº 2, University of California Press, p. 63-84.
Pulh, Mathilde. 2010. « Comment renouveler la relation entre le public et l'offre culturelle ? » Recherches en marketing des activités culturelles, Vuibert, p. 299-319.
Rayna, Thierry, et Ludmila Striukova. 2016. « 360° Business Model Innovation: Toward an Integrated View of Business Model Innovation: An Integrated, Value-Based View of a Business Model Can Provide Insight into Potential Areas for Business Model Innovation. » *Research-Technology Management*, vol. 59, nº 3, p. 21-28.
Reay, Trish. 2009. « Family–Business Meta–Identity, Institutional Pressures, and Ability to Respond to Entrepreneurial Opportunities ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, nº 6, SAGE Publications Inc, p. 1265-70.
Reime, Erlend Vihovde. 2011. « Exploring the Freemium Business Model ».
Reinert, Max. 1990. « Alceste, Une Méthodologie d'analyse Des Données Textuelles et Une Application: Aurelia De Gerard De Nerval ». *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, vol. 26, nº 1, SAGE Publications Ltd, p. 24-54.
Remneland Wikhamn, Bjorn, et David Knights. 2016. « Associations for Disruptiveness: The Pirate Bay vs. Spotify ». *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 11, nº 3, p. 40-49.
Ricœur, Paul. 1977. « Expliquer et comprendre. Sur quelques connexions remarquables entre la théorie du texte, la théorie de l'action et la théorie de l'histoire ». *Revue Philosophique de Louvain*, vol. 75, nº 25, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, p. 126-47.

Ritala, Paavo, et Liisa-Maija Sainio. 2014. « Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives ». *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 26, nº 2, Routledge, p. 155-69.

Roberts, Edward B. 2007. « Managing Invention and Innovation ». *Research Technology Management*, vol. 50, nº 1, Routledge, p. 35-54.

Rocher, Sébastien, et Jean-Charles Mathé. 2006. « Contrôler la rupture technologique pour rester leader : une stratégie gagnante ? une illustration au travers du marché des consoles de jeux vidéo, Abstract ». *Management & Avenir*, , nº 10, p. 9-24.

Rodner, Victoria, Thomas J. Roulet, Finola Kerrigan, et Dirk vom Lehn. 2020. « Making Space for Art: A Spatial Perspective of Disruptive and Defensive Institutional Work in Venezuela's Art World ». *Academy of Management Journal*, vol. 63, nº 4, Academy of Management, p. 1054-81.

Rojas, Ronald R. 2000. « A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations ». *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, nº 1, p. 97-104.

Rouquette, Michel-Louis. 2007. « Le processus créatif ». *Que sais-je ?* vol. 7e éd., nº 1528, p. 20-54.

Roy, Pierre. 2007. « Comment changer les règles du jeu concurrentiel » Montréal: Association Internationale de Management Stratégique.

———. 2010. *Les nouvelles stratégies concurrentielles*. La découverte. Repères, Paris.

Royer, Chantal. 2007. « Peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives ? » *Recherche Qualitative*, vol. Hors-Série : Actes du colloque « Les Questions de l'heure », nº No. 5, p. 82-98.

Royer, Isabelle, et Philippe Zarlowski. 2014. « Le design de la recherche (Chapitre 7) » Alain-Raymond Thiértart, Méthodes de recherche en management, Dunod, p. 168-96.

Sabourin, Vincent. 2017. « Veille stratégique en gestion de l'innovation : concepts et enjeux ». *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. Vol. 9, nº 2, VA Press Éditions, p. 53-67.

Salais, Robert. 1989. « L'analyse économique des conventions du travail ». *Revue Economique*, vol. 40, nº 2, p. 199-241.

———. 2012. « Quantification and the Economics of Convention ». *Historical Social Research*, Vol 37, No. 4 (142) édition.

Sandberg, Jörgen. 2005. « How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? » *Organizational Research Methods*, vol. 8, nº 1, SAGE Publications Inc, p. 41-68.

Schaeffer, Véronique, Claude Guittard, Julien Pénin, Eric Schenk, et Thierry Burger-Helmchen. 2016. « Innovation : où en sommes-nous ? Où allons-nous ? » *Gestion 2000*, vol. Volume 33, nº 4, p. 5-16.

Schumpeter, Joseph. 1934. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard Economic Studies.

Seville, Martine Girod, et Véronique Perret. 2002. « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », 315-33.

Shane, Scott, et S. Venkataraman. 2000. « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research ». *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, p. 217-26.

Shum, Paul. 2015. « A diagnostic tool for assessing innovation readiness » in Göran Roos et Allan O'Connor (Éd), Integrating Innovation: South Australian Entrepreneurship Systems and Strategies, University of Adelaide Press, p. 303-26.

Smite, Darja, Nils Brede Moe, Marcin Floryan, Georgiana Levinta, et Panagiota Chatzipetrou. 2020. « Spotify Guilds ». *Communications of the ACM*, vol. 63, nº 3, Association for Computing Machinery, p. 56-61.

Soler, Léna. 2009. *Introduction à l'épistémologie*, Ellipses.
Son, Jai-Yeol, et Izak Benbasat. 2007. « Organizational Buyers' Adoption and Use of B2B Electronic Marketplaces: Efficiency- and Legitimacy-Oriented Perspectives ». *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, nº 1, Routledge, p. 55-99.
Sood, Ashish, et Gerard J. Tellis. 2005. « Technological Evolution and Radical Innovation ». *Journal of Marketing*, vol. 69, nº 3, p. 152-68.
Spiggle, Susan. 1994. « Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research ». *Journal of Consumer Research*, vol. 21, nº 3, p. 491-503.
Sternberg, Robert J., et Todd I. Lubart. 1999. « The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms » in Robert J. Sternberg (Éd), Handbook of creativity, Cambridge University Press; US, p. 3-15.
Stokey, Nancy L. 2008. *The Economics of Inaction: Stochastic Control Models with Fixed Costs*. *The Economics of Inaction*, Princeton University Press.
Strachan, Robert. 2007. « Micro-Independent Record Labels in the UK: Discourse, DIY Cultural Production and the Music Industry ». *European Journal of Cultural Studies*, vol. 10, nº 2, p. 245-65.
Stringer, Robert. 2000. « How to Manage Radical Innovation ». *California Management Review*, vol. 42, nº 4, SAGE Publications Inc, p. 70-88.
Stuart, Toby E., et Olav Sorenson. 2007. « Strategic Networks and Entrepreneurial Ventures ». *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, nºs 3-4, p. 211-27.
Styles, Chris, et Jules Goddard. 2014. « Spinning the Wheel of Strategic Innovation ». *Business Strategy Review*, vol. 25, nº 4, London Business School, p. 76-80.
Styvén, Maria. 2007. « The Intangibility of Music in the Internet Age ». *Popular Music and Society*, vol. 30, nº 1, Routledge, p. 53-74.
Sullivan, Diane M., et Cameron M. Ford. 2014. « How Entrepreneurs Use Networks to Address Changing Resource Requirements during Early Venture Development ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, nº 3, SAGE Publications Inc, p. 551-74.
Sullivan, Patricia L. 2007. « War Aims and War Outcomes: Why Powerful States Lose Limited Wars ». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 51, nº 3, p. 496-524.
Susen, Simon. 2014. « The Spirit of Luc Boltanski: Chapter Outline » in par Simon Susen et Bryan S. Tuner, The Spirit of Luc Boltanski: Essays on the 'Pragmatic Sociology of Critique', Anthem Press, London, p. 49-64.
Susen, Simon, et Bryan S. Turner. 2014. *The Spirit of Luc Boltanski: Essays on the 'Pragmatic Sociology of Critique'*, Anthem Press.
Swanson, Kate. 2013. « A Case Study on Spotify: Exploring Perceptions of the Music Streaming Service ». *Journal of the Music and Entertainment Industry Educators Association*, vol. 13, nº 1, p. 207-30.
Szekely, Francisco, et Heidi Strebel. 2013. « Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability ». *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, vol. 13, nº 5, p. 467-81.
Talke, Katrin, et Sven Heidenreich. 2014. « How to Overcome Pro-Change Bias: Incorporating Passive and Active Innovation Resistance in Innovation Decision Models ». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, nº 5, p. 894-907.
Taupin, Benjamin. 2012. « The more things change... Institutional maintenance as justification work in the credit rating industry ». *M@n@gement*, vol. 15, nº 5, AIMS - Association Internationale de Management Strategique, p. 529-62.
Tchotourian, Ivan. 2006. « Aspects environnementaux et sociaux de la R.S.E. et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise, Abstract ». *Management & Avenir*, nº 10, p. 57-77.

Tellier, Albéric. 2020. *Nouvelles vibrations, s'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover*. EMS.
Tellier, Albéric, Julien Pénin, et Emilie Ruiz. 2021. *L'industrie musicale. Nouvelles directions, nouvelles interrogations*. Revue Française de Gestion, . Vol. Vol. 47, No. 294.
Tellis, Gerard J. 2006. « Disruptive Technology or Visionary Leadership? ». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, nº 1, p. 34-38.
Tellis, Gerard J., Jaideep C. Prabhu, et Rajesh K. Chandy. 2009. « Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture ». *Journal of Marketing*, vol. 73, nº 1, SAGE Publications Inc, p. 3-23.
Théron, Christelle. 2015. « Attention et supervision : une étude de l'attention des managers de proximité dans leur activité de supervision », Thèse de doctorat, Paris 1.
Thévenot, Laurent. 2002. *Les catégories socioprofessionnelles*. La découverte.
Thiétart, Alain-Raymond, Florence Allard-Poesi, Jacques Angot, Philippe Baumard, et Antoine Blanc. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
Throsby, David. 2010. « Economic analysis of artists' behaviour: some current issues ». *Revue d'economie politique*, vol. 120, nº 1, p. 47-56.
Tobelem, Jean-Michel. 2017. *La Gestion des Institutions Culturelles : Musées, Patrimoine, Centres d'Art*. 3ème. Collection U, Malakoff: Armand Colin.
Torrance, Harry. 2012. « Triangulation, Respondent Validation, and Democratic Participation in Mixed Methods Research ». *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 6, nº 2, SAGE Publications, p. 111-23.
Trabucchi, Daniel, Elena Pellizzoni, Tommaso Buganza, et Roberto Verganti. 2017. « Interplay between Technology and Meaning: How Music Majors Reacted? » *Creativity and Innovation Management*, vol. 26, nº 4, p. 327-38.
Trautwein, Stefan, Florian Liberatore, Jörg Lindenmeier, et Georg von Schnurbein. 2020. « Satisfaction With Informal Volunteering During the COVID-19 Crisis: An Empirical Study Considering a Swiss Online Volunteering Platform ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 49, nº 6, SAGE Publications Inc, p. 1142-51.
Truc, Gérôme. 2011. « Analyser un corpus illisible ? Le logiciel Alceste confronté à des registres de condoléances ». *Langage et société*, vol. 135, nº 1, p. 29.
Trudel, Louis, Claudine Simard, et Nicolas Vonarx. s. d. « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? ».
Tschmuck, Peter, éd. 2006. « Creativity and Innovation in the Music Industry », Creativity and Innovation in the Music Industry, Dordrecht: Springer Netherlands, p. 205-30.
Tushman, Michael L., et Charles O'Reilly. 2011. « Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit ». *California Management Review*, vol. 53, nº 4, p. 4-21.
Tushman, Michael L., et Charles A. O'Reilly. 1996. « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change ». *California Management Review*, vol. 38, nº 4, p. 8-29.
Urbinati, Andrea, Davide Chiaroni, Vittorio Chiesa, Simone Franzò, et Federico Frattini. 2018. « How Incumbents Manage Waves of Disruptive Innovations: An Exploratory Analysis of the Global Music Industry ». *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 16, nº 01, World Scientific Publishing Co., p. 1950006.
Utterback, James M., et William Abernathy. 1975. « A Dynamic Model of Process and Product Innovation ». *Omega*, vol. 3, nº 6, Pergamon, p. 639-56.
Vales, Margaux. 2020. « Aborted Quantitative Study in the French Music Industry: The Changes of Music Labels Facing Streaming », Workshop - Innovation, Culture and Tourism
Vany, Arthur De. 2004. *Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry*, Routledge, 328 p.

Varlet, Marion, et Florence Allard-Poesi. 2017. « À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement ? » *Revue francaise de gestion*, vol. 263, nº 2, p. 71-96.
Véran, Lucien, et Fabienne Chameroy. 2015. « Modalités de captation et de conservation des publics au sein des industries créatives numérisées ». *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 275-276, nº 5, p. 153-63.
Voigt, Kai-Ingo, Oana Buliga, et Kathrin Michl. 2017. « Passion for Music: The Case of Spotify » in Kai-Ingo Voigt, Oana Buliga, et Kathrin Michl (Éd), Business Model Pioneers: How Innovators Successfully Implement New Business Models. Management for Professionals, Cham: Springer International Publishing, p. 143-55.
Volberda, Henk W., Frans A. J. Van Den Bosch, et Cornelis V. Heij. 2013. « Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. » *European Management School Review*, Vol.10 édition.
Von Krogh, Georg, Torbjorn Netland, et Martin Wörter. 2018. « Winning With Open Process Innovation », MIT Sloan Management Review, vol. 59, nº 2, p. 53-56.
Wagner, Thomas M., Alexander Benlian, et Thomas Hess. 2014. « Converting Freemium Customers from Free to Premium—the Role of the Perceived Premium Fit in the Case of Music as a Service ». *Electronic Markets*, vol. 24, nº 4, p. 259-68.
Wagner, Timm, Matthias Rose, Christian Baccarella, et Kai-Ingo Voigt. 2015. « Streaming Killed the Download Star! How the Business Model of Streaming Services Revolutionizes Music Distribution ». SSRN Scholarly Paper ID 2587176, Rochester, NY: Social Science Research Network.
Waldfogel, Joel. 2017. « How Digitization Has Created a Golden Age of Music, Movies, Books, and Television ». *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 31, nº 3, p. 195-214.
———. 2020. « The Welfare Effects of Spotify's Cross-Country Price Discrimination ». *Review of Industrial Organization*, vol. 56, nº 4, p. 593-613.
Walley, Keith. 2007. « Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research ». *International Studies of Management & Organization*, vol. 37, nº 2, Routledge, p. 11-31.
Walzer, Daniel A. 2017. « Independent music production: how individuality, technology and creative entrepreneurship influence contemporary music industry practices ». *Creative Industries Journal*, vol. 10, nº 1, p. 21-39.
Wang, Richard D., et Cameron D. Miller. 2020. « Complementors' Engagement in an Ecosystem: A Study of Publishers' e-Book Offerings on Amazon Kindle ». *Strategic Management Journal*, vol. 41, nº 1, p. 3-26.
Weidner, Kathrin, Christiana Weber, et Markus Göbel. 2019. « You Scratch My Back and I Scratch Yours: Investigating Inter-Partner Legitimacy in Relationships Between Social Enterprises and Their Key Partners ». *Business & Society*, vol. 58, nº 3, p. 493-532.
Weppe, Xavier, Vanessa Varnier, et Xavier Lecocq. 2003. « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives ». *Revue Française de Gestion*, vol. 5, p. 43-63.
Wernerfelt, Birger. 1984. « A Resource-Based View of the Firm ». *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, p. 171-80.
Whelan, Glen, et Jean-Pascal Gond. 2017. « Meat Your Enemy: Animal Rights, Alignment, and Radical Change ». *Journal of Management Inquiry*, vol. 26, nº 2, SAGE Publications Inc, p. 123-38.
Wickham, M., et M. Woods. 2005. « Reflecting on the Strategic Use of CAQDAS to Manage and Report on the Qualitative Research Process ». *The Qualitative Report*, vol. 10, nº 4, p. 687-702.
Williams, Malcolm. 2000. « Interpretivism and Generalisation ». *Sociology*, vol. 34, nº 2, p. 209-24.

Williams, Trenton A., Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, et Eric Yanfei Zhao. 2017. « Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams ». *Academy of Management Annals*, vol. 11, nº 2, p. 733-69.
Williamson, John, et Martin Cloonan. 2007. « Rethinking the Music Industry ». *Popular Music*, vol. 26, nº 2, Cambridge University Press, p. 305-22.
Williamson, Oliver E. 2008. « Transaction Cost Economics » in Claude Ménard et Mary M. Shirley (Éd), Handbook of New Institutional Economics, Berlin, Heidelberg: Springer, p. 41-65.
Wlömert, Nils, et Dominik Papies. 2019. « International Heterogeneity in the Associations of New Business Models and Broadband Internet with Music Revenue and Piracy ». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 36, nº 3, p. 400-419.
Wolf, Michael. 1999. *The Entertainment Economy: How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives*, New York: Times Books, 273 p.
Woll, Cornelia. 2014. *The Power of Inaction: Bank Bailouts in Comparison*. *The Power of Inaction*, Cornell University Press.
Wolther, Irving. 2008. « "Die Perfekte Welle": Possible Solutions to the Crisis of the International Music Industry with the Help of National Language Music ». *Popular Music*, vol. 27, nº 2, p. 289-97.
Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*, Los Angeles, Etats-Unis d'Amérique, 219 p.
Yin, Robert K., et Donald Thomas Campbell. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Thousand Oaks (Calif.): Sage, 319 p.
Zerbib, Romain. 2020. *Les modes managériales : Du conformisme à l'innovation*, Éditions EMS, 230 p.
Zucker, Lynne G. 1977. « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence ». *American Sociological Review*, vol. 42, nº 5, [American Sociological Association, Sage Publications, Inc.], p. 726-43.

Webographie

Adstage.io. 2018. « How Much Do Spotify Ads Cost? » https://blog.adstage.io/2018/04/03/spotify-advertising
Bombled, Lucie. 2020. « VIDEO - Messe pour le temps présent, chef-d'œuvre éphémère ? » *France Musique*. juillet 17. https://www.francemusique.fr/musique-contemporaine/video-messe-pour-le-temps-present-chef-d-oeuvre-ephemere-86064
Checola, Laurent, et Damien Leloup. 2012. « De Napster à Megaupload, le long affrontement entre la justice et les services de téléchargement ». *Le Monde.fr*, janvier 23. https://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/01/23/de-napster-a-megaupload-le-long-affrontement-entre-la-justice-et-les-services-de-telechargement_1633482_651865.html
CNM-IRMA. 2016. « Les trois étapes du disque ». *IRMA CNM : Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles*. https://www.irma.asso.fr/Les-trois-etapes-du-disque
Conseil de la concurrence. 1998. *Décision 98-D-76 du 09 décembre 1998*. https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/decision/relative-la-situation-de-la-concurrence-dans-le-secteur-du-disque
Houghton, Bruce. 2021. « Spotify Launches "Loud & Clear" Royalty Transparency Site: 13,400 Artists Earned $50,000 or More in 2020 ». *Hypebot*. mars 18.

https://www.hypebot.com/hypebot/2021/03/spotify-launches-loud-clear-royalty-transparency-site-13400-artists-earned-50000-or-more-in-2020.html
Lausson, Julien. 2021. « 5 questions si vous n'avez rien suivi au débat houleux autour de la copie privée ». *Numerama*. mai 31. https://www.numerama.com/tech/715455-questions-si-vous-navez-rien-suivi-sur-le-debat-houleux-autour-de-la-copie-privee.html
Madelaine, Nicolas. 2016. « Discogs vend chaque année 100 millions de dollars de disques ». *Les Echos*. janvier 4. https://www.lesechos.fr/2016/01/discogs-vend-chaque-annee-100-millions-de-dollars-de-disques-190871
Mouv.fr « Lunatic, PNL, Jul... : enquête sur Musicast, le label qui redistribue les cartes du game ». 2020. *Mouv*. https://www.mouv.fr/rap-fr/lunatic-pnl-jul-enquete-sur-musicast-le-label-qui-redistribue-les-cartes-du-game-227795
Sudouest.fr 2018 « Fêtes de Bayonne payantes en 2018 ? Les peñas font des contre-propositions ». 2018. *SudOuest.fr*. Consulté le juin 7. https://www.sudouest.fr/2018/03/20/fetes-de-bayonne-payantes-en-2018-les-penas-font-des-contre-propositions-4297270-719.php

Rapports et études

Bortolotto, Chiara. 2011. « Le trouble du patrimoine culturel immatériel ». *Terrain, le patrimoine culturel immatériel*, Ministère de la Culture / Maison des Sciences de l'Homme édition.
Centre Français du Patrimoine 2017 « Economie du patrimoine culturel immatériel, Les Cahiers du Centre Français du Patrimoine Culturel Immatériel ».
Centre National de la Musique. 2021. « Étude relative à l'impact du passage à l'UCPS par les services de musique en ligne ».
Ministère de la Culture. 2010. « Offres culturelles et leurs économies, industries culturelles. Culture et Médias 2030. » in .
———. 2018. « Culture etudes : évolution de la diversité consommée sur le marché de la musique enregistrée, 2007-2016 ». GfK/DEPS, Département des études et de la statistique.
———. 2020. « Culture chiffre : acheter en ligne des produits culturels, 2010-2018. » Département des études et de la statistique.
———. 2021. « Une avancée majeure en faveur de la juste rémunération des créateurs et d'un meilleur partage de la valeur avec les plateformes numériques ».
The Shift Project. 2019. « "Lean ICT: Towards Digital Sobriety": Our New Report ». *The Shift Project*.
UNESCO. 1972. « Convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel ». *Museum International (Edition Francaise)*, vol. 25, n°s 1-2, p. 121-121.

.

Table des encadrés

Encadré 1 - L'innovation et l'invention 10
Encadré 2 - L'ambidextrie organisationnelle..... 16
Encadré 3 - Exemples de situations de dispute et de paix – Jacquemain (2001)..... 81
Encadré 4 - Des listes de labels permettant la prise de contact avec l'échantillon 162
Encadré 5 - Les 5 étapes principales de l'analyse par Alceste..... 168
Encadré 6 - Portrait-type de l'activité de production des labels interviewés 196

Table des tableaux

Tableau 1 - Des changements par vagues dans l'industrie musicale, adaptée de Urbinati et al. 2019 : 9 51
Tableau 2 - Les types de réponse à l'innovation stratégique, adapté de Charitou et Markides, 2003. 74
Tableau 3 - Synthèse des cités, tableau personnel 82
Tableau 4 - Les treize dimensions des 7 mondes. Tableau personnel 85
Tableau 5 - Les 12 variables de la base de données de la Fanzinothèque..... 109
Tableau 6 - Les variables par occurrence des classes 3 et 7 111
Tableau 7 - Les variables par occurrence de la classe 4 112
Tableau 8 - Les variables par occurrence de la classe 1 113
Tableau 9 - Les variables par occurrence de la classe 4 114
Tableau 10 - Les variables par occurrence de la classe 1 115
Tableau 11 - Les variables par occurrence de la classe 2 116
Tableau 12 - Les positionnements épistémologiques dominants en sciences de gestion, adapté de Gavard-Perret et al. 2018 127
Tableau 13 - Les positions principales dans le courant interprétativiste..... 130
Tableau 14 - Les différents types de validité de concept, adapté de Zaltman et al. 1973, dans Drucker-Godard et al. 2014 : 300 135
Tableau 15 - Les différents types de validité, tableau personnel 135
Tableau 16 - Différents biais et techniques d'atténuation, adapté de Gavard-Perret et al. 2018..... 139
Tableau 17 – Les organisations rencontrées pour assurer la cohérence pragmatique : les organisations d'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel..... 154
Tableau 18 -Les organisations rencontrées pour assurer la cohérence pragmatique : les organisations en dehors de l'échantillon..... 154
Tableau 19 - Grille d'entretien 156
Tableau 20 - Extrait des consignes du récit autobiographique 158
Tableau 21 - Les deux dimensions de la réponse stratégique 175
Tableau 22 - Synthèse des capacités à répondre 191
Tableau 23 - Liste des mots les plus significatifs de la classe 1 194
Tableau 24 - Liste des mots les plus significatifs de la classe 2 196
Tableau 25 - Les mots les plus significatifs du répondant 4 197
Tableau 26 - Les mots les plus significatifs du répondant 14..... 200
Tableau 27 - Verbatim du R1 expliquant son rapport au streaming..... 210

Tableau 28 - Synthèse des répondants, de leurs motivations à répondre, de leur capacité à répondre et à leur monde principal de référence 232
Tableau 29 - Nombre de répondants selon le type de motivation et la capacité à répondre 233
Tableau 30 - Nombre de répondant selon les motivations et les mondes 233
Tableau 31 - Nombre de capacités à répondre selon les mondes 235

Table des figures

Figure 1 - Échanges sur twitter autour du qualificatif d'innovation, capture d'écran 28 mai 2021 21
Figure 2 - Évolution du schéma représentant l'innovation de rupture pour Christensen 1997 puis 2018 26
Figure 3 - Pochette de disque, Messe pour le Temps Présent, Henry et Colombier 1967 41
Figure 4 - Irma 2020, adaptation graphique de l'article 42
Figure 5 - Capture d'écran, Bandcamp mai 2021 43
Figure 6 - Capture d'écran, Discogs, mai 2021 44
Figure 7 - Capture d'écran, Napster, mai 2021 44
Figure 8 - Capture d'écran Naspter, octobre 1999 (Archives du Web) 44
Figure 9 - Spotify Ads, calcul d'une campagne publicitaire, adstage.io 2018 45
Figure 10 - Schéma de la proposition de valeur des plateformes basées sur le freemium, Reime 2011 47
Figure 11- Schéma de distribution de la musique où le streaming ne serait qu'un canal de distribution, élaboration personnelle 48
Figure 12 - Extrait de la comparaison des agrégateurs digitaux par marketingmusical.fr (consulté le 06/05/2021) 49
Figure 13 - IFPI 2021, chiffre d'affaires mondial de l'industrie phonographique (à droite) 55
Figure 14 - Analyse de l'objet d'étude selon quatre approches dans la thèse de Bohas (2014) 64
Figure 15 - Représentation causale des réponses au business model, le cas de Spotify et Netflix face au piratage - Aversa et al. 2019 : 48 68
Figure 16 - Les différentes réponses stratégiques, Oliver, 1991 : 152 71
Figure 17 - Évaluation du contexte d'implémentation d'une innovation, Klein et Sorra, 1996 : 1066 . 72
Figure 18 - Réponses à l'innovation stratégique, Charitou et Markides 2003 : 63 73
Figure 19 - Représentation des niveaux de concepts entourant la justification. Elaboration personnelle. 88
Figure 20 - Figure synoptique du cadre théorique 90
Figure 21 - Représentation de la longue traine dans l'industrie phonographique, Bourreau et al. 2015 : 185 96
Figure 22- La filière du disque, adapté de Curien et Moreau (2006 : 6) 102
Figure 23 - Marc Heaven, analyste musical, annonce nouvelle option sur Apple Music : la recherche par label - Capture d'écran Twitter le 26/04/2021 104
Figure 24 - Exemple de résultat pour la recherche "label" 106
Figure 25 - La Fanzinothèque de Poitiers 106
Figure 26 - Extrait de la base de données nettoyée de la Fanzinothèque 108
Figure 27- Clusters hierarchisés pour la période avant 2000 111
Figure 28 - Clusters hiérarchisés pour la période 2000 à 2010 113
Figure 29 - Clusters hiérarchisés pour la période après 2010 115
Figure 30 - Continuum des paradigmes épistémologies, adapté de Thiétart (2014) 124
Figure 31 - Orientations et tensions épistémologiques, Thiétart et al. 2014 : 21 125
Figure 32 - Table des caractéristiques des paradigmes épistémologiques de Perret et Séville dans la thèse de Baccouche p.119 126

Figure 33 - Démarche de la voie du test, Anderson 1983 dans Charreire-Petit et Durieux 2014..... 131
Figure 34 - Modes de raisonnement et connaissance scientifique, Charreire-Petit et Durieux, 2014 : 82 133
Figure 35 - Extrait de la liste des labels présents sur le site internet du répondant R9 (copie d'écran) 162
Figure 36 - Extrait de la liste des labels présents sur le site internet du répondant R14 (copie d'écran) 162
Figure 37 - Exemples de résultats préliminaires de traitement par Alceste lors de tests de paramétrage (non retenus)..... 169
Figure 38 - Vue synoptique du processus d'analyse du matériau primaire 170
Figure 39 - Extrait de la comparaison des deux classes 194
Figure 40 - Extrait d'une pochette de disque produit par un des répondants..... 199
Figure 41 - Extrait d'une pochette de disque produit par un des répondants..... 199
Figure 42 - Réseau de forme du mot "streaming" 202
Figure 43 - Réseau de forme du mot "groupe" 203
Figure 44 - Réseau de forme pour le mot "cassette" 204
Figure 45 - Réseau de forme pour le mot "échange"..... 205
Figure 46 - Quatre types de réponse à l'innovation stratégique dans une perspective contingente - Markides et Charitou (2004 : 24) 284
Figure 47 - Les étapes de l'analyse d'Alceste, copie d'écran..... 308

Index détaillé

Introduction **1**
Scène 1 – Contexte et revue de littérature 3
Scène 2 - Cadre théorique et empirique 4
Scène 3 - Design de la recherche 4
Scène 4 - Résultats et analyses 5
Acte I : Refuser l'adoption d'une innovation stratégique, contexte et cadre d'analyse **8**
Chapitre 1. De l'innovation au refus de l'innovation stratégique **9**
1. Sujet de recherche : de l'innovation à l'innovation stratégique 9
1.1 Différentes natures d'innovations 9
1.1.1 Innovations produits & services 10
1.1.2 Innovations processus ou procédés 11
1.1.3 Innovations managériales 13
1.1.4 Innovations stratégiques 14
1.2 Les intensités de l'innovation 17
1.2.1 Radical 17
1.2.2 Incrémental 18
1.2.3 Les débats autour des intensités 19
1.3 L'appropriation de l'innovation par le grand public 20
2. Délimitation des frontières de l'innovation stratégique 21
2.1 Innovation stratégique et innovation radicale 22
2.2 Innovation stratégique et innovation de rupture 24
2.3 Innovation stratégique et relations concurrentielles 27
2.4 Innovation stratégique et temporalité 28
3. Objet de recherche : le refus de l'implémentation de l'innovation stratégique 30
3.1 Approfondir les contours de l'innovation stratégique 30
3.2 Chercher les limites d'un phénomène 31
3.3 Les réponses à l'innovation stratégique 32
Problématique 33
Conclusion du chapitre 1 34
Chapitre 2. Le streaming, innovation stratégique *forte* **36**
1. Innovation et transformation du produit : du vinyle au mp3 37
1.1 L'abandon du vinyle au profit du CD 38
1.2 Technologie numérique et mp3 38

1.3 Le déclin du CD au profit du numérique 39
2. De nouveaux modes de relations commerciales : de l'achat de disque à l'abonnement de plateformes 40
2.1 Les liens entre consommateurs et objets, une question centenaire 40
2.2 Paysage des plateformes 42
2.2.1 Plateformes gratuites (Bandcamp, Discogs) 43
2.2.2 Plateformes payantes (Amazon Music, Apple Music, Deezer, Soundcloud, Spotify, Tidal, YouTube) 44
2.3 Les plateformes payantes, une réponse à la piraterie ? 45
2.4 L'avantage concurrentiel historique de Spotify sur les autres plateformes : le modèle du freemium 46
2.5 Le streaming, au-delà du seul canal de distribution 48
2.6 Le rôle des agrégateurs digitaux 49
3. De nouvelles relations concurrentielles : la prise de pouvoir des plateformes sur les majors 50
3.1 Des vagues multiples de changement 50
3.2 Les acteurs historiques en perte de pouvoir 52
3.3 Des institutions au secours de la régulation 53
4. Quel avenir pour le streaming ? 54
4.1 Un équilibre financier global en mutation 54
4.2 Équilibre financier instable : l'enquête 2021 du Centre National de la Musique 55
4.3 La redistribution des droits 56
4.4 La destruction d'un marché ? 57
5. Des fondements empiriques vers la problématique opérationnelle 57
Conclusion du chapitre 2 59
Chapitre 3. Justifier la réponse stratégique 63
Préambule. Construire un cadre théorique pour étudier l'absence d'adoption 64
1. La réponse stratégique 65
1.1 Définition de la réponse stratégique 65
1.1.1 Caractériser la source du changement 66
1.1.2 Réponse stratégique et temporalité 66
1.1.3 Réponse stratégique ou réponse organisationnelle ? 67
1.2 Les réponses dans les courants théoriques 68
1.2.1 Réponse et contingence 69
1.2.2 Réponse et Théorie néo-Institutionnelle 70
1.2.3 Réponse et innovation 72
1.3 Des réponses face à l'innovation stratégique 72
1.3.1 La capacité à répondre 75
1.3.2 La motivation à répondre 76

1.4 Observer les réponses négatives à l'innovation stratégique 77
2. La justification de la réponse..... 78
2.1 D'une théorie de la justification à une sociologie de la critique, les textes fondateurs de Boltanski et Thévenot..... 78
2.1.1 Une théorie en opposition à Bourdieu..... 79
2.1.2 Présentation de la théorie originale..... 80
2.2 Les prolongements de la théorie des mondes 86
2.2.1 Théorie des Mondes et Théorie néo-institutionnelle 86
2.2.2 Théorie des conventions, économie des conventions 87
2.2.3 La compatibilité des mondes..... 89
Conclusion du chapitre 3..... 90
Chapitre 4. Les labels, témoins des modulations de leur environnement..... 95
1. État des lieux des labels de musique en contexte français 95
1.1 Situation économique des labels 96
1.1.1 Oligopole à frange ou longue traine ?..... 96
1.1.2 Instances représentatives 97
1.1.3 Le débat for-profit & non-profit..... 97
1.1.4 Le débat major & indépendants..... 98
1.2 Les activités d'un label..... 99
1.2.1 Les 12 travaux des labels selon l'IFPI..... 99
1.2.2 La production de disque..... 100
1.3 Un besoin opérationnel d'approfondissement 102
1.3.1 Enquête initiée par le Wintel..... 102
1.3.2 Fiche label du CNM de 2010..... 103
1.3.3. Labels et réactions au streaming..... 103
2. Caractériser la population des labels : approche quantitative 104
2.1 La question de la représentativité des labels indépendants..... 104
2.2 Inscription dans le projet de recherche..... 106
2.3 La base de données de la Fanzinothèque de Poitiers 107
2.4 L'analyse en composantes principales par R..... 110
2.4.1 Période avant 2000 111
2.4.2 Période de 2000 à 2010..... 113
2.4.3 Période après 2010..... 115
Discussion de l'analyse par ACP 117
Conclusion du chapitre 4..... 117
Acte II : Étude empirique et résultats 120
Chapitre 5. Les dimensions du positionnement interprétativiste.....123

1. Les paradigmes épistémologiques en science de gestion 123
2. Les dimensions du paradigme interprétativiste 128
2.1 La dimension ontologique de l'épistémologie 128
2.2 Dimension épistémique du paradigme interprétativiste 129
2.3 Dimension méthodologique 133
2.3.1 Validité de la connaissance 134
2.3.2 Fiabilité 137
2.3.3 Limitation des biais 137
2.4 Dimension axiologique 140
2.4.1 Les effets de la connaissance 140
2.4.2 La question de la généralisation 141
3. Au-delà de l'épistémologie, les critiques de la pratique 144
3.1 Critique des postures épistémologiques par Dumez (2010) 144
3.2 Distinguer innovation et progrès 145
Conclusion du chapitre 5 146
Chapitre 6. Entre tempo qualitatif et arrangements opérationnels 151
1. Design 152
1.1 Méthodologie qualitative 152
1.2 Les rencontres de cohérence pragmatique 153
2. Collecte 155
2.1 Le recueil des données : une pluralité de méthodologies 155
2.1.1. Guide d'entretien, évolutions et limites 155
2.1.2. Un ajustement opérationnel, le récit de vie 157
2.1.3 Un ajustement opérationnel, l'entretien de groupe parallèle 158
2.2. Échantillonnage et sélection des cas 160
2.2.1 Critère de sélection des répondants 161
2.2.2 Méthode de contact de l'échantillon 161
2.3. Limites de cette méthode 163
2.3.1. Des limites dans le système de prise de contact 163
2.3.2. Des limites contextuelles dues à la Covid-19 163
3. Analyses 165
3.1 Présentation des répondants 165
3.2. Analyse automatique des données 166
3.3. Analyse manuelle des données 169
Conclusion du chapitre 6 170
Chapitre 7. Les réponses stratégiques des organisations 175
1. Les motivations négatives 176

1.1 L'absence de motivation *stricto sensu* 176
1.2 La motivation et l'envie 177
1.3. L'hostilité avant tout 178
1.4. Ne pas parler de motivation 179
1.5. Modes d'affirmations de ces motivations 180
2. La capacité à répondre 181
2.1 Des organisations ouvertes sur leur environnement 182
2.2 Un socle de connaissance de plus en plus large 183
2.3 Tester et expérimenter 184
2.4 Un tapis rouge vers le streaming non emprunté 186
3. La non-capacité à répondre 186
4. D'autres natures de réponses 188
4.1 Une réponse positive en forme d'expérimentation 188
4.2 Une capacité variable 190
Conclusion du chapitre 7 191
Chapitre 8. Les mondes et les justifications 193
1. L'analyse des données textuelles 193
1.1. Analyse des classes de mots 193
1.1.1 Classe 1 194
1.1.2 Classe 2 195
1.2 Analyse des individus 197
1.2.1 Classe 1 197
1.2.2 Classe 2 200
1.3 Réseau de formes 201
1.3.1 Streaming 202
1.3.2 Groupe 203
1.3.3 Cassette 204
1.3.4 Échange 205
2. Analyse sociologique 207
2.1 Situations contextuelles 208
2.1.1 Prendre des décisions 208
2.1.2 Organiser des concerts 211
2.1.3 Se présenter à la mairie 212
2.1.4 Créer un deuxième label 213
2.1.5 Se disputer entre membres d'un même label 213
2.1.6 Évaluer ses investissements financiers 215
2.1.7 Instaurer des processus 217

2.2 Situations de production 218
2.2.1 Affirmer ses convictions sur un support physique 218
2.2.2 Échanger avec les groupes 220
2.2.3 Organiser une coproduction 220
2.2.4 Financer un disque 221
2.2.5 Fabriquer un disque 221
2.2.6 Distribuer des disques 222
2.2.7 Répartir les disques entre les parties-prenantes 223
2.2.8 Négocier la distribution des disques 224
2.2.9 Le cas d'une relation défaillante entre labels 225
2.2.10 Communiquer ses sorties 225
2.3 Les labels avec une réponse « autre » face au streaming 226
2.3.1 Le répondant R6 à la réponse variable 226
2.3.2 Le répondant R13 à la réponse positive 227
Conclusion du chapitre 8 228
Conclusion et discussion 231
1. Synthèse des résultats de la recherche 231
Les liens entre les principes des réponses et les principes des mondes 236
Les formes d'absence de motivation 237
Type de réponse la plus fréquente 238
Type de monde le plus fréquent 238
La matérialité et la production physique (vinyles, cassettes) 239
2. Contributions et apports 240
3. Les limites et les voies de recherche 243
4. Les perspectives de cette recherche 246
Bibliographie 249
Table des encadrés 273
Table des tableaux 273
Table des figures 274
Index détaillé 276
Annexes 282

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 - Définition de la théorie de la rupture 282
Annexe 2 - Évolution des *business models* face à des innovations stratégiques 283
Annexe 3 - Les cités, soubassements des mondes 285
Annexe 4 - La notion de test Dansou et Langley (2012 : 511) 288
Annexe 5 - Propositions de recherche 288
Annexe 6 - Script R d'analyse de la base bibliothécaire de la Fanzinothèque 293
Annexe 7 - Projet de recherche participative pour l'analyse de données secondaires 299
Annexe 8 - Courrier aux répondants – consignes pour le récit de vie 302
Annexe 9 - Livret de vulgarisation 303
Annexe 10 - Vue d'ensemble des répondants 306
Annexe 11 - Les différentes étapes de l'analyse par Alceste 307
Annexe 12 - Les catégories de mots du dictionnaire Alceste 308
Annexe 13 - Interview R12 310
Annexe 14 - Interview de groupe parallèle R13, R14 et R15 320
Annexe 15 - Interview R16 341

Annexe 1 - Définition de la théorie de la rupture

La définition suivante offre une présentation complète du concept au cœur de cette théorie dans une perception à la fois temporelle et concurrentielle :

> « Disruption describes a process whereby a company with fewer resources is able to successfully challenge established incumbent businesses.
>
> Specifically, as incumbents focus on improving their products and services for their most demanding (and usually most profitable) customers, they exceed the needs of some segments and ignore the needs of others. Entrants that prove disruptive begin by successfully targeting those overlooked segments, gaining a foothold by delivering more-suitable functionality—frequently at a lower price. Incumbents, chasing higher profitability in more-demanding segments, tend not to respond vigorously. Entrants then move upmarket, delivering the performance that incumbents' mainstream customers require, while preserving the advantages that drove their early success. When mainstream customers start adopting the entrants' offerings in volume, disruption has occurred[41]. » (Christensen *et al.* 2015).

[41] « La perturbation décrit un processus par lequel une entreprise disposant de moins de ressources est capable de défier avec succès les entreprises établies en place.
Plus précisément, comme les entreprises en place se concentrent sur l'amélioration de leurs produits et services pour leurs clients les plus exigeants (et généralement les plus rentables), elles surpassent les besoins de certains

Annexe 2 - Évolution des *business models* face à des innovations stratégiques

En 2004, l'article « *Competing with dual business models, a contingency approach* » de Markides et Charitou est publié dans *Academy of Management Executive.* Dans cet article, les chercheurs voient l'innovation stratégique comme un mouvement stratégique opéré par une organisation et qui s'étend progressivement sur un marché. En ce sens, on retrouve bien notre définition du chapitre 1 dans leur vision. Et puisque l'organisation émettrice de cette innovation stratégique va amener des changements sur un secteur, cette définition confirme qu'il est pertinent d'observer les réponses des acteurs impactés par ce changement.

Les auteurs explorent une idée semblable à l'idée d'ambidextrie organisationnelle. Dans l'ambidextrie, l'organisation gère à la fois un business model d'organisation exploratrice, où la créativité, l'expérimentation et le test prime, tandis que pour une organisation exploitante, la consolidation, la structuration et l'implantation dans un marché dominent. Dans le cas présent, l'organisation émettrice inonde le marché d'un nouveau business model que les organisations du secteur doivent adopter. Dès lors, les auteurs se demandent comment les organisations réceptrices de l'innovation peuvent à la fois gérer leur propre business model antérieur et l'intégration des nouveaux éléments du business model amené par l'organisation émettrice.

Pour répondre à cette question, les auteurs identifient quatre réponses possibles.

segments et ignorent les besoins des autres. Les nouveaux venus, qui s'avèrent perturbateurs, commencent par cibler avec succès ces segments négligés et s'implantent en offrant des fonctionnalités plus adaptées, souvent à un prix inférieur. Les entreprises en place, qui cherchent à accroître leur rentabilité dans des segments plus exigeants, ont tendance à ne pas réagir vigoureusement. Les nouveaux venus montent alors en gamme, offrant les performances que les clients traditionnels des opérateurs historiques exigent, tout en préservant les avantages qui ont fait leur succès initial. Lorsque les clients traditionnels commencent à adopter en masse les offres des nouveaux venus, il y a rupture. »

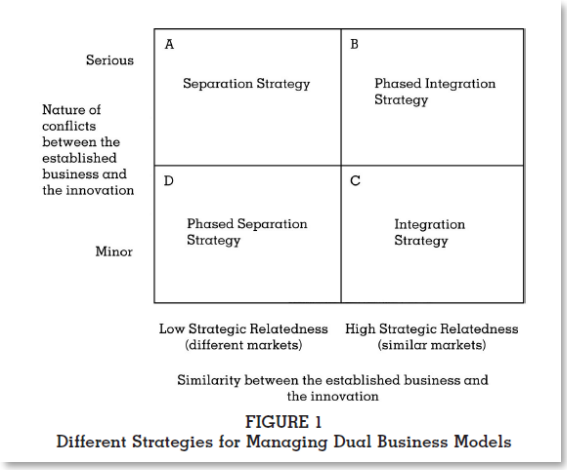

Figure 46 - Quatre types de réponse à l'innovation stratégique dans une perspective contingente - Markides et Charitou (2004 : 24)

Avant le détailler les quatre réponses suggérées, il convient de revenir sur les deux axes retenus par les auteurs.

L'axe en abscisse relatif à la nature du conflit relève des compromis dans la chaine de valeur. L'axe en ordonnée est relatif à la « parenté sur le marché » et à la similarité des ressources. Chacune des quatre cases montre de quelle manière les organisations peuvent gérer la présence des deux business models simultanément.

Réponse A : stratégie de séparation : "The bigger the conflicts between the two business models and the lower the possibility that the two models can share any synergies among them, the more appropriate is the separation strategy.[42]" (p.25). Les auteurs identifient cette relation chez Nestlé qui a séparé la marque Nespresso pour toucher une cible différente ; chez HSBC lors de la création de First Direct pour empêcher « d'étouffer » le *business model* existant. Cette réponse relève de l'intégration et différentiation simultanée de Lawrence et Lorsch (1967).

Réponse B : stratégie d'intégration : "In these cases, embracing the new model through the firm's existing organizational infrastructure may be the optimal strategy. This is especially the case when, in addition to the absence of conflicts, the two business models serve strategically similar businesses and so stand to gain from exploiting synergies among them.[43]" (p.27). Les exemples pris sont les sociétés

[42] Plus les conflits entre les deux modèles d'affaires sont importants et plus la possibilité que les deux modèles puissent partager des synergies entre eux est faible, plus la stratégie de séparation est appropriée.

[43] Dans ces cas, l'adoption du nouveau modèle par l'infrastructure organisationnelle existante semble être la stratégie optimale. C'est particulièrement le cas lorsque, outre l'absence de conflits, les deux modèles d'affaires servent des activités stratégiquement similaires et ont donc tout à gagner à exploiter les synergies entre elles.

d'investissement américaines Edward Jones, ainsi que la société Merrill Lynch. Ainsi que SMH et Watch, et Gillette par ailleurs.

Réponse C : stratégie d'intégration phasée : en raison d'un marché similaire mais d'un niveau de compétition élevé, il peut être plus prudent de séquencer l'intégration, avec en premier lieu deux BM distincts puis une intégration, une harmonisation progressive. C'est le cas de la banque danoise Lan & Spar qui bénéficiait d'une marge à 10% sur ses produits, tandis que son nouveau service Direct Bank margeait à 3%. Il a fallu trois ans pour harmoniser progressivement les différentes composantes : support informatique, culture d'entreprise, puis mobilité des cadres.

Réponse D : stratégie de séparation phasée : dans cette situation relativement peu concurrentielle, les marchés sont différents et les BM sont distincts. « *Integration will not bring many benefits and might even constrain the development of the new way of competing into a viable business for the firm*.[44] » (p.31). Cette situation stable permet de démarrer la nouvelle activité au sein même de l'organisation afin de profiter de l'expérience organisationnelle, avant de lui offrir une autonomie. C'est le cas de Tesco et son bras armé numérique Tesco.com qui a progressivement montré la nécessité de son autonomie, à force d'essais-erreurs sur les usages du numérique et de la livraison à domicile.

Annexe 3 - Les cités, soubassements des mondes

Il existe 5 citées sur lesquelles prennent appui les mondes : la cité inspirée, la citée domestique, la cité de l'opinion, la cité civique et la cité industrielle. Chaque cité se base sur un ouvrage littéraire fondateur et des principes centraux.

1- Cité inspirée : univers de Saint Augustin, du mérite et de la justice. La cité inspirée fait appel à l'idée d'une forme supérieure de grâce, de puissance, une idée de bonté et d'équilibre.

Les principes clés de cette cité sont : l'inspiration, l'intériorité, la passion, la grâce, excellence, vertu, humilité, la promesse, le détachement, l'ascèse, le rêve. Tandis que les principes dévalorisés sont ceux de la trahison, de l'orgueil, la routine domestique, la mesure, les attentes, les normes sociales, l'attachement, l'esclavage, la gloire.

> « La grandeur inspirée est en effet indissociable de la personne, attachée à son corps propre dont les manifestations inspirées sont le mode privilégié d'expression et dont le sacrifice constitue la forme de réalisation la plus accomplie » (p.113)

[44] L'intégration n'apportera pas beaucoup d'avantages et pourrait même empêcher le développement de la nouvelle forme de concurrence en une activité viable pour l'entreprise.

> « Les gestes inspirés les font passer pour des innovateurs, des originaux, des désespérés ou des vandales » (p.114)

2- Cité domestique : Jacques-Bénigne Bossuet est la figure principale autour de la famille et le caractère traditionnel des actions. La cité domestique se distingue par le regard qu'elle pose sur les relations hiérarchiques et les positions des personnes dans ces positions. Les personnes se voient considérées selon leurs lignées, leur héritage, elles sont des intermédiaires dans une descendance et une histoire. Si la notion de maison et conséquemment de famille reviennent, c'est avant tout pour l'esprit qui se dégage de ce groupe uni dont l'allégeance est un implicite. Le groupe n'est pas totalement uniforme, il répond plutôt à des logiques hiérarchiques où chaque personne a un rôle et un statut dont il doit se montrer à la hauteur et qu'il doit maintenir, parfois à travers d'épreuves de force. La personne peut parfois opérer une « transsubstantiation » pour incarner son rôle.

> « La personne individuelle ne peut, dans ce modèle, être dissociée de son appartenance à un corps, conçu lui-même comme une personne caractérisée par son rang » (p.116).

Les principes valorisés : la famille, le groupe, l'esprit collectif, le corporatisme, la hiérarchie, le sacrifice au nom du bien commun, la solitude de la personne de pouvoir, le « sacrifice du Prince » chez La Bruyère, la subordination, le serment, le rituel, l'intronisation, l'ordre. Les principes dévalorisés : l'égoïsme, la trahison, l'insubordination, la critique du modèle.

3- Cité de l'opinion (parfois appelée cité de la gloire ou du renom) : basée sur l'opinion populaire, la reconnaissance par un grand nombre de personnes, cette cité s'inspire de Hobbes et sa conception de l'honneur. Il existe des personnes qui incarnent une valeur, un idéal commun, et un groupe qui valide et conforte cette personne dans sa posture. Selon la posture de Hobbes, les personnes ont des valeurs, et plus une personne rassemble d'éléments soulignant sa valeur (amis, serviteurs, fans, followers), plus elle est grande. De ce fait, il est possible de s'attirer l'intérêt de peu de personnes, si elles sont elles-mêmes de grandes valeurs.

Bien que cette cité ne s'y limite pas, la figure du souverain est emblématique de cette cité. Il représente un peuple, un groupe, et dispose de sa considération. Il doit en permanence se souvenir que lorsqu'il traite avec ce groupe, c'est au nom du rôle qui lui est attribué et qu'il incarne, même s'il est possible qu'en lui il songe à d'autres valeurs. Les signes extérieurs confirment son rôle et attribuent une forme d'autorité légitime, presque arbitraire.

> « La grandeur ne dépend plus que de l'opinion des autres » (p.126).

> « La construction de la grandeur est liée à la constitution de signes conventionnels qui, en condensant et manifestant la force engendrée par l'estime que les gens se portent, permettent de faire équivalence entre les personnes et de calculer leur valeur » (p.127)

Les principes valorisés : les signes extérieurs, l'honneur, la personnification, l'estime de soi, la morale. Les principes dévalorisés : la honte, la tyrannie.

4- Cité civique : cité de Rousseau, du bien commun et de l'appartenance à un groupe, cette cité est assez proche de la cité domestique, mais la figure du Souverain, du dirigeant « est désormais désincarnée » (p.138).

> « Le roi en tant que corps politique, est inviolable et ne peut être jugé puisqu'il n'existe pas, dans la société civile, d'être qui lui soit supérieur » (p.138).

Le pouvoir est incarné dans un groupe, il est réparti entre plusieurs personnes qui portent et assument ensemble des responsabilités qu'elles ont choisies. Ce choix peut s'exprimer de manière démocratique par un vote, par un accord.

Le contrôle de ce système civique s'opère de manière collégiale, par la justice, la magistrature. Ainsi les personnes ont la possibilité de choisir entre trois statuts : le citoyen, le membre du collectif souverain, ou celui de la gouvernance de contrôle. En référence à Rousseau, cet équilibre est permis tant que les personnes adhèrent toutes au contrat social qui les lient. C'est pourquoi chaque individu « peut être en particulier ou en général » (p.150), assurant une répartition diffuse de la grandeur entre souverain et individus.

Les principes valorisés : le mérite civique, le groupe, l'autonomie, le choix, la clarté, la communication. Les principes dévalorisés : la prétention, l'exubérance.

5- Cité industrielle : univers de la productivité et de l'efficience, de Saint Simon et de sa position autour de l'expert et de l'arbitre, on y retrouve aussi l'archétype de la valeur. Cette cité permettra deux développer deux mondes, un monde éponyme et le monde marchand.

> « Dans la grandeur marchande, l'identification des biens extérieurs demande un détachement vis-à-vis des gens et de soi même pour que ces objets puissent servir de support aux transactions. La sympathie à l'égard des autres et la position de spectateur impartial participent également de cette tension entre une passion intime et une distance nécessaire à la coordination » (p.151)

La société est organisée, presque mécanisée en différents organes et fonctions. Il est possible de l'améliorer, d'identifier des maux à soigner comme l'on soigne des organismes. Les différents organes de la société doivent avoir une utilité et contribuent à l'équilibre et à la grandeur de la cité. La création, la fête, la nature trouvent aussi leurs places dans cette cité en ce qu'elles contribuent à l'embellissement de la cité, à son attractivité et à sa capacité à apaiser et stimuler le citoyen. Cette cité est contrôlée par les experts, leur savoir les autorise une prise de distance avec la réalité des travailleurs. Ces experts contrôlent avant tout les industriels, dans le but d'organiser les producteurs et les consommateurs.

Les principes valorisés : la recherche, le capital, le progrès, l'amélioration, les règles, le travail. Les principes dévalorisés : « les parasites, les fainéants, les voleurs » (p.154).

Annexe 4 - La notion de test Dansou et Langley (2012 : 511)

Table 1. The notion of test as defined by conventionalist theory

	CONCEPTUAL ELEMENTS	EXAMPLES
Definitions	A **test** is a moment of questioning of value frameworks or their forms of instantiation in which actors seek to confirm or determine the principles, or "orders of worth", that ought to apply in a given situation.	- Performance appraisal; Public hearings; Any moment where value frameworks are drawn on in interaction with others to question or assess the appropriateness of action.
	An **order of worth** is a constitutive value framework that guides individuals' behaviors. An order of worth is defined by a set of internally consistent components (a higher order principle; legitimate forms of instantiation: e.g., appropriate forms of evidence, relevant objects and subjects).	- Boltanski and Thévenot (2006) identified six "orders of worth": domestic, inspired, fame, industrial, market and civic, but others have also been suggested. The "industrial" order of worth, for instance, values efficiency while the "civic" order of worth values community solidarity.
Forms of test	1) **Test of "state of worth":** Questioning of the degree to which the principles appropriate to a situation are being correctly applied.	- Questioning whether the correct conditions are in place to ensure fair performance appraisal as an accepted criterion for promotion.
	2) **Test of "order of worth"** (second order test): Questioning of the appropriateness of principles being applied in a particular situation.	- Questioning whether performance appraisal is the appropriate criterion for determining promotion (e.g., rather than seniority).
Elements brought to bear in tests	- **Justifications and critiques**: Arguments supporting action on the basis of value frameworks, or critiquing actions as violating appropriate frameworks.	- Arguments justifying a promotion on the basis of performance, or denouncing it by suggesting it should have been based on seniority.
	- **Objects**: Material proofs that support justifications and that are associated with different worlds or orders of worth.	- Measurements, charts, tools (related to the industrial worth); Union contracts (related to civic worth).
	- **Subjects**: Embodied qualifications that grant people legitimate voice to say how particular organizing principles should be instantiated. Different qualifications may be valued in relation to different orders of worth.	- Professional qualifications that provide evidence of expertise (related to the industrial worth); Elected roles (related to the civic worth).

Annexe 5 - Propositions de recherche

Dans une recherche post-positiviste ou hypothético-déductive, la théorie et les concepts énoncés doivent être testés. Pour cela, le chercheur peut formuler des hypothèses ou des propositions.

Une hypothèse est « une formulation qui spécifie qu'au moins deux variables mesurables ou potentiellement mesurables sont liées (Kerlinger, 2000, dans Gavard-Perret et al 2018 p.64).

Une proposition est « une déduction logique tirée de la théorie sur des relations entre concepts, à partir de ses axiomes (affirmations fondamentales jugées vraies et sur lesquelles la théorie est fondée). Elle peut être testable ou non testable » (Gavard-Perret et al, 2018, p.63).

Cette thèse vient tester le concept de refus, sa définition, ses implications. Il n'existe pas de validité du concept, donc sa mesurabilité n'est pas possible. Nous formulons donc ici des propositions.

Pour établir les propositions, nous avons identifié les fondements de théories validées, auprès desquelles nous questionnons de nouvelles perspectives. C'est particulièrement le cas par exemple de l'hypothèse 5 concernant la légitimité institutionnelle. La légitimité est une affirmation fondamentale de la théorie néo-institutionnelle et dont la vérité et la validité sont largement répandues. (Greenwood *et al.*, 2018)

Proposition 1 : les métaphores militaires de la désertion, capitulation et reddition, sont transposables à l'étude du refus stratégique.

Cette proposition doit permettre de vérifier le cadrage général des liens entre métaphores, refus et innovation. L'objectif est d'approfondir la définition du refus.

L'utilisation de métaphores dans la construction d'un objet d'étude est pertinente (Gavard-Perret 2018 p.67). Elle permet de transposer les attributs d'un sujet à un autre sujet semblable, et par analogie à transposer les caractéristiques absentes de ce sujet vers l'autre sujet également. Capelli et Jollibert (2000), décrivent les caractéristiques de cette utilisation appliquée au cadre du marketing. En stratégie, les métaphores militaires ont été particulièrement exploitées par Le Roy (1997, 2010). Et dans les sciences de gestion en général, la méthodologie de la métaphore a également été décrite par Berger-Douce et Durieux-Nguyen dans Mourgers *et al*. (2002 : 213-236). En dehors de Le Roy, d'autres études par métaphores ont été faites par Bass (1969) et Aaker (1997). La métaphore peut être utilisée comme cadre pour aborder un domaine peu connu par analogie avec un domaine relativement bien maîtrisé (Delattre 1990, Tsoukas 1991, Le Roy 1997).

Faire un parallèle délibéré avec un comportement militaire, c'est avant tout faire une « Métaphore Militaire » (Le Roy, 1997).

Une des métaphores la plus répandue dans le champ de la stratégie est la métaphore militaire. Cette métaphore permet de justifier l'intérêt d'étudier ce type de comportement dans les organisations. En effet, il existe de nombreux emprunts au vocabulaire militaire dans les sciences de gestion, et particulièrement en stratégie des organisations. Dans les entreprises, on peut parler d'alliance, de guerre des prix, d'attaque des concurrents, de défense… Plusieurs auteurs utilisent ce champ lexical : « Ainsi, la référence militaire ne sera plus systématiquement citée quand il s'agira de définir les "stratégies offensives et défensives" (Porter, 1982), les "manœuvres concurrentielles".

Cette métaphore militaire présente dans l'ensemble de la littérature stratégique porte le sous-entendu que l'entreprise doit être victorieuse dans tous les combats concurrentiels

qu'elle mène. Pourtant il existe une autre facette de la stratégie qui consiste à considérer l'échec ou encore à ne pas souhaiter prendre part au combat. Par analogie, on peut envisager parler de la capitulation, de la désertion, de la reddition, ou encore du comportement d'un pays neutre. En l'occurrence, ces natures de métaphores sont assez peu approfondies.

Un exemple de reddition stratégique : accepter que l'innovation de rupture soit destructrice pour une organisation déjà existante : « reconnaître que le défi de devenir un pionnier à succès dans des marchés radicaux et perturbateurs est trop important pour les entreprises existantes. » (Markides 2009 : 181). A l'inverse, une petite organisation pourrait choisir de ne jamais massifier son invention.

Smith *et al.* (1993), parlent de "stratégies de conquête" ou "d'attaque des leaders" (Ward et Stasch 1986) (cités dans Le Roy 1997 : 8). Il ne s'agit pas ici de poursuivre l'analyse de la place de la métaphore dans les comportements organisationnels, mais davantage de justifier l'intérêt d'étudier les comportements associés à la défaite (reddition, désertion). Puisque d'autres comportements militaires ont été étudiés, la reddition faisant partie des évènements apparaissant lors de conflit, par analogie elle fait partie de la vie des organisations. Elle mérite donc que des chercheurs s'intéressent à en comprendre les mécanismes. L'analogie s'arrête ici, y préférant une analyse profonde des mécanismes de la reddition, avant, éventuellement plus tard, de pouvoir faire aboutir la comparaison réelle de cette métaphore. Si la reddition correspond au terme utilisé dans un contexte militaire, nous aborderons davantage cette idée sous le terme opérationnel de refus, et en particulier le refus d'innover.

En somme, il s'agit d'étudier tous les cas où les organisations ne sont pas glorieuses dans leurs mouvements stratégiques. Pourtant, pour filer la métaphore avec l'adage populaire, perdre une bataille n'est pas perdre la guerre. En effet, nous verrons qu'un refus peut parfois permettre de sauvegarder des ressources plutôt que de toutes les abandonner dans une bataille perdue d'avance.

Par exemple, des festivals et des fêtes populaires atteignent des seuils de visiteurs particulièrement élevés. C'est le cas des Fêtes de Bayonne, du Festival du Chien à Plumes, du Weather Festival ou du Mondriaan Jazz Festival, qui ont affiché leur refus de poursuivre une expansion du nombre et se sont tournés vers la réduction du nombre de visiteurs ou de jours. Dans une logique d'innovation stratégique, leurs positions fortes voire dominantes dans leurs domaines auraient pu leur permettre de renouveler leurs formes, d'innover. Au lieu de cela, elles ont choisi de préserver leurs ressources et de retourner vers des formes d'organisations connues et maitrisées.

Proposition 2 : le refus stratégique étant de nature dissidente, il est antonyme de l'innovation stratégique

Cette proposition met en lien le refus, défini par la proposition précédente et l'innovation stratégique. Les liens entre ces deux concepts visent à être précisés à travers cette proposition. En particulier, elle doit permettre de répondre à l'un des objectifs de cette thèse qui est de contribuer à la définition et au cadrage de l'innovation stratégique par son envers : montrer les limites de l'innovation stratégique. L'innovation stratégique est fortement liée dans ses représentations à une « croissance réussie » (Christensen et Raynor 2003).

Pourtant, il existe plusieurs éléments de contestation de l'innovation, de par ses mécanismes complexes, et potentiellement destructrice de la concurrence et d'écosystèmes entiers. Un des éléments de contestation est la dissociation entre innovation et progrès que regrette Pavie (2018), l'innovation bénéficiant aux entreprises, le progrès à la société, alors que les deux devraient être liés dans leurs sens philosophiques.

En particulier, on constate que certaines formes de dissidence sont déjà présentes au sein des organisations. Ce concept de dissidence, qui vient se placer en opposition par rapport à une forme d'autorité, pourrait potentiellement se retrouver dans des mécanismes de décision stratégique (Crouchet et al 2019). C'est pourquoi nous proposons que la dissidence corresponde à la nature de l'objet du refus.

Proposition 3 : refuser l'innovation stratégique est un processus complexe, disposant de ses propres déterminants, processus et implications

Le refus et la définition de l'innovation stratégique étant mieux cernés par les propositions précédentes, celle-ci doit amener une précision des déterminants, processus et implications auprès des organisations concernées directement par le refus stratégique.

L'innovation est, dans ses définitions les plus récentes, associée à un processus. Chaque étape dispose d'antécédents et d'implications différentes (Damanpour *et al*. 2018). Les ressources mobilisables, ainsi que les ressources générées par ce processus sont nombreuses (Dziallas et Blind 2019). Certaines dépendent en particulier de la situation d'exploratrice ou d'exploitante de l'organisation (March 1991). O'Reilly et Binns (2019) voient le processus en trois temps : génération d'idée, incubation et mise à l'échelle.

Dans le cadre d'une analyse longitudinale d'une organisation, cette méthodologie permet de révéler ses différentes évolutions et ses processus. Par exemple, il existe des processus d'innovation, ou encore certains liés à l'acquisition ou à la perte de légitimité. En ce sens, puisque l'organisation est composée de multiples processus liés et interdépendants, le refus dépend également d'un processus, qui reste à déterminer, par exemple lié au processus de décision, ou de définition du positionnement de l'organisation.

Proposition 4 : les processus liés au refus de l'innovation stratégique subissent eux-mêmes des formes de pressions isomorphiques

Les différentes formes de pressions isomorphiques étant externes à l'organisation, (autrement dit, inhérentes à l'environnement), elles s'exercent quelles que soient les natures de décisions stratégiques de l'organisation.

Les formes d'isomorphismes dépendent fondamentalement d'éléments externes à l'organisation. DiMaggio *et al*. (1983) déterminent les formes d'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif comme les plus influentes auprès des organisations. Ces isomorphismes amènent une homogénéisation des conduites dans les organisations d'un même secteur (Rizza 2008). Face à l'isomorphisme, les organisations peuvent adopter différents comportements tels que l'acquiescement, le compromis, l'évitement, la défiance ou encore la manipulation (Oliver 1991). Ces différentes attitudes viennent confirmer qu'un changement est en cours. Ces effets liés à la légitimation viennent confirmer son caractère dynamique et la présence de mécanismes internes à l'organisation (Fischer *et al*. 2017).

Dans la proposition 4, nous avons démontré en quoi nous pensons que le refus est un processus. Avec cette proposition, nous supposons que comme tous les autres processus de l'organisation, le refus subit l'influence de son environnement, c'est-à-dire des pressions isomorphiques.

Proposition 5 : les organisations refusant l'innovation stratégique ont une faible légitimité institutionnelle

Puisque l'innovation est un concept soutenu est encouragé par les institutions, le fait de ne pas suivre cette logique suscite le désintérêt des institutions. Dans cette logique, les organisations refusant de contribuer aux logiques d'innovations stratégiques, ne peuvent pas gagner en légitimité institutionnelle.

H5a Les organisations possédant une forte légitimité ont des relations avec leurs parties prenantes et leurs alliés stables. Elles ont une forte légitimité qui suppose de ne pas pouvoir mener d'innovation stratégique

H5b Les organisations affichant un refus de l'innovation stratégique se discréditent auprès des institutions déjà en place, leur conférant une faible légitimité

Nous retenons dans cette thèse, la proposition 5b, c'est-à-dire de reconnaitre que ces organisations ne partagent pas les valeurs de référence de leur secteur.

Toute organisation dépend de formes de légitimités qui lui sont attribuées par ailleurs : légitimité bureaucratique-légale, légitimité traditionnelle et charismatique (Weber 1947). Pour Weber, ces formes de légitimités ont un lien avec la dimension de pouvoir de l'organisation. Par la suite, d'autres formes de légitimité ont été identifiées : pragmatique, morale et cognitive (Suchman 1995). Ainsi, la légitimité dépend de l'adhésion à un cadre de valeur et de références communes pour une population d'organisations.

Nous proposons que les organisations qui refusent, dans des éléments discursifs, l'innovation stratégique, refusent par conséquent ce cadre de valeurs communes. Elles perdent donc en légitimité organisationnelle.

Toutefois, cette proposition est aussi discutable. Un des éléments de la définition de Hamel (1996) de l'innovation stratégique revient à distancer la concurrence. Ces organisations-là s'éloignent donc volontairement du cadre de référence et des valeurs communes, au moins dans un premier temps d'exploration elles perdent en légitimité, pour reconstruire un cadre de référence et gagner en légitimité lors de l'exploitation. Cette manière d'aborder la légitimité, viendrais émettre l'hypothèse qu'une organisation refusant l'innovation stratégique gagnerait en légitimité puisqu'elle ne se risquerait pas à s'en éloigner. La conception est peu claire car elle implique un double négatif.

Pour Weidner *et al.* (2019), le rôle que joue la légitimité entre les partenaires impliqués dans une relations de coopération ou partenariale est bénéfique à l'ensemble des acteurs de ce réseau d'alliance. Cette « légitimité inter-partenaires » vient compléter les différentes dimensions de la légitimité en accentuant le rôle d'organisations qui ne seraient pas des parties prenantes ni des institutions. Cette vision de la légitimité pourrait dans notre thèse mettre en évidence des organisations qui auraient gagné en légitimité au sein de leur réseau, ce réseau lui-même dissocié de tendances et de facteurs de légitimités traditionnels, habituellement constitué notamment par les institutions du secteur.

Annexe 6 - Script R d'analyse de la base bibliothécaire de la Fanzinothèque

Ce script a été entièrement rédigé par Damien Sans, statisticien à la PUDD. Nous rapportons seulement le script pour la période « avant 2000 ». Les deux scripts pour les périodes suivantes sont quasiment identiques à la seule exception de la période des données sélectionnées pour l'ACP.

```
# I DATA MINING
XL2IRA =  read_excel("281020/XL2IRA.xlsm",
                sheet = "KW2IRA")
XL2IRA = data.frame(XL2IRA)
```

```
# 1) les N sont des identifiants et non des nombres donc on les transforme

XL2IRA$N = as.character(XL2IRA$N)


# 2) on nettoie les données des valeurs manquantes

XL2IRA=XL2IRA[c(row.names(XL2IRA[XL2IRA$year!="NA",])),,drop=F]

XL2IRA=XL2IRA[c(row.names(XL2IRA[is.na(XL2IRA$year)==FALSE,])),,drop=F]


# 3) on convertit en numérique les dates

XL2IRA$year = as.numeric(XL2IRA$year)


# 4) création variable qualitative "époque"

#On va créer une variable à trois modalités :

# - avant 2000

# - entre 2000 et 2010

# - après 2010

XL2IRA$epoque[XL2IRA$year < 2000] = "avant 2000"

XL2IRA$epoque[XL2IRA$year >= 2000

        & XL2IRA$year <= 2010] = "entre 2000 et 2010"

XL2IRA$epoque[XL2IRA$year > 2010]="apres 2010"

XL2IRA$epoque = as.factor(XL2IRA$epoque)


#Pour un aperçu de la table des données :

#str(XL2IRA)

#head(XL2IRA)

#summary(XL2IRA)

#View(XL2IRA)
```

 # II Matrice Terme Document

```
dtm = CreateDtm(doc_vec = XL2IRA$keywords, # character vector of documents

        doc_names = XL2IRA$label, # document names

        ngram_window = c(1,2), # minimum and maximum n-gram length

        stopword_vec = c(stopwords::stopwords("fr"), # stopwords from tm


stopwords::stopwords(source = "smart")), # this is the default value

        lower = TRUE, # lowercase - this is the default value

        remove_punctuation = TRUE, # punctuation - this is the default

        remove_numbers = TRUE, # numbers - this is the default

        verbose = FALSE, # Turn off status bar for this demo

        cpus = 2) # default is all available cpus on the system


dt.mat = as.matrix(dtm) #dt.mat pour extraction ou visualisation

dt.mat = as.data.frame(dtm.mat)

#dt.mat est une table disjonctive complete des mots (les termes)

#présents dans chaque texte (les documents)
```

 # III Matrice des Fréquences des Termes

```
tf.mat = TermDocFreq(dtm)

tf.mat = as.data.frame(tf.mat)

#tf.mat renseigne pour chaque mot sa fréquence totale dans le corpus

#et le nombre de textes dans lequel il est présent
```

 # IV Matrice Terme Frequency - Inverse Document Frequency (TFIDF)

```
tfidf = t(dtm[ , tf.mat$term ]) * tf.mat$idf

tfidf = t(tfidf)

tfidf.mat = as.matrix(tfidf) #tfidf.mat pour extraction et visualisation

tfidf.mat = as.data.frame(tfidf.mat)

#la matrice tfidf est une transformation de la matrice terme document

#qui pondère chaque mot par l'inverse de la fréquence par texte

#quand on voit 0 c'est 0

#quand on voit 0,000000 c'est qu'il y a le mot mais il a une faible fréquence


#on va rajouter la donnée "année" à la matrice TFIDF

tfidf.mat$YEAR = XL2IRA$year

tfidf.mat$EPOQ = XL2IRA$epoque

tfidf.mat$FANZ = rownames(tfidf.mat)

tfidf.mat$FANZ = as.factor(tfidf.mat$FANZ)

rownames(tfidf.mat) = c(1:length(tfidf.mat[,1]))

#on rappelle que DEEZER est paru en 2007

#on a donc 3 périodes, avant Deezer, pendant le lancement, et après
```

 # V Principal Component Analysis (PCA) :

```
# faisons une PCA, sur les fanzines avant 2000

# donc on plug tfidf.mat

# et on déclare supplémentaire les fanzines qui ne sont pas avant 2000

# on va donner comme variable sup : "year" et "epoque"

pca.tfidf = PCA(tfidf.mat, scale.unit = FALSE, ncp = 5

            , ind.sup = c(as.numeric(row.names(

             tfidf.mat[tfidf.mat$EPOQ != "avant 2000",])))

            , quanti.sup = length(tfidf.mat[1,])-2

            , quali.sup = c(length(tfidf.mat[1,])-1

                        ,length(tfidf.mat[1,]))

            , row.w = NULL, col.w = NULL, graph = FALSE

            , axes = c(1,2))


hcpc.tfidf = HCPC(pca.tfidf, nb.clust = -1 , consol = FALSE

             , nb.par = 10, cluster.CA = "rows"

             ,kk = 10)


#On peut néanmoins montrer les nuages de mots de ces clusters :

#Nuages de mots associés aux classes de mots

#Notez seuls les fanzines d'avant 2000 sont considérés


# 5 clusters, 5 nuages

ma.palette = c(wes_palette(5, name="Darjeeling1", type="continuous"))

# On peut récupérer la liste des fanzines parangons de claque cluster

hcpc.tfidf.par = list(

  hcpc.tfidf$data.clust[


c(row.names(data.frame(hcpc.tfidf$desc.ind$para$`1`))),"FANZ"])

hcpc.tfidf.par[[2]] = hcpc.tfidf$data.clust[


c(row.names(data.frame(hcpc.tfidf$desc.ind$para$`2`))),"FANZ"]
```

```
#Le 3 est un parangon parfait

#alors la mise en forme est différente dans hcpc

hcpc.tfidf.par[[3]] = hcpc.tfidf$data.clust[2028,"FANZ"]

hcpc.tfidf.par[[4]] = hcpc.tfidf$data.clust[

c(row.names(data.frame(hcpc.tfidf$desc.ind$para$`4`))),"FANZ"]

hcpc.tfidf.par[[5]] = hcpc.tfidf$data.clust[

c(row.names(data.frame(hcpc.tfidf$desc.ind$para$`5`))),"FANZ"]


# Ainsi que la liste complète des fanzines dans les clusters

hcpc.tfidf.fan = list(

hcpc.tfidf$data.clust$FANZ[hcpc.tfidf$data.clust$clust==1])

hcpc.tfidf.fan[[2]] =

hcpc.tfidf$data.clust$FANZ[hcpc.tfidf$data.clust$clust==2]

hcpc.tfidf.fan[[3]] =

hcpc.tfidf$data.clust$FANZ[hcpc.tfidf$data.clust$clust==3]

hcpc.tfidf.fan[[4]] =

hcpc.tfidf$data.clust$FANZ[hcpc.tfidf$data.clust$clust==4]

hcpc.tfidf.fan[[5]] =

hcpc.tfidf$data.clust$FANZ[hcpc.tfidf$data.clust$clust==5]


# Ensuite on construit les matrice Termes Fréquences

## D'abord des clusters

tfc = list(data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = colSums(dt.mat[c(

                  hcpc.tfidf.fan[[1]]),,drop=F])))

tfc[[2]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = colSums(dt.mat[c(

                  hcpc.tfidf.fan[[2]]),,drop=F]))

tfc[[3]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = colSums(dt.mat[c(

                  hcpc.tfidf.fan[[3]]),,drop=F]))

tfc[[4]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = colSums(dt.mat[c(

                  hcpc.tfidf.fan[[4]]),,drop=F]))

tfc[[5]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = colSums(dt.mat[c(

                  hcpc.tfidf.fan[[5]]),,drop=F]))

## Puis des parangons

tfc[[6]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = colSums(dt.mat[hcpc.tfidf.par[[1]],]))

tfc[[7]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = colSums(dt.mat[hcpc.tfidf.par[[2]],]))

tfc[[8]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = dt.mat[hcpc.tfidf.par[[3]],])

tfc[[9]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                , freq = colSums(dt.mat[hcpc.tfidf.par[[4]],]))

tfc[[10]] = data.frame(word = colnames(dt.mat)

                 , freq = colSums(dt.mat[hcpc.tfidf.par[[5]],]))
```

```
# il faut ordonner par ordre décroissant pour
les nuages de mots
attach(tfc[[1]])
tfc[[1]] = tfc[[1]][order(-freq),]
detach(tfc[[1]])
attach(tfc[[2]])
tfc[[2]] = tfc[[2]][order(-freq),]
detach(tfc[[2]])
attach(tfc[[3]])
tfc[[3]] = tfc[[3]][order(-freq),]
detach(tfc[[3]])
attach(tfc[[4]])
tfc[[4]] = tfc[[4]][order(-freq),]
detach(tfc[[4]])
attach(tfc[[5]])
tfc[[5]] = tfc[[5]][order(-freq),]
detach(tfc[[5]])
attach(tfc[[6]])
tfc[[6]] = tfc[[6]][order(-freq),]
detach(tfc[[6]])
attach(tfc[[7]])
tfc[[7]] = tfc[[7]][order(-freq),]
detach(tfc[[7]])
attach(tfc[[8]])
tfc[[8]] = tfc[[8]][order(-freq),]
detach(tfc[[8]])
attach(tfc[[9]])
tfc[[9]] = tfc[[9]][order(-freq),]
detach(tfc[[9]])
attach(tfc[[10]])
tfc[[10]] = tfc[[10]][order(-freq),]
detach(tfc[[10]])
wc.clust1 =
  wordcloud2(tfc[[1]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[1]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust2 =
  wordcloud2(tfc[[2]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[2]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust3 =
  wordcloud2(tfc[[3]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[3]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust4 =
  wordcloud2(tfc[[4]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[4]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust5 =
  wordcloud2(tfc[[5]], size = 2
```

```
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[5]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust6 =
  wordcloud2(tfc[[6]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[6]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust7 =
  wordcloud2(tfc[[7]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[7]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust8 =
  wordcloud2(tfc[[8]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[8]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust9 =
  wordcloud2(tfc[[9]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[9]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)
wc.clust10 =
  wordcloud2(tfc[[10]], size = 2
          , color =
rep_len(ma.palette,nrow(tfc[[10]]))
          , backgroundColor = "black", shuffle =
FALSE
          , minRotation = -pi/4, maxRotation =
pi/4)

# Puis on dessine les nuages de mots
# suivent systématiquement pour un même
cluster
# tous les mots puis seuls ceux des parangons
wc.clust1
wc.clust6
wc.clust2
wc.clust7
wc.clust3
wc.clust8
wc.clust4
wc.clust9
wc.clust5
wc.clust10
```

#On répète les étapes pour les périodes suivantes

Annexe 7 - Projet de recherche participative pour l'analyse de données secondaires

Introduction

Avec l'arrivée des plateformes de streaming au début des années 2000, l'industrie de la musique a connu de grandes transformations. En effet, les labels ont dû s'adapter pour continuer à évoluer dans le secteur de la musique. D'autant plus qu'ils ont dû faire face, en parallèle, à d'autres obstacles tels que le piratage massif et la baisse des ventes de disques et vinyles. Ce projet de recherche a pour mission d'étudier la réaction des acteurs face aux innovations et changements qui s'imposent à elles. Ce papier s'inscrit dans cette recherche et aura comme apport principal une expérimentation méthodologique pour l'analyse de données secondaires. Ce document est structuré en trois parties. Nous commencerons par introduire la méthodologie envisagée, puis nous présenterons la courte phase de test développée avant d'exposer nos résultats envisagés et les limites.

Le projet de recherche

Beaucoup de chercheurs ont travaillé sur l'évolution et la réaction à ces innovations des majors de la musique au cours des années 2000. Cependant, de nombreux acteurs de la musique restent encore peu étudiés. L'objectif de cette recherche est donc d'étudier certains types de labels, davantage underground et indépendant, afin de comprendre comment ils ont répondu à ces changements.

La problématique

À travers cette recherche, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante : comment les labels, ne souhaitant pas avoir recours au streaming, se sont adaptés aux changements de leur secteur ? Ainsi, cette étude porte sur la réaction au changement des labels de musique. Dans notre cas, nous avons choisi de nous concentrer sur certains « petits » labels indépendants. Dans un premier temps, nous exposerons la méthode envisagée pour répondre à cette problématique. Puis dans un second temps, nous détaillerons nos expériences et justifierons de la méthodologie utilisée. Enfin, nous vous présenterons les résultats de cette étude.

La démarche

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous avons mené une étude qualitative basée sur 18 entretiens avec des personnes impliquées dans des labels indépendants. Ces entretiens ont permis de mettre en lumière les données secondaires que sont des fanzines, souvent évoqués par les répondants. Les « fanzines », de la contraction « fan de magazines », sont des magazines indépendants et auto-édités par des fans ou des passionnés du sujet. Répondant à la philosophie du « Do It Yourself », ces productions artisanales, très présentes dans le domaine de la culture punk-rock, représentent un élément de presse-alternative très utilisé par certains labels pour promouvoir leurs artistes. Afin de pouvoir compléter notre étude sur l'évolution des labels face au streaming, nous avons décidé de mener une étude de ces fanzines.

Pour ce faire, nous avons sélectionné un échantillon de 13 numéros de fanzines allant de 1999 à 2019, collectés dans la Fazinothèque de Poitiers. Pour les critères de sélection, nous avons privilégié les numéros comprenant des interviews ou actualités de labels de musique, de longueur correcte, et dont la fiche descriptive contenait au moins une fois le mot « label ». Concernant les périodes de publication, l'objectif a été d'avoir des numéros aléatoires de fanzines parus avant, pendant et après l'arrivée des plateformes de streaming (Spotify et Deezer en 2007), afin de pouvoir étudier l'évolution de la composition de ces derniers. Les journaux sélectionnés ont ensuite été scannés afin de pouvoir les étudier.

La méthodologie attendue

La méthode retenue pour analyser ces fanzines est une description thématique des images, selon les méthodes de la Grounded Theory. En effet, tous les fanzines retenus constituant notre échantillon contiennent au moins une interview d'un gérant de label. Ces interviews ont été scannées et sont donc considérés comme des images à décrire.

L'originalité de ce projet est de proposer de réaliser le codage par les membres des labels eux-mêmes et non par les chercheurs. Les fanzines sélectionnés devraient avant tout être partagés aux répondants interviewés pour l'étude qualitative de la thèse. La consigne serait de nous apporter une analyse descriptive de ces magazines avec les thèmes ressortant, selon eux, des interviews et illustrations.

En juin, ce projet de recherche participative a été expérimenté par Marie-Jeanne Muyezi, stagiaire de L3 au laboratoire du CREGO. Après différentes discussions, trois méthodologies d'administration des images ont été identifiées. Dans tous les cas, la consigne est la même, identifier les thèmes et mots-clefs présents dans les interviews ou actualités de ces papiers.

La première solution, sous forme d'un questionnaire (formulaire Google), permet de pouvoir générer un lien à tous les répondants afin que ces derniers puissent participer de manière plus simple. Les fanzines, scannés, sont découpés en plusieurs parties, chaque question correspondant à une actualité ou encore une ou plusieurs questions de l'interview. Le répondant peut ensuite analyser, partie par partie, les articles.

La deuxième, un peu plus complexe, demande la présence de l'intervieweur. Ici, le répondant a accès à l'article à partir d'un lecteur PDF et peut, directement à partir de l'application, mettre en évidence certains éléments des interviews. Ainsi, pour chaque élément mis en évidence, il peut ajouter directement sur l'application son commentaire avec son interprétation des thèmes abordés.

Enfin, la dernière méthode consiste à donner une version papier imprimée des fanzines sélectionnés. Les répondants sont alors invités à annoter directement sur le document, ou sur une feuille à part, les différents thèmes abordés selon eux dans des sections prédéfinis du magazine (interviews et actualités).

Par la suite, toutes les réponses devront être retranscrites et analysées à partir d'un logiciel d'analyse qualitative des données assistées par un ordinateur (CAQDAS), type Nvivo ou Qualcoder.

La phase de test

Une phase de test a été lancée afin de tester ces trois méthodes pour en sélectionner une seule. Plusieurs constats émanent de ce test. Cependant, les résultats de ce test n'ont pas permis de démarquer une méthode particulière.

En effet, il en a résulté que peu importe la méthodologie utilisée, une phase de retranscription des résultats dans le logiciel d'analyse des données qualitatives est nécessaire. En effet, nous n'avons pas à notre disposition un logiciel qui nous permettrait de directement transférer les réponses collectées dans notre logiciel d'analyse de données.

De plus les réactions des répondants tendant à montrer que la méthode utilisée importe moins que la volonté des participants à participer à cette étude. Effectivement, peu importe la méthode utilisée, deux profils se sont distingués. D'un côté des personnes bienveillantes, curieuses et soucieuses d'aider afin que le projet fonctionne. De l'autre, des personnes plus sceptiques et peu intéressées à l'idée de comprendre l'exercice, ses consignes et son objectif. Dans ce cas, les réponses des individus ne sont que peu exploitables, car elles ne répondent pas à la consigne demandée. Toutefois, ce test a mis en évidence l'importance de la clarté de la consigne, et ce, peu importe la méthodologie utilisée.

Suite à ce test, la décision prise a donc été de ne pas privilégier une méthode à une autre, mais plutôt de combiner les combiner selon la préférence/réceptivité du répondant.

Une fois les réponses collectées, ces dernières seront retranscrites sur le logiciel d'analyse qualitative type Nvivo ou Qualcoder. L'objectif est, à partir des « cas » (grands thèmes) identifiés par les répondants, repérer les mots, utilisés dans les fanzines, s'y référant. Cette analyse a pour objectif de comprendre les thèmes abordés, au fil des années, dans ces magazines destinés à la promotion de leurs artistes.

Une fois les résultats de cette étude obtenus, nous pourrons analyser les thèmes perçus dans les fanzines. Ainsi, nous serons en mesure de répondre à la problématique posée, qui est de savoir comment les labels ont évolué face à l'arrivée du streaming.

Annexe 8 - Courrier aux répondants – consignes pour le récit de vie

Margaux Vales
Université de bourgogne
06 25 39 09 51
margaux.vales@u-bourgogne.fr

Raconte-moi ton histoire

Merci d'avoir accepté de participer à cette thèse en me livrant ton témoignage. Il sera précieux pour mieux comprendre le sujet. Pour rappel, je cherche à décrire le fonctionnement des labels de musique, en particulier ceux qui ne diffusent pas en streaming, et comprendre leur contexte. Tu seras informé des résultats que tu pourras commenter. Plus je récolte d'histoires, plus je peux confronter plusieurs points de vue et opinions, alors n'hésite pas à parler de cette thèse autour de toi.

Tu as accepté de donner ton témoignage à l'écrit dans lequel tu peux raconter ton histoire. Il doit porter sur ton vécu et ton ressenti. Chaque histoire que j'entends ou que je lis me permet de mieux saisir la réalité de ce qui se vit sur le terrain, alors n'hésite pas à la nourrir de détails personnels, d'anecdotes, de ton avis.

Tu participes à la vie d'un label de musique qui ne diffuse pas ses artistes en streaming, ou qui n'a pas de liens avec les distributeurs digitaux. Raconte-moi ton histoire dans ce label.

Consignes spécifiques :

-Écris ton récit à la première personne du singulier, de manière chronologique.
-Essayes autant que possible de toujours mettre en parallèle ce que tu as fait et ce que tu as ressenti (positivement et négativement)
- La longueur du récit sera de deux pages minimum, il n'y a pas de maximum (dans certaines recherches, les témoignages vont jusqu'à 80 pages)

Dans ton récit, tu pourras aborder les thèmes suivants, que j'indique à titre purement indicatif. La liste n'est pas exhaustive et tu peux mentionner tous les éléments que tu souhaites :
-la manière dont le label a été créé initialement
-les changements depuis la création et la manière dont ces changements ont été décidés (par qui, lors de réunions, à des moments formels ou informels, rapidement approuvés ou non)
-ton rôle et tes missions
-les autres personnes liées à ce label
-les évènements marquants dans la vie du label
-les liens avec les autres labels, les autres structures musicales ou administratives
-les liens avec les artistes, les musiciens
-l'évolution du label, des modes de prises de décisions, des relations avec les autres

Sois le plus concret possible, tu peux mentionner des noms, des dates, des lieux. Tout sera anonymisé, mais à ta demande spécifique, je peux mentionner ton nom et/ou celui de ton label.

N'hésite pas à me contacter pour toute question ou remarque !

Annexe 9 - Livret de vulgarisation

Margaux Vales

Votre participation à cette recherche universitaire est très précieuse pour moi, je vous envoie par ce livret synthétique de présentation mes chaleureux remerciements. En me racontant vos histoires, vos anecdotes et vos craintes, **vous participez activement à créer de la connaissance et à mon doctorat**. Je suis titulaire d'une licence en musicologie et d'un master en gestion touristique et culturelle. Cette thèse n'est pas seulement l'aboutissement de longues années d'études, mais surtout le début d'une longue série d'études sur le vivant et ses fonctionnements.

2

SOMMAIRE

LA RECHERCHE 3
LES LABELS 4
LES ETAPES 5
ZOOM 6
FAQ 7
ME CONTACTER 8

LA RECHERCHE

Chaque recherche universitaire s'inscrit dans un cadre précis et clair. Celle-ci est soutenue par le laboratoire du CREGO (Centre de Recherche en Gestion des Organisations) de l'Université de Bourgogne, qui est aussi le financeur. Elle appartient au domaine des Sciences de Gestion, c'est-à-dire l'étude des organisations (entreprises, associations, administrations) et regroupe des spécialités telles que la stratégie, le marketing, les ressources humaines, la comptabilité, la finance.
Cette science peut mobiliser des concepts dans les autres sciences humaines : la sociologie, la psychologie, l'économie ou le droit.

Chaque recherche doit aussi être validée par l'ensemble de la communauté scientifique. En ce sens, ce doctorat est encadré par deux co-directeurs, Mr Frédéric Lassalle et Pr Samuel Mercier. L'avancée du travail est présentée au moins deux fois par an aux membres du laboratoire et au moins une fois par an à des chercheurs d'autres universités. Pour communiquer les résultats de ma recherche, au moins deux relectures anonymes seront faites par des journaux académiques spécialisés. L'objectif de cette rigueur ? Cohérence, clarté et fiabilité.

3

LES LABELS DE MUSIQUE

Le secteur de la musique a connu de nombreux changements ces dernières années : arrivée des formats numériques, mise en lumière du piratage, déclin du disque, revirement de considération pour le vinyle, déploiement des plateformes de streaming. Les majors ont changé, les indépendants se sont modifiés, les groupes de musique ont continué de jouer.
Le streaming tel qu'amené par Spotify est un si grand bouleversement mondial que beaucoup d'acteurs ont certainement dû s'adapter. Si les modifications chez les majors sont de mieux en mieux connues, beaucoup d'acteurs de la musique restent encore dans l'ombre de la recherche universitaire. Grand nombre d'acteurs et autant de comportements ? Volonté de rester anonyme ? Désintéressement des acteurs publics ? Politiques publiques inadaptées ?

Un des objectifs de cette recherche vise à mieux connaître certains types de labels, à les comprendre.
Trois hypothèses ont été formulées. La première porte sur le vocabulaire utilisable face à un changement. La deuxième sur la nature de la position des labels face aux grands changements qu'ils vivent. La troisième évoque les liens entre plusieurs organisations qui ont la même attitude face à un changement.
La réfutation ou la corroboration de ces hypothèses se vérifie sur le terrain !

LES ETAPES DE LA RECHERCHE

01 COLLECTER *avec les labels*

02 ANALYSER *au labo*

03 CONTRÔLER *avec les labels*

Lors de cette étape, je reviendrais vers vous pour vous présenter des résultats que vous commenterez.

04 RESTITUER *au labo*

5

ZOOM SUR LA COLLECTE

	OBJECTIF	MOYENS	PROTOCOLE
PHASE 1	Faire connaissance	Mails & Appels	Informel
PHASE 2	Comprendre 30 labels	Interview ou rédaction	Semi directif ou libre
PHASE 3	Approfondir 3 labels	Observation Doncument internes Interviews (min 5)	Etude de cas

6

FAQ

QUESTION 1

MES ACTIVITÉS SONT SENSIBLES, VAIS-JE RESTER ANONYME ?

Oui ! L'anonymisation des données fait entièrement partie de la recherche. Sauf si vous me le spécifiez à l'écrit, auquel cas je parlerai de vous.

QUESTION 2

SUIS-JE ÉPIÉ EN PERMANENCE QUAND TU TÉLÉPHONES OU TU VIENS ?

Non. Les entretiens en tête à tête sont enregistrés au microphone puis retranscrits mot à mot. Lors de ma venue sur le terrain, mes impressions sont consignées dans un cahier d'observation. A votre demande, je peux ne pas consigner certains faits et mots. Les sciences humaines étudient le vivant, n'ayez pas peur d'être vous-même.

QUESTION 3

COMBIEN DE TEMPS PREND UNE RECHERCHE ?

Il faut un an pour concevoir un sujet et lire ce qui a déjà été écrit à son propos, un à deux ans pour conduire des entretiens et une année pour analyser et rédiger les résultats. Pour publier un article dans un journal universitaire, cela prend entre 1 à 3 ans.

7

Un immense merci pour votre participation.
Veuillez me contacter à margaux.vales@u-bourgogne.fr ou au 06.25.39.09.51

A BIENTÔT!

Annexe 10 - Vue d'ensemble des répondants

Répondant	Date	Type de rencontre	Durée
R1	28-janv	Entretien individuel physique	1H15
R2	18-févr	Entretien individuel physique	1H10
R3	15-juil	Récit de vie (word libre)	NA
R4	25-juil	Entretien de groupe parallèle physique	1H45
R5	25-juil	Entretien de groupe parallèle physique	
R6	25-juil	Entretien de groupe parallèle physique	
R7	27-juil	Récit de vie (documents de présentation + description par mai)	NA
R8	30-juil	Entretien individuel téléphone	1H15
R9	25 août	Entretien individuel physique	2H
R10	28 août	Entretien de groupe parallèle physique	1H20
R11	28 août	Entretien de groupe parallèle physique	
R12	29 août	Entretien individuel physique	1H
R13	31 août	Entretien de groupe parallèle physique	2H30
R14	31 août	Entretien de groupe parallèle physique	
R15	31 août	Entretien de groupe parallèle physique	
R16	02-sept	Entretien individuel téléphone	0H50
R17	11-oct	Entretien individuel physique	2H
R18	22-oct	Entretien individuel téléphone	1H10

Annexe 11 - Les différentes étapes de l'analyse par Alceste

Une analyse par Alceste comprend cinq étapes :

« L'étape A est une étape de mise en forme et de numérisation des textes. Elle reconnait les U.C.I. que vous avez vous-même définies, ainsi que les mots étoilés. Différents dictionnaires permettent d'identifier les locutions, les mots outils, d'effectuer une lemmatisation des formes textuelles identifiées (c'est-à-dire, les mots sous leur forme d'entrée dans le dictionnaire). Elle établit un dictionnaire du vocabulaire de votre corpus, puis un dictionnaire des « formes réduites ». Par exemple elle va rassembler les formes « cache », « cachées », « cachaient », sous le même radical « cach+er » dont la fréquence sera prise en compte.

L'étape B est essentiellement une étape de calcul. Elle découpe le corpus en unités de contexte élémentaire (U.C.E.), regroupe ces U.C.E. dans des unités de contexte analysées plus larges de dimension variable, puis effectue leur classification en fonction de la distribution du vocabulaire. Cette étape B est essentielle puisque c'est sur ces classes, caractérisées par leur vocabulaire dominant, que va s'appuyer ensuite votre démarche interprétative. Dans l'option standard, deux classifications successives sont effectuées en faisant varier légèrement la longueur de l'unité de contexte analysée afin de contrôler la stabilité des classes obtenues, c'est ce que nous appelons une classification double.

L'étape C donne une première description des classes obtenues. C'est elle qui fournit les principaux fichiers résultats. On y trouve les différentes classes retenues, leur dépendance mutuelle, le vocabulaire dominant de chacune d'elle, les mots étoilés et les mots outils caractéristiques. C'est sur ces éléments que vous baserez votre interprétation.

L'étape D effectue des calculs complémentaires sur chacune des classes. Par exemple, c'est à cette étape que les unités de contexte les plus représentatives de chaque classe sont calculées et extraites, que les classifications ascendantes hiérarchiques sont calculées, que les sous-corpus associés aux classes sont également extraits.

L'étape E recherche le vocabulaire caractéristique de chaque individu et de chaque modalité de variable, afin de les comparer et de représenter graphiquement leurs relations à l'aide des réseaux, des disques de proximité et des résultats cartographiques. » (Manuel d'Alceste, 2018).

Figure 47 - Les étapes de l'analyse d'Alceste, copie d'écran

Annexe 12 - Les catégories de mots du dictionnaire Alceste

Démonstratifs, indéfinis et relations (mots outils)
Marqueurs de la personne (mots outils)
Formes reconnues mais non codées
Auxiliaires être et avoir (mots outils)
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)
Marqueur d'une modalisation (mots outils)

Marqueurs d’une relation spatiale (mots outils)
Marqueurs d’une relation discursive (mots outils)
Nombres
Prénoms
Adverbes en « ment »
Adjectifs et adverbes
Mots outils non classés
Verbes
Marqueurs d’une relation temporelle (mots outils)
Noms

Les trois annexes qui suivent sont des retranscriptions anonymisées des interviews conduites pendant l'été 2020. En raison du volume conséquent des interviews, seules trois sont présentées ici, dans le but de représenter la diversité des interviews. La première a été conduite en physique avec un label de style punk, la deuxième est un professionnel plutôt orienté métal, la dernière est une interview de groupe parallèle.

Annexe 13 - Interview R12

Le répondant est un homme non musicien

Le label existe depuis 2000, il se revendique de style punk.

L'interview individuelle a eu lieu chez le répondant, le lendemain d'un concert. Durée 1h10

* *

[présentation et introduction]

Q : est-ce que tu veux commencer par te présenter un peu plus en détail et ton label ?

R : je suis [nom et métier]. Et je fais mon label depuis une vingtaine d'années, à la base je suis rentré dans le punk très tôt en 93 donc j'avais ## ans et avec l'ennui que procure une cité parisienne, j'ai rapidement fait mon premier fanzine, une émission de radio locale aussi ça je devais avoir ## ans. J'ai aussi lancé mon premier label à mes ## ans en participant sur un 45 tours. Avec deux autres labels, on m'avait proposé ça comme je faisais des fanzines et tout ça. Et à partir de là, j'en suis à peu près à 250. Voilà, qu'est-ce que j'ai fait d'autre ? J'ai managé une salle de concert, donc tout le spectre de ce que tu puisses faire en tant qu'aimiste de la musique sauf jouer dans un groupe. Au tout début mon label avait un autre nom qui s'appelait ## qui était plus axé street punk et punk hardcore ce genre de choses, et à un moment j'ai changé parce que c'était un public un peu compliqué qui comprenait pas que je fasse autre chose, et ça m'a fait chier. Du coup j'ai changé en prenant un nom ## qui s'appelle ## et en m'enlevant un peu les problèmes que ce public m'a infligé à savoir sortir les disques dans telle catégorie ou machin. Parce que maintenant je vais faire des trucs de la noise jusqu'à des trucs plus extrêmes comme le Grindcore ou autre sans rien m'interdire. C'est-à-dire que je vais sortir des disques pop sans voilà. Et ça c'est une des libertés que je me suis octroyée vraiment pour me dédouaner du public de base. C'est pas qu'il m'obligeait mais le fait d'avoir des reproches c'est jamais spécialement sympathique. Donc voilà ##. Je suis assez connu pour l'imagerie que j'utilise, c'est-à-dire dans ce milieu y'a beaucoup de têtes de mort, de masques à gaz et de paysages nucléaires ou de trucs comme ça, et moi j'utilise beaucoup de [description de son imagerie], j'amène un peu de lumière et un peu de positivisme dans cette scène qui est quand même bien triste. Je sais pas si t'as rencontré beaucoup de gens dans la scène punk ? Ils s'habillent souvent tout en noir, genre [nom] que tu as rencontré hier soir un peu à râler. Moi jsuis décalé, je mets de la couleur, j'aime bien le foot, donc des fois je mets des joueurs de foot des trucs comme ça parce que ça n'a rien à voir avec l'imagerie habituelle du coup je le fais. C'est une petite manière de me démarquer ou de dire qu'on peut changer de débat habituel aussi. Et donc je sors en vinyle, j'ai sorti quelques CDs et puis des cassettes.

Q : d'accord, CD, vinyles et cassettes. Plus quelques fanzines.

R : me demande pas je dois plus en avoir, je dois avec quelques maquettes mais c'est tout. Pour le coup je suis pas, je m'auto-vénère pas. Y'en a qui ont tous leurs disques, je fais pas ça moi. Je suis même pas sûr d'avoir un exemplaire de tout ce que j'ai sorti. Les fanzines je les ai pas forcément gardés. Des fois y'a 15 ans, c'est pas que j'ai honte mais c'est un peu daté.

Q : donc à ## ans c'était avec des copains ?

R : ouais donc ça a duré 5-6 ans, et après c'est devenu [nom actuel du label]. J'étais tout seul dans tout ce que j'ai fait, sauf la radio ou c'était un pote à moi qui m'avait accompagné. Moi par contre je travaille tout seul dans mon label. Je sais pas, c'est une habitude, je préfère ça.

Q : de travailler tout seul ?

R : ouais

Q : ok. Et comment à ## ans est-ce qu'on peut monter une structure comme celle-là ?

R : c'est relativement facile. Là pour le coup j'avais une association à l'époque. C'est relativement facile, tu crées une association, tu regardes comment ça se fait, faire un fanzine c'est le truc le moins compliqué du monde. Il suffit d'écrire, d'envoyer les interviews ce genre de choses, faire des chroniques de disques. Tu reproduis un peu ce que t'as déjà vu dans d'autres fanzines. Tu vas le photocopier, à l'époque je le photocopiais au lycée, et puis voilà t'as ton fanzine. Faut savoir aussi qu'à l'époque les gens allaient beaucoup beaucoup plus dans les magasins de disques et autres. Enfin ça tournait beaucoup plus facilement. Aujourd'hui, c'est très de zéro, y'a assez peu d'échanges. Avant tu faisais un flyer, tu le déposais à la Fnac, tu recevais des commandes, tu recevais ton fanzine, ça se faisait un peu tout seul. Pour te donner une idée mon fanzine je l'ai tiré jusqu'à 1300 exemplaires, tout en photocopies. Ce qui est pas très malin du point de vue imprimerie mais ça se faisait tout seul. Le premier disque que j'ai sorti je suis allé voir [nom] du magasin ##, qui était dans le nord de ##, et pour essayer il m'en a pris 20 parce que les gens ont l'habitude d'acheter des 45 tours. Tu rentrais dans un disquaire tu sortais pas les mains vides en fait. Les prix étaient moins forts qu'aujourd'hui, du coup les gens en achetaient plus. Donc mon premier 45 il m'en a pris 20 pour essayer il m'en a pris 60 au final pour un pressage de 300 ce qui est quand même pas mal. Pour te donner une idée, j'ai sorti un 45 tours d'un groupe qui s'appelle ##, c'est très connu dans la scène française et américaine, ils ont même des contrats sur Sony-Yelen, donc des gros labels. On a sorti un disque ensemble parce que c'était cool, et Paul dans la même boutique en a vendu 300 à l'époque. Voilà donc aujourd'hui je fais plus de fanzines, j'ai que la Salle ##, le label et la distribution.

Q : et la Salle ##, comment t'as été amené à t'investir dedans ?

R : quand je suis arrivé [dans cette ville], je voulais organiser un concert, et on m'a dit qu'il y avait ce lieu qui ouvrait, c'était y'a 8 ans. Il y avait toute une équipe, je les ai rencontrés puis j'ai régulièrement organisé là-bas. Eux ils avaient un fonctionnement un peu compliqué, avec toujours beaucoup de gens, beaucoup de réunions, beaucoup de votes à mains levées, des trucs comme ça, des clans qui se formaient. Et y'a un an et demi, ils se sont tous engueulés et ils ont tous quitté l'association sauf deux personnes. Et vu qu'ils me voyaient souvent organiser c'est là qu'ils sont venus me demander, ils savaient que j'avais des grosses bases d'organisation. Du coup, j'ai dit « OK on va recréer une équipe et on va fonctionner différemment », à savoir plus[45] de réunion, des référents dans chaque domaine qui seront référents et on arrête de demander à tout le monde. Et cette nouvelle organisation est beaucoup plus simple, donc on est 6, plus quelques personnes qui viennent nous filer un coup de main au bar ou autre. Et c'est quelque chose d'assez agréable maintenant de fonctionner sans conflit alors qu'on est tous très différents dans l'association. Il y a [nom] qui est plus du côté black métal, [nom] il est plutôt de la scène pop-américain, [nom] qui vient de la scène émo et autre. Et ce qui est bien, c'est qu'on est tous d'accord sur les bases donc ça fonctionne un peu tout seul maintenant. On a même

[45] Au sens absence (S non prononcé)

quelqu'un qui vient pas du tout de la scène punk et qui est [métier et lieu d'exercice]. Moi je trouve bien d'avoir des influences qui sont inhabituelles et qui ont rien à voir avec les préceptes punks habituels. Ça permet de se remettre en question. Voilà, ça fait 1 an et demi, ça tient, on a redressé les comptes, c'est relativement sain.

Q : d'accord, donc toi t'as quitté [ville] il y a 9 ans, comment est-ce que t'as fait pour contacter le réseau, savoir à qui t'adresser ?

R : j'avais déjà produit une demi-douzaine de groupes [de cette ville]. Je connaissais déjà des gens ici [nom de sa femme] est [de cette ville], pareil elle connaissait déjà des gens ici. Et beaucoup plus simplement le punk a ce côté universel et tu peux contacter quelqu'un que tu connais pas sur base punk et ça suffit. Par exemple à ## je me suis fait héberger par un mec qui a joué sur un disque que j'aime beaucoup, il a eu le malheur de mettre son mail, je lui ai écrit, il m'a hébergé sans souci. C'est des choses qui se font très facilement, j'héberge aussi des punks, un [nationalité] qui était de passage, que je connaissais pas avant. Ou on a des amis en commun et c'est du couchsurfing avec un réseau beaucoup plus dense, il n'y a pas besoin d'avoir des notes ou je sais pas quoi. Là en l'occurrence « moi aussi j'ai fait du punk » ça suffit. Et il suffit de faire 2-3 concerts [ici] et c'est vrai que les gens se parlent très rapidement et ça se fait facilement. Voilà, je les avais aidés à enlever [un objet] et ça suffit à créer un lien rapidement.

Q : et comment aujourd'hui, il est comment ce réseau ?

R : il est encore pas mal actif, des gens qui ont des labels aujourd'hui on est de moins en moins nombreux à sortir des disques parce que les gens sont de moins en moins nombreux à en acheter. Faut savoir que quand je propose à un mec de faire un échange de disques, globalement un mec que je connais pas en Allemagne ou en Australie, je vais lui envoyer 20 disques. J'ai aucune assurance qu'il va me faire le retour. Et pourtant on le fait quand même et il y a globalement jamais de problème. Je trouve ça assez bien d'avoir un réseau basé sur la confiance. Quand un groupe va me contacter pour que j'organise un concert, globalement je leur dis « oui oui y'a pas de souci, rendez-vous telle date », machin, ils ont aucune assurance que je vais vraiment l'organiser. Y'a pas de contrat, tout est oral. J'ai jamais fait de contrat pour les groupes. Tout est oral, tout se fait sur la confiance et ça marche. Donc ça c'est plutôt quelque chose qui reste. C'est toujours assez actif mais il y a quand même de moins en moins de monde.

Q : et pourquoi c'est important pour toi tout ça ?

R : je ne sais pas ahah. Je sais pas, j'aime bien la musique, le fait de participer. Tu participes activement à quelque chose, t'amènes quelque chose. Tu peux amener ta vision. Y'en a qui vont se conformer à des choses déjà établies et qui répètent des schémas, moi j'aime bien le fait d'amener ma vision justement, mes photos d'animaux pour changer un peu de communication. À un moment je prenais les disques pour faire une platine et je mettais des [objets] autour et ça m'a fait marrer de voir d'autres labels le faire aussi. Tu vois ça changeait des trucs trop classiques comme on peut les retrouver. C'est le fait d'amener quelque chose et de recevoir aussi énormément. On est riche de nos rencontres et c'est vrai que quand tu fais ce genre de choses, tu rencontres vraiment beaucoup de gens.

Q : OK, et sur ton fonctionnement à toi, comment tu fonctionnes ? C'est quoi les étapes entre le moment où y'a un groupe et y'a de la musique, et l'autre où y'a un son qui sort ?

R : tu veux dire un disque ?

Q : oui, disque, vinyle, cassette…

R : globalement j'ai plusieurs manières de trouver un groupe. Soit je le trouve par hasard, sur Bandcamp ou machin, je me dis « ah c'est cool » si j'ai le coup de cœur effectivement je peux leur proposer quelque chose. Soit on va me les conseiller, ça c'est souvent les groupes que j'ai déjà sortis qui m'orientent vers ces groupes-là, du coup j'ai mes petits chasseurs de tête un peu partout dans le

monde. Soit c'est des potes et forcément je suis ce qu'ils font. Soit je reçois des mails avec des liens, et j'écoute, si ça me plait je participe. Y'a aussi d'autres labels qui vont proposer de participer à des co-prods. Donc on sort le disque à plusieurs labels, ça ça arrive assez souvent.

Q : dans ce cas-là, c'est les autres labels qui te contactent ?

R : ouais. Il y a une part budgétaire, ils cherchent à boucler le budget. Sortir un disque, un 33 tours c'est 1800€ à peu près pour 500 disques, donc forcément faut les trouver et c'est bien de s'y mettre à plusieurs. Par exemple si là je voulais sortir un disque demain, selon le type de musique je sais quel label je vais contacter, avec qui j'ai déjà sorti des disques pour voir si ça peut les intéresser.

Q : d'accord, donc ça c'est la première étape de prise de contact, il se passe quoi en général après ?

R : alors après un des labels va faire le sale boulot, c'est-à-dire qu'il va récupérer les bandes, la pochette, faire faire la pochette et la mettre aux normes et qui va s'occuper de l'envoyer à l'usine. Il va collecter l'argent il va payer l'usine. Et il reçoit les disques, ensuite il va les dispatcher entre les labels et le groupe sachant que c'est rare qu'un groupe soit payé en argent suite à un disque, on préfère donner des pourcentages du disque. Comme ça on peut s'assurer qu'ils cherchent un peu à le vendre. Moi je donne 20% du pressage, généralement c'est entre 10 et 20%. Si on sort un disque à 500 exemplaires, ils vont recevoir 100 de ma part pour payer justement les frais de studio tous ces trucs-là. Et une fois que t'as les disques tu cherches à les vendre, donc je pense que quasiment chaque label a son propre catalogue de distribution. Je dis quasiment parce que je sais qu'il y a des labels qui passent par des distributeurs. C'est de moins en moins le cas aujourd'hui, vu que les disques intéressent de moins en moins les gens, y'a plus beaucoup de distributeurs, mais avant t'avais les distributeurs qui prenaient tout ton stock et le proposaient eux-mêmes en vente en prenant une marge évidemment. Donc voilà soit tu les vends soit par des plateformes type Discogs, soit par ton propre catalogue, donc ça va du site web. Moi j'ai une petite boutique en ligne que j'ai développée sous PHP. Ça aussi c'est un avantage du label, tu t'obliges à faire des choses que t'aurais jamais fait autrement. Du coup j'ai d'abord appris à faire du HTML puis du PHP, bon c'est pas fou mais bon je suis content de connaitre ça, voilà.

Q : C'est la distro, donc soit t'as ton site

R : soit t'as ton bac en concert. Ça je devrais le faire plus souvent. Mais quelque part tu vas aussi au concert pour voir les groupes, et quelque part d'avoir ton bac t'es un peu cantonné derrière. Donc ça, même si tu peux laisser ton stand, y'a pas vraiment de vols dans cette scène, c'est très rare qu'il y ait des vols. Ça intéresse pas les gens ahah.

Q : et hier, tu me parlais d'un évènement

R : [nom et fréquence de l'évènement], on regroupe un peu toutes les distros [de la ville]. Des fois y'a des labels d'ailleurs, une fois on a eu un label de ## qui était venu ici. En général on met les platines, ce qui fait que les gens peuvent écouter avant d'acheter, ou on propose des disques genre « écoutez ça ». Là le prochain on aura [de quoi donner plus d'ampleur à l'évènement], dédiée à vendre du disque, pour que les gens puissent nous rencontrer aussi. Ça marche plutôt bien, ça montre aussi aux gens qu'on bosse tous ensemble. Ça permet parfois de créer des liens avec des gens qui se connaissent pas trop, c'est plutôt intéressant ouais.

Q : comment ça se passe cette prise de lien avec les autres ?

R : bah on discute tout simplement « ah tiens merde bah je te connaissais pas », et après les gens se connaissent et c'est beaucoup plus facile. En [date] on a un évènement qui s'appelle ##, ça va être compliqué cette année [description de l'évènement], tu vas avoir plein de bacs de gens comme moi dans la rue. Et ça c'est bien parce que les gens se rendent compte que le disque n'est pas mort, que c'est pas forcément la Fnac, ça amène aussi un autre rapport aux gens. Des fois ils pensent qu'on est une brocante ahah. [l'évènement] ça a été créé [ici], alors je sais pas si c'est maintenu mais y'en eu à

[ville, ville, ville], donc c'est quand même un schéma qui a tendance à se standardiser on va dire. Donc y'a d'autres villes qui le font avec des noms différents.

Q : ça a l'air assez clair pour toi tout ce fonctionnement. Comment tu fais pour t'organiser avec les autres ?

R : c'est-à-dire ?

Q : tu parles de beaucoup de groupes, de labels, d'acteurs, comment entre vous vous prenez des décisions, ou comment vous organisez quelque chose ?

R : bah pour la sortie d'un disque c'est relativement simple parce que c'est vraiment pas compliqué de sortir un disque. Le groupe enregistre, les titres sont là. Pour la pochette on va chacun envoyer nos logos, nos références ou ce qu'on veut avoir de marqué. Mais c'est pareil, c'est souvent quelqu'un du groupe ou un proche du groupe qui va faire la pochette et qui va la proposer. Donc là y'a un ou deux petits échanges par emails, et une fois que c'est fait, chacun dit combien il veut mettre, on n'est pas à tous mettre la même somme, ça dépend des possibilités de chaque label. Et une fois que le budget est bouclé on envoie au pressage. Donc voilà c'est aussi simple que ça, c'est vraiment très simple de sortir un disque aujourd'hui. En gros faut une carte bleue une adresse. C'est très simple et ça va assez vite. Donc c'est principalement des échanges par mail.

Q : alors pourquoi un groupe va avoir un label si c'est aussi simple ?

R : des questions de financement. Le groupe, l'intérêt d'un label c'est qu'il a un certain public, un certain réseau de distribution. Par exemple quand t'es un groupe, tu vas être distribué un peu en Allemagne, en Espagne, un peu en Amérique du Sud, y'a des gens aux États-Unis qui vont regarder ce que tu proposes. Je vends pas mal aux États-Unis, et y'a des gens ils vont regarder ton groupe parce qu'il y a mon nom dessus. Donc ça crée des liens, ça permet à un groupe d'avoir des liens. C'est ce qui fait que les groupes cherchent aussi des majors, c'est-à-dire des gros labels, c'est pour être distribué pour avoir de la publicité ou autre. Nous on propose ça, mais version 'pauvre', on a beaucoup moins de disques à vendre et ça intéresse beaucoup moins de monde aussi. J'ai un gros public en ## et au ##, s'il y a mon nom il y a pas mal de gens qui vont l'écouter. Ça a permis notamment à certains groupes que j'ai produits, au lieu d'aller faire la traditionnelle tournée en ## parce que c'est facile il y a beaucoup de lieux là-bas, ou ##, [description des tournées]. Et là pour le coup, il y a un peu plus de choses à raconter je pense. Voilà ça permet notamment ça. T'amènes un réseau, je vais pas te parler d'aura, mais y'a un peu de ça, on donne une certaine visibilité.

Q : ce fonctionnement-là, comment est-ce qu'il a évolué au cours du temps ? Est-ce que t'as assisté à des choses qui ont changé ?

R : bah en 20 ans, ouais. Alors l'organisation pas vraiment, c'est toujours là même, sauf qu'à une époque tu vendais beaucoup plus de disques, ça permettait d'en sortir plus. Tu sortais à 1000 ou 1500 ou tu faisais des re-pressages. Ça aujourd'hui c'est devenu rare, c'est plutôt entre 300 et 500 le pressage, avant on hésitait entre 500 et 1000. C'est clairement 2 fois moins. C'est plus difficile de vendre aujourd'hui. Avant je faisais des flyers, j'en envoyais aux fanzines, tu recevais des commandes, des billets de 20 francs, c'était le prix d'un 45 tours. Mais c'était quelque chose d'assez fluide en fait. Les gens allaient chez le disquaire acheter des disques. Si tu passais par des distros c'est que tu cherchais des trucs très spécifiques. Maintenant les disquaires y'en a quasiment plus parce que la Fnac et Virgin ont tout dégommé avant de nouveau de s'en désintéresser. Jsais pas, mmm. Beaucoup de gens maintenant n'ont pas le contact du disque. Ils ont Bandcamp, Spotify ou machin ça leur suffit. Et ils n'ont plus cette notion d'acheter du disque, jsais pas c'est sortir du truc. Alors peut-être le fait d'avoir des appartements vides, ou ils voient pas l'intérêt. Moi j'ai grandi avec du disque c'est important pour moi. Mais c'est vrai qu'un gamin aujourd'hui, je crois qu'il voit pas trop l'intérêt et je pense que d'ici une dizaine d'années, y'aura plus du tout de vente de DVD puisque là avec les plateformes les gens voient pas l'intérêt d'acheter du DVD ou autre. Ce que je comprends hein. Je sais

pas, j'aime bien le support, j'aime bien entasser des trucs comme t'as vu. Dans l'évolution aussi c'est la qualité des groupes. Avant pour sortir un disque, c'était beaucoup beaucoup plus compliqué, ne serait-ce qu'imprimer quelque chose, fallait le faire photographier, 'fin c'était quelque chose d'assez dur, fallait faire des films, des 4 couleurs, là maintenant t'envoies un mail et tu reçois tes pochettes. Donc à l'époque pour sortir un disque il fallait en vouloir et tu sentais que les groupes, peut-être ils mettaient un peu plus de cœur. Moi maintenant, je reçois des trucs qui ont pas d'intérêt musicalement. Ou qui sont des copies de copies de copies et qui sont sans intérêt encore plus. Parce que c'est facile. C'est facile d'enregistrer dans son appart, avec les nouvelles technologies, alors qu'à l'époque fallait aller en studio, t'avais un producteur ou un mec qui écoutait qui disait « ça c'est pas bon, ça c'est pas bon », on a perdu ce côté-là. Et maintenant avec les réseaux sociaux, tout le monde se connait, tout le monde est copain, et personne va dire « nan moi ça je trouve pas ça terrible, tu peux faire mieux » ou machin. Ça, ça n'existe plus. Je connais même des groupes qui tournent [dans la ville] parce que j'y suis, alors qu'ils seraient jamais venus avant. Sauf que bon, pareil, je suis pas différent des autres je dis pas de mal, mais j'aime pas du tout ce qu'ils font. Les gens maintenant passent par ces espèces de réseaux sans se poser la question, ils enregistrent sans se poser la question d'est-ce que c'est bien, est-ce que y'a un truc, est-ce que c'est cool. Non, ils enregistrent un peu à la volée, et t'as beaucoup de disques aujourd'hui qui auraient pu ne pas sortir, et c'est pas ceux qui se vendent le moins. Tu vois c'est un peu le problème. Ou alors c'est des groupes qui vont marcher qu'en France, et s'ils vont aller tourner un peu ailleurs, bah ça marche pas. Parce qu'il y a pas ce côté « ouais, c'est les potes de machin, ils ont joué dans tel groupe ». Et ça c'est un truc qui existe particulièrement depuis 7-8 ans, c'est des groupes qui servent à rien, qui sortent des disques qui servent pas à grand-chose. Y'a un label qui s'appelle euh non je vais pas donner le nom, en plus je connais le gars qu'est très sympa, qui sort beaucoup, il presse à 1000, plein de gens achètent, c'est des références. J'en ai pas gardé un seul de ses disques. Et à chaque fois j'en écoute 4 ou 5 secondes, et j'arrête, parce que moi je trouve ça assez mou à écouter. T'as un groupe qui avait fait un bon 45 tours à l'époque, et là ils en sont à leur [nombre d'] album où c'est quasiment pareil que les 4 titres du 45 tours. Et c'est pareil, faut peut-être faire autre chose, c'est du kilomètre, voilà. Ce côté critique existait beaucoup avant, les groupes faisaient attention, ça on l'a plus vraiment aujourd'hui. Du coup ça impacte les labels parce que, bah t'as certains noms tu sais que tu vas le vendre, c'est cool et machin, alors que fondamentalement ça n'a aucun intérêt. [Dans cette ville], il y a ce côté un peu spécifique, les gens sont potes avec personne du reste de la France j'ai l'impression ahah, et quand certains des groupes très connus dans le reste de la France viennent [ici], bah les gens trouvent ça nul ahah. Enfin, ils le disent à leur manière. Tu vois [dans ce lieu], quand les gens quittent la salle de concert pendant que tu joues, c'est que c'est pas bon. Et j'ai notamment vu des groupes référence dans le punk-hardcore jouer la veille à [ville] devant 400 personnes, ils arrivent [ici], y'en a que 30, et y'en a 5 qui restent devant. Donc pour moi ça trompe pas. Et [ici], le public est quand même assez costaud en termes de connaissances, parce que chacun a 2 3 groupes, ou a un label ou un truc comme ça. Et donc tu sens bien, quand les gens font pas l'effort de rester, c'est que c'est pas bon. Et ça se confirme souvent dans l'autre sens. Voilà, aujourd'hui, y'a plus ce côté critique. Même de fanzine ou de choses comme ça, ça existe quasiment plus pour dire « il aurait pu faire mieux ». Donc t'as beaucoup de maisons de disques qui sortent des choses un peu inutiles.

Q : pourquoi ça a changé ça ?

R : parce qu'avant, il y avait beaucoup plus le côté physique, t'écrivais pas forcément au label, tu rencontrais un peu moins les groupes, t'allais chez le disquaire. Et déjà le disquaire pour qu'il vende ton disque fallait qu'il soit bon aussi, y'avait ce tri qui se faisait aussi comme ça. Là maintenant, c'est vrai que ce qu'on reçoit quand on fait les échanges, tu connais pas forcément les groupes. Des fois tu reçois des trucs qui sont un peu moyens, bah tant pis, il manque ce tri. Avant t'avais le disquaire qui écoutait le disque devant toi, il te disait combien il en prenait.

Q : et t'en penses quoi de ce changement-là ?

R : bah ça m'embête, du coup j'écoute assez peu, notamment des disques français actuels. Euh, ça fait que les gens, ou… Je sais pas, ça fait que j'ai tendance maintenant à écouter avant d'acheter, ce que je faisais pas forcément avant. Avant, je connaissais un peu la réputation, j'aimais bien la pochette, j'achète, c'était quelque chose de très fluide. Maintenant je vois. Des fois je me retrouve à distribuer le fameux label que je te disais parce que les gens m'en demandent, donc je fais le lien, mais j'en garde pas un seul. Et puis je connais les gens des groupes, mais à aucun moment quelqu'un leur dira.

[exemple de lien avec un groupe]

Moi je sais que je le fais quand je refuse des démos ou autre, je leur explique. Les gens le prennent souvent assez mal, du coup ça t'incite à ne plus le dire. Moi je me suis aussi retrouvé avec des demandes de concerts, où les gens te disent « ouais fait ça machin ». Les gens tu les connais donc tu dis ouais, les gens ça intéresse pas grand monde ici, et puis tu te fais insulter dans ton dos. Juste parce qu'au lieu de trouver une excuse du genre « j'ai aquaponey », t'expliques à quelqu'un « moi ça m'intéresse pas musicalement, j'aime pas du tout et je sais qu'[ici] ça passera pas », les gens le prennent mal. Ils ont quand même fait leur concert, avec quelqu'un qui l'a organisé et qui s'est planté. Enfin je trouve ça dommage pour tout le monde, le groupe qui est venu jusqu'ici pour jouer pour personne, ou, ouais c'est pas top, et pour le mec qui a organisé et s'est planté, parce que c'est pour toi au niveau financier. Voilà, donc je trouve ça dommage, et on m'avait traité de « gros connard » ahah.

Q : on t'avait traité de gros connard parce que tu leur avais dit ?

R : parce que je leur avais dit « franchement, ça marchera pas ici ». Mais juste, c'était la première fois qu'ils l'entendaient de quelqu'un. Le groupe n'existe plus ahah. Puis je les connais les gens qui sont dedans. Ouais, je pense qu'en 20 ans c'est ce côté-là. Avant, t'avais les fanzines qui écoutaient le disque et qui disaient ce que c'était, même toi en tant que label tu voulais pas une mauvaise chronique, donc tu faisais attention à ce que tu sortais. Ça, y'a plus de chronique, même les catalogues de disques te disent plus vraiment ce que c'est. Tu vois, t'as une petite description quand t'achètes quelque chose ? Bah là y'a très peu de catalogues qui le font. Voilà donc je pense que ça, ça a pas aidé. Le côté, vinyle puis CD, puis re-vinyle, ça a pas aidé non plus.

Q : c'est-à-dire ? J'ai pas compris ?

R : quand j'ai commencé, c'était principalement du vinyle, est arrivé le CD, moi j'ai commencé à produire la musique avec l'arrivée du CD. Beaucoup de gens ont viré leurs vinyles et acheté du CD. Le CD étant, à l'époque, un support assez cher, ça a provoqué la mort de pas mal de disquaires, ça a provoqué la mort de pas mal de d'usines de pressage vinyle. Ce qui fait que le prix des vinyles a beaucoup beaucoup augmenté. Et nous aujourd'hui, le CD plus personne veut en entendre parler, le vinyle revient un peu à la mode parce que c'est le côté audiophile et machin. Moi j'ai arrêté d'en acheter, mais c'est vrai que t'as beaucoup de gens qui se sont mis à racheter des vinyles. Et toute cette transition, ça a pas mal tué le truc au niveau des coûts de production. Tu vois ce que c'est le Record Store Day ?

Q : Non

R : c'est une espèce de journée mondiale qui fait que certaines maisons de disques vont sortir des disques qui seront fait uniquement pour ce jour, et qui seront vendus uniquement chez les disquaires indépendants. Seulement, des fois y'a un peu de foutage de gueule et des disques que t'aurais trouvé à 20€, ils se retrouvent en bac à 40 balles parce que ces maisons de disques vendent très très cher aux disquaires indépendants. Et pour le coup ça devient des objets de collection parce qu'ils vont être numérotés, je vais t'en montrer un exemple. Ça c'en est justement un. Alors ça couvre tous les styles, pas seulement le punk mais aussi l'électro et tout ça. Ils sortent des disques comme ça, d'habitude vendu à 20 ou 25, mais là il tombe à 40 balles. On se retrouve avec des 45 tours qui vont être à 17 ou 18 balles, parce que la maison de disque va les vendre 13 balles, après faut que le disquaire puisse

mettre sa marge. Et ça, je pense que c'est pas forcément une super opération, parce que ça dégoute un peu les gens d'avoir des trucs à ce prix-là. C'est cher, et les gens se disent « on est des espèces de vache à lait ».

Q : qui est-ce qui est à l'initiative de ce truc-là ?

R : à la base, c'était un truc américain, chaque pays a son propre Record Store Day, c'est toujours la même date, mais t'as pas le même catalogue. Aux États-Unis, ils ont énormément de trucs assez cool, en France ils ont des trucs un peu moins cool, mais tu peux contacter le CALIF. Je crois que c'est le CALIF qui supervise ça en France.

Q : et toi tu y participes ?

R : Non

Q : pourquoi ?

R : on m'a jamais contacté ahah. Euh après, ils cherchent des trucs, c'est souvent des repressages. La dernière fois il y a eu pas mal de repressage de truc d'Enio Moricone, c'est un truc assez gros parce qu'il faut que ce soit assez sexy à vendre. Moi je suis là avec [ma musique], c'est ... ahah. Non j'achète des disques quelques fois, mais comme ils sont assez chers, je vais plutôt chercher l'original qui sera moins cher. T'en as un samedi. En fait, cette année, il a été divisé en quatre, parce qu'avec le Covid, les usines pouvaient pas forcément tout fournir. Les disquaires avaient aussi des capacités limitées à cause des 10 personnes, donc ils l'ont scindé en quatre. Il y en avait un en mai, et il y en a un demain je crois.

Q : d'accord, je vais peut-être en profiter alors. Il y a un lieu en particulier ici ?

[échanges sur la journée du Disquaire Days]

Q : et d'ailleurs, à 17 ans, comment t'avais fait pour avoir les fonds pour pouvoir

R : à l'époque, j'avais mis 300 francs, et j'avais bossé. Le matin, je bossais un peu sur les marchés pour me faire un peu de thunes ou ce genre de choses. Voilà, j'ai mis de côté, t'avais le fanzine qui tournait aussi, c'était aussi l'argent du fanzine. C'est un peu de la débrouille.

Q : Est-ce que jusque-là, il y a des thématiques qui sont clés pour ton label dont on n'a pas parlé ?

R : je sais pas, moi j'essaye toujours d'avoir un côté un peu détendu dans ce que je fais, y compris envers les groupes, je pense pas avoir produit un groupe de cons, j'espère pas. De toute façon, quand tu vois ##, quand tu vois mon nom, les groupes qui veulent faire carrière me contactent pas. [détails des visuels]. Ça c'est un peu la valeur importante que j'essaye de faire passer. Et le fait de traiter tout le monde de la même façon, j'ai sorti quelques gros groupes à mon échelle, je les traite de la même manière qu'un petit groupe ## qui sort sa première cassette. Voilà, tout le monde le même deal, y'a pas de contrat, pas de machin spécifique, je traite avec des ## comme avec des ##. Pour moi tout est pareil, faut que ça se passe bien et simplement.

Q : et d'ailleurs, pourquoi t'as pas de contrat ?

R : c'est chiant. Voilà. Ahah. Non tout simplement, j'ai jamais compris l'intérêt d'en faire un, on se connait tous, on travaille ensemble, y'a pas d'argent spécifique à se faire, donc autant simplifier la chose aussi. Et voilà, tout simplement. Les groupes gardent la propriété de leurs titres aussi. En fait y'a pas de raison de faire un contrat. Voilà, c'est tout.

Q : d'accord. Dans ces vingt dernières années, quel est ou quels sont les gros changements que t'as vu passer ?

R : bah je te dis, avant les gens achetaient beaucoup de disques, plus maintenant, mais clairement plus. C'est-à-dire que tu peux avoir un concert, t'amenais un bac dans un concert, quand j'avais organisé en ##, des fois je me faisais 1200€ dans la soirée, et tout le monde passait pour regarder les disques « tiens, y'a quoi de nouveau ? ». Là, tu peux passer une soirée entière avec un bac de disques et personne regarde dedans, voilà ahah. Il y avait un rapport à l'objet, les gens achetaient des fanzines, t'échangeais les cassettes, « tiens j'ai acheté ça comme album je t'ai fait une cassette », t'échangeais des trucs, aujourd'hui ça existe plus. On va s'envoyer un lien, même ceux qui commencent des blogs, ils le terminent assez rapidement parce qu'ils le maintiennent pas. Ça manque un peu de persévérance aussi. Ouais, je sais pas, y'a ce côté aussi très digital et moindre effort. Ça c'est un truc que j'avais remarqué, à mon travail [une collègue] me dit « ouais j'écoute Dadju », alors je savais pas ce qu'était un Dadju ahah, je lui demande ce que c'est comme musique, elle me dit « bah jsais pas », elle savait même pas définir le style musical de ce qu'elle écoutait. A un moment elle me fait « bah c'est du pop ». Et en fait, je me suis dit, 'mais euh, ok donc c'est vraiment aujourd'hui, la culture musicale des jeunes c'est pauvre. C'est pauvre.' Et elle a râlé, parce qu'elle a été au concert et elle a attendu une heure qu'il fasse le titre qu'elle aime bien. Elle est allée voir un titre. Tu vois, souvent ça se résume à un titre. Genre Dadju elle connaissait ce titre.

[échanges sur un artiste local, le répondant s'étonne que peu de ses titres soient connus].

C'est un truc, tu te rends compte que les jeunes aujourd'hui ne savent plus définir ce qu'ils écoutent, n'ont pas conscience d'un album. Et pour moi c'est quelque chose d'étrange, quoi. Avant t'achetais le 45 tours ou l'album, c'est ce que faisais ma mère en tout cas, moi j'achetais l'album, aujourd'hui ils écoutent un titre, bientôt ce sera des jingles, je sais pas ahah, les 15 meilleures secondes. C'est un peu bizarre. Quand j'aidais mon pote à tenir son magasin de disques avec des gens qui étaient relativement jeunes et qui étaient là « j'aimerais ça, ça, un peu dans le style de tel truc », tu leur sors un disque et ils te disent « c'est quoi le titre ? » comme s'il y avait un seul titre à écouter et tout le reste c'est du remplissage. T'as ce côté-là qui est un peu apparu. Et voilà, je sais pas vraiment dans le punk, je crois pas, mais maintenant dans le punk ce qui est différent c'est que les gens écoutent 10 groupes alors qu'avant on en écoutait 1000. Et ça c'est un peu, euh c'est un peu tristoune. Ils ont pas cette persévérance à aller chercher les infos, de savoir. Dans les anecdotes que j'ai, quand j'étais gamin acheter des disques aux États-Unis c'était très cher, par contre t'avais un truc, c'était les vidéos de skate, les VHS qui montraient des skateurs, parce que la bande-son c'était des groupes punks. Donc pour nous, on achetait ça et ça nous faisait office de compil pour découvrir ce qui se faisait là-bas. Tu vois c'est des trucs cons, mais ça les gens le feraient pas aujourd'hui, d'aller se taper des vidéos de skateurs pour écouter de la musique. Pareil, y'avait un groupe qui s'appelait ## qui avait fait un clip qui passait à la télé, donc on était tous à 9h du mat' à essayer de scruter voir si ce clip apparaissait et on notait tous les noms des groupes que les mecs avaient sur leurs tee-shirts pour savoir quoi acheter, parce que t'avais pas d'infos qui tombaient. Là aujourd'hui, t'as toutes les infos qui sont là et les gens cherchent même pas à les lire. Ça c'est ce côté un peu tristoune, les gens ont pas la curiosité.

Q : et t'en penses quoi toi de tout ça ?

R : bah c'est triste, je trouve ça triste. Moi je sors beaucoup de trucs style américain, j'en vends quasiment pas en France, je les vends en Allemagne, en Angleterre ou en Espagne, mais en France pas du tout. Parce que les gens, jsais pas, y'en a qui me disent que c'est exotique, euh ok, oui oui. Les fameux palmiers de Buenos Aires, je sais pas ahah (…). Ouais voilà, mais jsais pas, exotique pour eux, ils font même pas l'effort d'aller écouter. Ça manque de cette persévérance, les gens cherchaient à avoir une culture. Là c'est fini.

Q : et selon toi, qu'est-ce qu'il s'est passé pour qu'il n'y ait plus cette persévérance ?

R : je pense que c'est, un mot que je déteste, c'est sociétal. C'était un peu la même chose en librairie, maintenant toutes les librairies ont à peu près les mêmes trucs en facing et t'as plus vraiment le choix du libraire, parce que, ben y'a une réalité économique, c'est ce que les gens veulent, faut les vendre.

Mais avant t'allais dans telle libraire ou autre pour découvrir des trucs, et là maintenant t'as un peu toujours les mêmes étalages, on te conseille un peu toujours les mêmes choses, et c'est pareil pour les disques. Je sais pas, les gens font attention au contenu aussi peut-être. On peut critiquer la télé des années 80 qui était horrible, mais celle d'aujourd'hui est encore pire. Elle est vide de sens, t'as les émissions pour gamin. T'avais un truc par exemple qui s'appelait Téléchat, aujourd'hui c'est extrêmement daté. C'est ce que je regardais quand j'étais gamin, mais c'était un truc avec plein de jeux de mots, plein d'absurde, des trucs comme ça. Alors les gens en font aujourd'hui comme si ça les avaient effrayés quand ils étaient gamins, parce que c'est vrai que c'est devenu assez moche, moi j'adorais. Mais aujourd'hui quand tu regardes les émissions pour gamins moi je trouve ça effrayant parce que y'a rien, c'est vide. Et c'est peut-être cette société qui se vide de sa culture. Les gens ne font plus attention à lire, ils ne font plus attention à ce qu'ils écoutent, tout leur vient naturellement par le câble d'internet et ça s'arrête là. Et effectivement quand tu regardes à la télé aujourd'hui où les gens ont des passions pour Koh-Lanta ce genre de chose, enfin… A l'époque si tu regardais Fort Boyard, c'est vraiment que tu te faisais chier. Maintenant les gens ils en discutent sur Twitter et machin. Enfin, y'a vraiment une perte par rapport à ce qu'on écoute ou ce qu'on regarde. Parce que y'a plus de sens, je sais pas. Et c'est vrai qu'avant tu prenais un disque, tu lisais la pochette. Moi, les Béruriers Noirs, moi sur le chemin je commençais à lire les paroles, et ça c'est quelque chose qui se fait plus du tout non plus. Les gens font plus attention à ce qu'ils ont dans les oreilles ou dans les yeux. Regarde dans le train, les gens râlent parce que y'a pas le wifi, y'a pas l'internet que t'as chez toi. Jsais pas, moi je prends le train, je bouquine, déjà c'est 3h où tu vas pouvoir bouquiner. Maintenant c'est limite inconcevable, il faut le wifi, il faut regarder un film que t'aurais aussi pu regarder peinard chez toi. T'as aussi ce côté, 'il faut recevoir sans effort'. Je trouve ça dommage, effectivement avant tu faisais l'effort de choisir ce que t'écoutais. Je sais pas ce que t'en penses.

[échanges sur notre pratiques d'écoute]

Q : du coup à propos d'évolution, tu penses que c'est quoi l'avenir de ton label ?

R : bah je vais continuer exactement de la même façon, parce que c'est ce que je fais depuis 20 ans. Voilà, c'est continuer à sortir des trucs qui m'intéressent. Ça va un peu au gré du temps, là j'ai sorti pas mal de trucs français, je sais pas pourquoi. Y'a pas de grandes raisons à ça. Voilà, je me laisse un peu naviguer, enfin le label navigue un peu tout seul, je prends selon ce qui vient, on va continuer comme ça. À l'époque je voulais monter un petit disquaire, [raison], mais je me rends compte qu'entre mon boulot, la salle, et tout ça j'ai vraiment pas le temps. Donc, bah tant pis. Mais voilà, on va continuer à se laisser un peu naviguer quoi.

Q : d'accord, j'ai un peu fait le tour de mes questions, est-ce qu'il y a autre chose que tu voudrais ajouter ?

R : bah euh, l'autre jour on parlait de euh. T'as d'autres façons de monter un label que le côté musical. Je te mettrai en contact avec ##, lui il documente la scène de ##. [fonctionnement de ce label] Ça rejoint un label que j'aime beaucoup aux États-Unis qui est le label Discord, qui lui n'a sorti que des groupes de Washington. Et à part 1 disque, y'a que des groupes de Washington depuis 1981. Et ce qui est marrant, c'est que tous les gens qui travaillent pour le label sont globalement là depuis le début en tant que bénévole à plier les pochettes de disque en 81 jusqu'à maintenant où c'est pro, c'est assez intéressant. Toute la démarche est plutôt cool. Et l'adresse qui est sur le truc, c'est toujours l'adresse des parents des membres fondateurs qui ont jamais changé l'adresse, c'est marrant. Du coup, les gens vont le voir et ils vont acheter chez ses parents depuis 30 ans. C'est le truc assez marrant. Voilà, sinon je pense qu'on a fait le tour.

Q : alors j'ai une autre thématique qui est sur la qualité du son que t'écoutes. Là comme on est chez toi, est-ce que tu peux me faire écouter quelque chose s'il te plait ?

R : ouais * se lève et va chercher un disque* je vais te faire écouter du reggae, le lien entre punk et reggae est assez fort.

[un 33 tour a été mis dans la platine vinyle]

R : t'as une enceinte qui est là, et une qui est par terre là.

[nos échanges sont couverts par la musique

me montre des objets, flyers, affiches et disques liés à son label

Q : et il représente quoi ton support d'écoute pour toi ? [la suite est dificilement audible car nous nous déplaçons]

R : ah, bah j'ai… Sinon j'avais des trucs un peu comme dans mon bureau, des trucs assez simples. (…) le côté ultra-audiophile, ça me touche pas beaucoup. Mais après pour moi c'est un objet de tous les jours. Y'a pas un jour sans que j'écoute un disque donc je fais ça pour moi. J'ai des potes audiophiles. Ouais donc la musique c'est vraiment pour moi.

[fin de l'entretien et remerciements]

Annexe 14 - Interview de groupe parallèle R13, R14 et R15

Le répondant R13 est un homme musicien. Le label est animé par un collectif d'environ 3 personnes, avec quelques bénévoles qui peuvent aider ponctuellement. Ce collectif organise des concerts depuis 2003 environ et a créé un label depuis 2010 environ.

Le répondant R14 est un homme non musicien. Il a d'abord commencé par créer des fanzines il y a plus de 20 ans. Il co-anime le label avec la R15. Le label comprend 129 productions.

La répondante R15 est une femme non musicienne. Elle co-anime le label avec le R14 et s'occupe plutôt des aspects visuels.

L'interview a lieu dans un local type squat, accepté par la mairie. Durée 1h.

* *

[Échanges autour de répondants que j'ai déjà rencontrés, du sujet de la thèse et introduction]

R1 : moi c'est ## du label ## dans les ##. Là c'est moi qu'on interview mais on est plusieurs dans le collectif. Mais c'est plus moi qui gère la partie label, distribution entre guillemets du disque, échanges, des groupes, site internet ce genre de choses. Sinon à la base ## est une organisation de concerts et label après.

Q : ## c'est le nom de l'asso ?

R1 : depuis pas longtemps avant c'était un collectif parce que pour donner un nom d'organisation de concerts et on a décidé de faire un label un peu derrière. Dans la continuité du truc, pour soutenir les groupes, d'avoir une petite distro dans les concerts.

Q : d'accord donc en premier vous aviez organisé les concerts

R1 : on a organisé des concerts à titre individuel et collectif depuis que j'ai 17 ans je pense, 16-17 ans, donc ça fait quasiment 15 ans au moins. Ouais ça va vite hein ahah à ## ans… On est jeune mais en fait ça fait longtemps qu'on fait ces conneries ahah. Après, les groupes nous demandent parce que c'est plutôt moi qui gère la boite mail du euh, de ##. Après j'envoie quand même aux 2-3 personnes impliquées, savoir si ça les botte en gros les groupes-là. Je prends pas une décision tout seul. Même s'ils s'en foutent un peu en général. [rire général] c'est collectif, mais pas tant que ça, le label c'est plus moi qui le gère.

Q : d'accord. Et pour toi ?

R2 : alors moi c'est ## de ##. Nous on a commencé, enfin j'ai commencé, euh on était deux on a fait un fanzine au début. Ça je te parle de ça, y'a plus de 15 ans, presque plus de 20 ans. Et on a commencé par un fanzine et le fanzine a fait 12 numéros qui marchaient plutôt pas mal, à la fin qui étaient distribués à 500 exemplaires, entre 300 et 500 exemplaires, ce qui était vraiment pas mal pour un fanzine anar-punk. Et par la suite, le copain a arrêté, je me suis retrouvé tout seul, j'ai fait encore un numéro, et du coup tu commences à avoir plein de contact parce qu'avec un fanzine tu rencontres des groupes, t'interview des groupes, tu vas en concert, et puis avec ## de ##, c'était notre première prod, un jour il sort un groupe anglais qu'on aime bien tous les deux et il cherchait des labels. On n'avait pas de labels et on s'est dit avec le copain à l'époque « boh on va quand même les aider », et on a aidé comme ça financièrement la première prod, premier disque, sans forcément avoir de label donc on a gardé le nom ## et on a sorti le premier disque comme ça et le disque s'est bien distribué parce que le groupe marchait bien. Et du coup, j'ai pris plaisir à faire des disques et à avoir la main dedans. Et une fois que t'as la main dedans t'es 'arg', voilà on a commencé à créer le label comme ça. Je faisais aussi des concerts après le fanzine, avec des potes ou des fois tout seul parce que c'est pas euh, c'est pas très dur d'organiser dans un café. Et on a fait, je sais pas, plus de 20 ans de concerts, je sais plus, enfin voilà. Et le label s'est créé et c'était parti quoi. Et on a fait une prod, 2 prod, 3 prod, et comme ##, on n'était pas en association, on n'était pas créé ni rien. Et quand tu commences à avoir un bon réseau de distribution, si t'en fais 1 dans l'année tu risques rien, si tu commences à en faire 1 tous les mois, ça commence à être gênant pour les finances à être pas déclaré. Et on avait discuté avec ## en disant « est-ce que tu penses que ## c'est bien ? », il nous a dit « franchement je vous conseille d'avoir une association », parce qu'imagine un jour tu vas te faire prendre avec les flics ou quoi que ce soit, ou un truc avec la Cnil, si t'es pas en association, ils peuvent considérer ça comme du marché noir. Après t'as les impôts et là tu t'enfonces vraiment dans la… voilà. Très vite. Du coup en associatif tu fais ce que tu veux, niveau mairie et tout ça. Ne serait-ce que pour louer une salle ou un concert, faut une asso. Une asso, ça demande pas grand-chose, une fois que t'es créé, t'es créé. Et donc du coup on a créé une association pour rendre un peu officiel tout ça. C'est-à-dire que l'organisation de concert, pour avoir

R3 : c'est récent, ça fait 10 ans

R2 : nan plus

R3 : bah nan, j'étais déjà là moi. Avant on n'avait pas les papiers

R2 : si, pour [nom d'une autre association], et du coup il l'avait rattaché dedans

R3 : ouais, mais y'a 10 ans à peu près.

Q : c'est quoi [cette autre association] ?

R2 : alors je t'explique

R1 : on en a pour la nuit *rire général*

R2 : nan, en fait, moi ##, j'étais dans les ##, et moi [cette autre association], c'était [ailleurs]. C'était des gens des gens qui faisaient aussi un fanzine qui s'appelait ## à l'époque, qui a sorti, je sais pas 10 ou 15 numéros, et c'est gens que j'ai connu en concert, et on a sympathisé au bout d'une bière, 2 bières, je sais plus, peut-être 25 bières ahah. Et en fait, on a fait des concerts dans la région, ## on est allé partout en France en concert, et du coup on faisait 2 fanzines, et après quand on a arrêté nos fanzines, moi j'ai commencé à faire un label. Donc l'asso de Nancy qui était pote avec moi, m'a aidé financièrement dont la première prod que je te disais avec ##, qui était le groupe ## et du coup il a aidé financièrement avec moi. Et je me suis dit « mais c'est bête, on va pas faire 2 trucs différents alors qu'on est tout le temps tout le temps ensemble. Et en fait moi comme j'aime bien les musiques un peu plus bourrin et que le copain ne supportait pas ça

R1 : il était plus punk rock

R2 : voilà, et du coup on a gardé le nom ## pour l'association punk-rock, et le label punk-rock. Et en fait, comme moi j'avais utilisé ça et créé ça dans les ##, comme on était tous les week-ends ensemble. Et en fait, on a monté une liste distribution et d'échanges de disques qu'on a fait avec le label etc qui s'appelle ##, et ça c'est aux deux labels en commun. Et quand la partie ## a fini parce qu'on organisait presque un concert tous les mois, tous les deux mois à ##, y'a des gens qui jouaient dans des groupes, y'a des gens qu'ont souhaité arrêter parce que voilà, la vie, les gosses. Et à la fin ## a arrêté ses activités de concerts, mais on a gardé le nom pour le label. Et le label existe encore et on fait encore

R3 : quelques prods

R2 : quelques disques voilà. Mais c'est plus occasionnel pour des copains.

R3 : en gros c'est les mêmes personnes

R2 : c'est les mêmes personnes, ouais voilà.

R1 : occasionnel, combientième prod en prod occasionnelle ?

R3 : ## ? 50 et quelques !

R1 : voilà c'est du bon occasionnel quand même

R2 : on a euh 129 disques

R1 : voilà

Q : toi ##, tu veux te présenter ?

R3 : ouais, moi je suis la copine de ##, du coup, bah je l'ai rencontré dans un concert etcaetera, et puis après, bah, j'ai intégré naturellement l'association, parce que du coup y'a des concerts bah j'allais aider quoi. J'ai commencé par ça, par venir aux concerts, et après je me suis plus occupée de tout ce qui était infographie en fait, faire des flyers, le site internet c'est moi qui l'ai fait

R1 : les pochettes de disques, les livrets

R3 : ouais, les pressages avec les usines, traiter avec les usines de pressage pour les pressages des disques et voilà. En gros moi je fais ça pour l'asso.

Q : D'accord

R2 : ce qui est déjà pas mal, c'est pas mal de boulot.

R3 : ouais, on fait une émission de radio aussi, qui a pas trop à voir, un petit peu mais voilà. C'est tout.

R2 : ## faisait seule une émission de radio qui s'appelle ## depuis 2005. Et du coup c'est l'inverse, c'est moi qui ai intégré son émission parce que pour le coup c'est l'inverse, un coup elle voulait arrêter puis elle me l'a dit, et j'ai dit « non mais faut pas arrêter, c'est super bien ». Donc ça permet aussi de diffuser la musique

R3 : bah ouais, bah maintenant il se passe plus grand-chose en concert, mais bah, on a un agenda, on a une émission où on annonce tous les concerts qui ont lieu, et puis pareil, quand il y a des labels copains qui sortent des disques, bah on passe les disques, on présente.

R2 : en interview, on fait venir des groupes, des assos, genre ##, machin, on leur pose des questions, on les diffuse à la radio.

R3 : mais eux aussi ils ont une émission de radio ahah *rire général*

R1 : on est les petits frères, je dirais l'inverse mais finalement. Est-ce que vous avez écouté la spéciale reprise ?

R3 : nan, pas encore

R1 : ah, c'est spécial covers

R3 : nan parce que la dernière en date, c'est pas une spéciale anti-racisme ou je sais pas quoi ?

R1 : si mais j'étais pas là, ils ont passé des morceaux sans euh

R2 : sans te le dire

R1 : si mes morceaux que je leur ai donnés mais apparemment j'en ai pris plein la gueule mais j'ai pas écouté encore.

Q : ces émissions de radio c'est avec l'asso ?

R3 : nan. C'est dans une radio associative, en fait c'est

R2 : ça s'appelle ## à ##.

R3 : on est bénévole dans l'association ##, voilà.

R1 : oui c'est pas en lien avec le label en tout cas. Mais y'a toujours des trucs en plus, toujours.

R2 : c'est juste qu'on s'en sert maintenant parce que c'est un super moyen de diffusion la radio. C'est l'une des plus petites radios, mais la plus écoutée de ## et ses alentours. Ça diffuse à 60-70 kilomètres autour de Nancy## donc ça veut dire que ça arrive aussi dans ##. Et maintenant avec les podcasts et tout c'est super bien, t'enregistres ton émission, tu peux envoyer ça à un groupe au Mexique que t'as diffusé. Tu lui envoies, il se branche le podcast et il peut écouter l'émission donc c'est super top. Donc pour la diffusion de la musique, il y a des animateurs, donc tu présentes, c'est pas du streaming, on parlait du streaming, le streaming pfff, c'est… Tu diffuses de la musique, tu comprends rien au texte, y'a pas de paroles, y'a rien. Et là, tu peux

R1 : et quels animateurs ahah

R2 : là tu peux dire d'où le groupe vient, de quoi le texte parle. Enfin, le streaming moi je suis assez contre parce que dans le punk pour moi le plus important c'est le texte. Pas la musique. Le punk au début il existait parce que les gens ne savaient pas jouer de la musique et ils ont pris une guitare, ils ont fait deux accords, et en fait ils voulaient crier la colère qu'ils avaient. Donc ils avaient les textes, ils ont pris une guitare, ils savaient pas jouer. On a toujours dit, le punk c'est du trois accords, tu prends une guitare une batterie, tu tac tac tac et t'envoies la purée. C'était ça le punk. Maintenant, le problème, c'est que c'est devenu beaucoup plus musical, et les textes sont beaucoup plus euh

R1 : derrière

R2 : derrière ouais

R1 : maintenant c'est l'esthétique, c'est Spotify, c'est t'as intérêt à avoir la bonne page sur YouTube, c'est plus important ça maintenant que

R2 : en tant que label, t'as des groupes qui te contactent et qui te disent « bah écoute ce qu'on fait ». Bah des fois on leur « bah tu peux nous envoyer déjà tes textes ». Parce que je connais pas le suédois, j'aimerais bien connaitre tes textes avant de

R3 : on comprends pas

R2 : la musique je m'en fous un peu, c'est mieux si elle est mieux jouée, mais le plus important c'est le message que t'as à dire derrière. Et nous on s'est rendu compte aujourd'hui qu'il y a plein de labels qui disent oui à des groupes sans vérifier les textes. T'imagines que tu fais un groupe suédois un peu facho, il dit des trucs un peu bizarres dans ses textes, toi t'as pas lu les textes et tu diffuses ça…

R1 : après, y'a des fois le côté de tu connais des gens, tu connais le groupe d'avant, tu fais confiance aussi des fois voilà

R2 : tu fais confiance aussi oui

R1 : vaut mieux être prudent quand même

R2 : c'est mieux

R1 : c'est vrai que y'a pas longtemps un label qui m'a écrit un gros truc métal pour faire des échanges, ou c'est un truc de diffusion je sais pas trop, et en fait il sortait des groupes de Black Metal facho quoi, d'extrême droite euh… Tu dis non

R2 : non merci

Q : alors justement comment ça se passe dans vos deux labels, c'est quoi l'étape entre le musicien qui va avoir son envie et le final de la musique produite

R3 : la musique sortie

R2 : je pense qu'on marche vraiment de la même façon, vu que c'est les petits frères on peut considérer ça comme ça. En fait t'as plusieurs solutions, soit nous on vend à un concert, et tu vois un groupe, tu kiffes le groupe et tu dis « ouah le groupe c'est super », tu vas voir le groupe, tu leur demandes s'ils ont sorti quelque chose, s'ils disent non, bah nous on veut bien leur sortir un truc parce que ça, c'est le coup de cœur en concert, ça ça arrive souvent. Des fois, c'est un autre label comme ## qui dit « j'ai envie de sortir un truc mais je cherche des autres labels pour co-produire ». Donc c'est souvent les labels qui te démarchent pour dire « tiens, on va sortir ça, on cherche d'autres labels, est-ce que t'es intéressé par le disque et le groupe ? » donc on écoute, on regarde et on voit si on peut aider ou pas. T'as aussi les groupes qui te contactent directement, quand tu commences à être un peu connu en tant que label, t'as des groupes maintenant qui te contactent de partout, parce qu'ils voient ton logo sur les disques et ils disent. Donc tu te retrouves avec des groupes qui te contactent pour sortir leur disque, clairement.

R1 : oui c'est ça, après y'a un rapport souvent de confiance et d'amitié avec les groupes que tu connais. Tu sors le premier, le deuxième, y'a beaucoup d'amitié. Moi je sais qu'en ce moment, c'est vachement limité, en tout cas moi, à faire les groupes du coin ou que je connais plutôt que faire les groupes euh comme de Suède, d'Espagne ou du Portugal que je connais pas, que j'aime bien musicalement mais que finalement je connais pas du tout. Du coup maintenant

R3 : tu privilégies

R1 : ouais bah vu qu'on fait une quantité limitée, je préfère limiter les scènes locales ou d'amitiés, de connaissances

Q : pourquoi t'as fait ce choix ?

R1 : bah parce que je trouvais ça bien de soutenir les petits groupes. Après c'est pas forcément le, au niveau des ventes c'est pas le plus stratégique mais je préfère soutenir

R3 : y'en a partout des petits groupes

R1 : bah bien sûr, tu peux prendre un petit groupe du Canada qui sera aussi petit que le tien, mais euh

R3 : qui vient de 'chais pas où

R2 : après on peut privilégier ça, c'est beaucoup de rencontres en concert, même les groupes, comme il dit, c'est des groupes du Portugal ou suédois, mais c'est des gens qu'on a fait jouer, qu'on a rencontré ou des choses comme ça. Et comme ## joue aussi dans ##, bah quand t'as la chance d'être un groupe et d'être parti un peu en Europe et partout pour jouer, tu rencontres forcément des groupes ailleurs. J'ai eu la chance de partir une semaine avec eux une semaine en tournée et tout, bah tu vas jouer en Allemagne, tu vas jouer à ##, à ##, bah tu rencontres des gens là-bas que t'aurais pas rencontré si t'étais resté ici, donc forcément tu noues des contacts. « ah t'as un label ? ah super » du coup ça discute, ça branche et boum y'a quelqu'un qui te demande de sortir le disque donc c'est aussi des rencontres qui sont faites grâce aux groupes qui tournent. Toute l'entraide c'est comme ça que ça marche. Après une fois que les contacts sont faits, ça commence à être un peu plus professionnel en gros. C'est-à-dire que maintenant, après faut savoir qu'est-ce qu'on sort, quel support, est-ce qu'on sort un CD, un EP, un LP, à combien on presse, combien ça va être distribué, est-ce que le groupe va bien tourner, ou est-ce qu'il est juste là pour s'amuser donc tu sais qu'il va pas trop jouer. Les CD y'a plein de choses, y'a le digipack, y'a digislip, y'a plein de façons de les faire, y'a plein de prix différents. Donc en gros ça va partir de 500€ le moins cher jusqu'à 1800€ pour un CD. Et un EP, un petit 45 tours, ça va osciller entre 1200, 1600. Et un LP c'est plutôt du 1800, 2000€ maintenant.

R1 : le CD reste le support le moins cher dans tous les cas. Pour les cassettes, je suppose que t'as interviewé plein de labels qui faisaient des cassettes, ça se fait un peu. C'est pas des grosses quantités, mais de la démo à 100 exemplaires. Mais c'est quand même le support le moins cher que tu peux faire dans tous les cas. Enfin, qui s'était cassé la gueule et qui maintenant euh

R3 : je suis pas sure de la diffusion

R1 : diffusion non, mais t'as toujours des petites distro tape ou des trucs comme ça. Enfin tu limites quoi

R2 : généralement un groupe qui débute, tu vas commencer par une démo, tu vas faire un CD, clairement, un CD ou une cassette qui va être diffusée à, pff, 100 150 exemplaires si ça marche bien, pour commencer à démarcher les concerts, les radios, les copains, les labels, les fanzines. C'est souvent gravé à la maison avec une pochette faite à la main, enfin voilà. Ça te permet de distribuer ça aux radios, de faire découvrir le groupe etc. Après une fois que le groupe est un peu plus connu, tu te dis « bah on va peut-être presser du CD, du LP ». Après, nous on n'a jamais fait de contrat, y'a certains labels qui ont des contrats, nous on fait du contrat moral. C'est un engagement où nous on fait le maximum, le groupe il essaye quand même de jouer un petit peu, parce que sans jouer, forcément le groupe il peut pas être distribué. Et après, on regarde sur quoi on part, et une fois la décision prise, beinh on rentre un peu plus dans le côté professionnel, donc ## va commencer à regarder les devis, combien ça coûte, où c'est qu'on presse. Bon généralement on travaille avec les mêmes boites parce que c'est plus simple.

R3 : il faut faire les demandes d'autorisation

R2 : ouais les demandes d'autorisation à la SDRM pour les autorisations de pressage. Puis après y'a le montage du livret du LP. Alors il y a des groupes qui maitrisent bien et qu'ont déjà tout fait. Donc là t'as juste à récupérer les fichiers, tu les mets par rapport à la boite de pressage. T'en as d'autres où ils ont rien. Là on va sortir un groupe pour pas les nommer qui s'appelle ##, qui est un groupe punk-rock de ##, ils sont bien, ils jouent bien, ils sont super sympa. Sauf que, euh, eux, musicalement c'est leur partie, mais le reste… Donc ils nous ont dit « on veut bien sortir un truc, mais on n'a rien ». Donc ils nous ont donné les textes

R3 : on a quand même gratté « vous avez pas juste une photo du groupe ou un truc comme ça ? »

R2 : ouais voilà

R1 : c'est même pas eux qui gèrent la partie pochette, au moins un dessin, rien. Parfois c'est des amis qui font ça

R2 : du coup là tu pars vraiment de zéro. C'est-à-dire que t'as le son mais tout le reste c'est Marylène qui va faire tout le livret, le montage, rajouter les textes. Mais là ça demande du boulot parce que tu peux avoir un livret de 4 à 12 feuilles dans un CD.

R1 : faut quand même remplir

R2 : tu peux pas mettre que le texte, faut mettre des collages, des dessins, faut mettre des idées pour que ça soit assez sympa le livret

R1 : et il faut que ça reste un peu artistique quand même tout ça, c'est du visuel. Un beau livret c'est quand même chouette

R2 : après y'a la démarche, une fois que t'as fait tout ça, que t'as la pochette et tout, c'est soit tu le sors tout seul parce que le label a de l'argent. Si t'es pas tout seul, après faut faire la démarche de chercher des labels en France, ou d'amis, en disant « tiens on va sortir ça, c'est pas mal t'écoutes, est-ce que… ». Bah après, on est plus ou moins les mêmes labels à travailler souvent ensemble. Parce que des amis, on a plus ou moins les mêmes groupes, on sort les trucs politisés, 'fin etc. Donc on sait très bien si on veut sortir tel groupe, à qui écrire. Et des fois, un peu comme les groupes, ça t'arrive de découvrir des labels que tu connaissais pas, ou quelqu'un qui veut commencer et qui dit « tiens, j'aimerais bien faire ». Et puis t'aides, c'est de la démarche contact-recherche et voilà. En ce moment, c'est un peu galère avec le Covid, parce qu'on a un peu les caisses vides, et puis y'a pas eu de festoch. Clairement pour nous les petits labels, c'est les concerts qui font vendre beaucoup de disques, et les festochs

R3 : les festivals

R2 : les festivals l'été, ça rempli quand même pas mal les caisses pour poursuivre l'activité. Là clairement cette année c'est… ffff… on n'a zéro concert. On a un site internet, heureusement qui marche pas trop mal. Mais on n'aurait pas ça, ça serait la catastrophe

R3 : c'est clair

R2 : heureusement qu'on a été sauvé par le site de vente en ligne. Donc voilà en gros comment ça se passe.

R1 : après, vous vous gérez quand même la partie pressage, chose que nous on ne fait pas du tout

R3 : pas toujours

R2 : beaucoup quand même

R1 : nan, mais si on vous le demande en tout cas vous le faites

R2 : on en a fait une paire quand même

R1 : alors que nous on s'occupe jamais de ça

R3 : ## il l'a fait

R1 : oui on le fait pour nos propres groupes. Parce que ##, c'est un soutien aussi de nos propres groupes de musique.

Q : je peux savoir lesquels ?

R1 : euh, ##, ça c'est mon groupe avec ## qui était là aussi tout à l'heure. ## ça a été créé par rapport à ##, c'était notre premier groupe quand on était jeune, quand on organisait des concerts tous ensemble

R2 : qu'a fait ##

R1 : exactement, donc là c'était notre tout premier CD, enfin quasiment le seul CD qu'on ait sorti. Donc on a fait ça pour ça. Et après, d'autres groupes de copains, du label, donc le but c'est de se soutenir soi-même, puis de filer un coup de main aux autres. Nous on fait uniquement la démarche de recherche SDRM, pressage, pour nos propres groupes. Les autres après, on donne un billet, on donne un avis sur l'artwork, s'il y a besoin, s'il y a des propositions, des idées. Mais sinon toute la partie là, on laisse ça aux groupes ou aux autres labels. Parce que moi j'ai pas envie de le faire. On se dit, nous on arrive à le faire avec nos propres groupes, je me dis, c'est intéressant aussi quand t'es un groupe de faire la démarche et d'essayer de le faire un peu toi-même. Parce que le DIY c'est ça aussi finalement, c'est pas non plus dire « je fais de la bonne musique, je donne ça à 15 labels, vous vous démerdez là-dedans, et je veux recevoir mon vinyle dans deux mois ». J'aime bien quand le groupe fait la démarche quand même de faire l'objet un petit peu de A à Z, avec du soutien, bien sûr puisque c'est un truc collectif, mais faut quand même que le groupe fasse

R3 : après y'en a certains qui ont tellement besoin d'aide

R1 : oui oui, je dis pas, ça prend du temps, un groupe qui tourne beaucoup, celui-là c'est pas pareil

R3 : quand t'as des groupes comme ##, ils sont à la rue. Je pense que l'ordinateur c'est pas leur truc. Tu te dis, ouais, tu vas les aider

R1 : nan, mais quand tu sais pas faire je comprends, mais quand t'aimes bien le faire. Nous on aime bien le faire, on aime bien la démarche de, on compose, on demande aux labels, on récupère l'argent, on envoie au pressage, et on fait notre déclaration nous-même

R3 : après, moi ma façon de voir les choses, c'est puisque je sais le faire, je peux le faire pour les gens. J'ai pas de, c'est un service.

R2 : après chacun son truc, moi je sais pas jouer de la musique, voilà. Je comprends aussi qu'un groupe qui répète, qui tourne, il a pas envie de…

R3 : moi je vends très mal les disques, donc au début, c'est pas moi qui vais vendre et argumenter

R1 : après c'est un taf supplémentaire quand même de faire tout ça. Faut accepter de faire tout ça, moi je le fais pas parce que ça me fait chier.

R2 : après t'as certains quand même critères, une fois que le disque est fait, c'est pas fini.

R3 : moi je suis sûre de ce qui part et de ce qu'on va recevoir

R2 : tu reçois une fois les disques faits, on va dire une fois que la pochette est montée, une fois que les accords sont faits, que tous les labels sont d'accords etc, tu passes commande à l'usine, tu reçois tes disques. Après, il faut renvoyer aux labels

R1 : t'as toute la distribution à faire

R2 : si c’est ## ça va parce qu’on est des potes et on se voit souvent, on se fait une petite bouffe on se donne les disques. Mais si c’est un label en Suède, aux États-Unis ou jsais pas où

R1 : c’est super compliqué

R2 : il faut préparer les paquets, faire 200 pour celui-là, 300 pour celui-là. Alors bien souvent on essaye de faire ce qu’on appelle la Punk Post. C’est-à-dire qu’on attend qu’un groupe tourne. S’il y a une tournée en Allemagne, c’est « ah tu peux pas me prendre le paquet là et tu l’amènes là-bas ». Enfin, on essaye déjà de faire par nous-même, le plus possible pour éviter les frais de port. Parce que les frais de port, c’est énorme

R1 : ça semble beau comme ça, mais c’est pas toujours le plus facile et le plus rapide. Ça peut vite prendre 6 mois ahah

R2 : les frais de port, pour un label, c’est énorme. C’est presque le truc qui coûte le plus cher, parce qu’une fois que t’as les disques, La Poste c’est une horreur, alors heureusement maintenant qu’il y a Mondial Relais qui est un peu moins cher, du coup tu peux plus facilement envoyer.

R1 : mais du coup tu reçois plus tes disques chez toi. Quelque chose qui est quand même très jouissif, c’est de recevoir un paquet à la maison, l’ouvrir, même si tu sais ce que c’est, même si t’as déjà écouté, machin, recevoir un carton c’est formidable

R2 : t’es comme un gosse ouah. Après une fois que t’as fait les envois aux groupes, que tout le monde a reçu, bah il faut faire la promo. Nous on fait la promo donc on fait les flyers, on fait la com à la radio, les fanzines, on envoie la prod à certains fanzines qui sont connus. Et après, on fait aussi tout ce qui est promo internet, mails, pour faire découvrir des prods et après les distribuer pour pouvoir aussi les vendre. Parce qu’il faut aussi rentabiliser l’affaire, c’est-à-dire qu’il faut au moins vendre un minimum, pas pour devenir riche, mais pour au moins rembourser les frais que t’as eu, les flyers etc

R1 : c’est vrai, quand on parle de non-profit, y’a toujours, si ton disque il te revient à 5€ tout compris, t’as quand même l’envoi qui va te coûter 3, 4, 5, 6 euros. Donc forcément ceux-là il faut les inclure dedans, et pour permettre de payer la prochaine promo de ceux que t’as donné, t’es obligé de monter le prix un peu.

R2 : pour t’expliquer, nous on a commencé à distribuer le fanzine, et des démos de copains. Dans des boites de chaussures on distribuait des petits CD et tout. Une fois qu’on a commencé à distribuer les CD et qu’on a sorti notre premier disque, on a clairement pris de l’argent de notre poche personnelle, puisqu’on n’avait pas de statut, pas d’association, on a pris chacun 500 balles, on a mis 1000 balles et avec ## de ## il a mis 500 balles et à 3 on a sorti un disque. On a dit « qu’est-ce qu’on va faire du disque-là ». C’est bien beau t’as sorti un disque, c’est ## à l’époque qui avait plus d’expérience que nous qui l’avait pressé etc. Et après, faut faire de la promo, faut essayer de le vendre. Et une fois que t’as rentabilisé les 500 balles que t’as euh. Comme il dit, le coût d’un disque c’est 5€, t’arrives à le vendre 8€, t’as 3€ sur chaque disque, il faut en vendre quand même pour avoir un peu plus d’argent de côté. Dès que t’as vendu pour 500€ tu t’es remboursé, donc ça veut dire que tu peux ré-investir 500€, puis le delta que tu vas vendre en plus, bah c’est un peu d’extra que t’auras pour refaire un, et voilà, ça a commencé comme ça tout doucement

R1 : y’a un petit côté business quand même dans tout ça, c’est bien gentil mais y’a quand même de la vente et tout ça. C’est pas méchant quand je dis ça

R2 : faut pas croire que tu vas faire de la grat’ sur les disques

R3 : c’est pas lucratif

R1 : c’est un peu du business quand même

R2 : faut pas oublier que t'as des groupes sur lesquels t'as investi, puis le groupe il a arrêté, genre ##. On a des copains, un groupe qui commençait à bien tourner, à avoir de bons échos, le disque devait bien se vendre, et là ils viennent nous dire qu'ils arrêtent

R1 : ah mais effectivement, du coup ton disque il se distribue plus[46]

R2 : clairement, on vient de sortir un deuxième disque avec eux, clairement là on le vendra plus. Le groupe arrête, il y a 300 disques, heureusement nous on en a moins, mais on va se retrouver avec un stock de disques qui va être super dur à distribuer parce que le groupe n'existe plus. Ça nous est arrivé plein de fois ça.

R1 : parce que vous vous faites des prods avec un peu plus de financement aussi, vous mettez souvent un peu plus d'argent pour un peu plus de disques quand même. Nous si on met 200, 300€ dans un disque, c'est déjà ça. T'as 40, 50 LP, tu sais les gros vinyles. T'arrives toujours à te démerder, ça prend peut-être 2 ou 3 ans mais tu vas te démerder à t'en débarrasser. Tu les vends pas toujours en tant que tel, tu les échanges, tu t'en débarrasses entre guillemets.

R3 : 300 c'est déjà pas mal. Tes disques tu les fais tourner.

R2 : t'es à 2 ou 3 labels pour un disque qui coûte 2000€, ça veut dire qu'il faut mettre plus de 800€ chacun, voire 1000€

R1 : là ça fait beaucoup de copies, donc faut réussir à tourner

R2 : faut quand même être à peu près sûr de pouvoir les vendre

R3 : on le fait rarement ça

R1 : avec ##, vous le faites un petit peu quand même

R3 : ouais mais ça part

R2 : ouais ouais, ça fait vite de la quantité quand même

R1 : tu commences à avoir des cartons d'un disque chez toi

R2 : tant que t'es à 500 exemplaires ça va, quand tu commences à passer à des 1000, 2000 exemplaires, comme on a fait ## où ça s'est distribué à près de 3000 exemplaires maintenant, ## avec ## on le fait qu'à 2 labels, par contre c'est un truc connu nationalement

R3 : t'es sûr que ça marche quoi

R2 : ils ont quatre albums, ils jouent partout maintenant, c'est des disques ils partent facilement quoi. C'est pas que tu le sais, mais quand un groupe te dit « si si nous on va jouer » et qu'ils jouent, ils jouent, ils jouent, les disques ils partent. Ce qui fait vendre les disques, c'est que le groupe joue. Clairement, c'est les concerts, c'est le groupe qui joue. Sortir un disque, tu peux sortir un bon disque, tu fais une bonne promo, tu vas vendre les premiers mais après ça va freiner.

R1 : voilà, t'en vends 100

R2 : 100, 150 premiers ça va partir, et après ça va commencer à descendre. Si le groupe il joue tout le temps, c'est clair. Je vois ## ils jouent, on a repressé le tout premier album qui a 15 ans maintenant, qui était sorti qu'en CD et on l'a refait en LP et il se vend. Alors tu te dis « mais les gens ils ont déjà le CD, ouais mais ils le reveulent version LP, parce qu'on l'a sorti avec une nouvelle pochette rose, 'fin voilà, on a fait un truc un peu… Et finalement, comme ils tournent, on arrive à le vendre. Y'a pas de

[46] Plus au sens pas du tout (s non prononcé)

secret, le streaming, Spotify, c'est large pour des gros labels qui misent à fond sur la publicité et le gros matraquage et grosses radios

R1 : et ça se limite à quelques groupes

Q : il y a l'air d'y avoir quand même une différence en termes de montants de financements et de nombre de CD et vinyles finaux entre vos deux labels, comment ça se justifie cette différence entre vous ?

R3 : ça dépend combien tu mets, en fait c'est des co-productions. Ton LP il coûte 2000€, ## va dire « moi je mets 150 », nous on va aussi mettre 150, après tu rassembles tout pour avoir la somme, après on divise

R2 : tu divises le nombre de CD par la somme que t'as mis

R1 : après eux, ils ont dans tous les cas une plus grosse visibilité avec votre site de vente en ligne, c'est un gros label avec une grosse distro assez connue. Nous on a nos deux petits bacs, on a un site mais on vend très peu en ligne, on est plus petits. Au niveau de la diffusion en tout cas on est plus petits. Mais c'est un choix, peut-être pas judicieux mais c'est un choix. [rire collectif] non mais voilà, parce que j'ai pas envie de trop m'encombrer, trop de disques. Parce que je sais bien, tu reprends un disque, forcément tu fais des échanges, vu que j'aime beaucoup faire des échanges. Tu fais des échanges donc ça te fait des disques en plus, donc après ça te fait une caisse de disques en plus, donc après bah, c'est de la place, ça fait du stockage

R2 : il a son groupe en plus à côté, avec les répets à côté. Ça prend énormément de temps, si tu veux faire un label de A à Z complet avec les flyers, le montage des flyers sur ton PC, ça demande un super temps. Enfin ça dépend, si tu fais une prod dans l'année, t'as le temps de la faire. Nous on a presqu'une prod par mois, donc un disque de sorti par mois.

R1 : c'est énorme

R2 : ouais c'est énorme, et comme il dit, il faut faire les échanges avec les autres labels, donc une fois que ton disque est sorti, tu contactes les autres labels en Europe. Là je suis en train de le faire en ce moment par ce qu'on a sorti [quelques disques], donc on se retrouve avec des nouveaux disques [de groupes partout en Europe]. C'est la magie du punk-rock, c'est-à-dire avec pas grand-chose dans un petit village comme ici, t'arrives à foutre des disques partout en Europe.

R3 : c'est ça aussi parfois le choix des labels, tu vas pas prendre quatre labels français, il va essayer d'avoir un label allemand ou suédois, ou un autre pays

R1 : c'est mieux pour la diffusion, pour les autres pays. L'international c'est compliqué

R2 : un groupe qui aurait joué en Allemagne, si tu trouves un label en Pologne, tu sais que quand tu vas envoyer tes disques ils vont être distribués dans toute l'Europe. Chaque label va avoir des disques pour lui, et du coup il va être mieux distribué. C'est aussi pour ça que j'aime bien la co-prod. On a déjà fait des trucs tout seul, mais je trouve que tout seul c'est un peu… un peu se gratter façon « moi je suis le meilleur »

R1 : parfois tu veux garder l'exclusivité parce que c'est des groupes qui se vendent bien

R2 : si t'arrives à avoir un label aux États-Unis, un en Pologne, en République tchèque. Et c'est pareil, nous on a quelques labels avec qui on travaille, une co-prod c'est génial, ton disque d'un groupe même peu connu, bah à force ils ont confiance. C'est des petites quantité, y'a des groupes qu'on a sorti à 2000 exemplaires bah tu sais qu'il va y avoir 500 en Pologne, 500 en République tchèque, 500 en France, 500 en Allemagne, ce qui est vraiment bien pour un groupe, c'est super bien

Q : et du coup, si t'as contribué à produire les disques de Doom Sisters, comment est-ce que toi tu suis la distribution, la vente de tes CD et de tes vinyles ?

R3 : oh bah une fois qu'il les vend…

R2 : par rapport à quoi ? par rapport à la quantité de disques du groupe ou par rapport au label ?

R3 : où ils sont ?

R1 : après chaque label fait sa distribution. Par exemple moi j'ai contacté quelques labels pour justement faire des échanges, et certains me disent « j'ai déjà le disque là ». Alors je demande par qui ils sont passés, par quels labels, parce que j'aime bien ça de savoir, faut être curieux. Bah très bien, c'est cool, le but c'est que ce soit distribué.

R3 : après t'as pas de traçabilité

R1 : tu peux le savoir un peu, les labels standards en gros

R2 : tu peux voir sur le site internet. Donc si en Pologne, sur le site internet tu vois les ##, tu sais qu'il a été distribué par le label-là.

R1 : avec Discogs aussi, tu peux le savoir

R2 : ouais tu peux savoir un peu où ça a été distribué. Les webzines, en République Tchèque si t'as des webzines qui parlent de ##, c'est qu'ils l'ont reçu.

R3 : si, ils peuvent l'avoir écouté sur internet

R1 : oui, mais si tu fais une chronique, c'est mieux de l'avoir quand même

R2 : s'il te dit « le livret, la pochette est comme ça », c'est qu'ils l'ont eu

R2 : après c'est pas dur aussi, tu vas en festoch un petit peu à l'étranger, tu regardes des bacs de distro tu fais « ah bah y'a un son là », nous par exemple à Berlin, on a fait les magasins, il y avait du ## à ##, quoi. Donc on s'est dit que forcément il y a un label qu'a échangé avec un label là-bas, ou un magasin qui a acheté du disque pour vendre. Toi tu viens de ##, tu vas à ##, à ## y'a plus de 50 magasins qui distribuent du punk

R3 : non. Non non de disquaire

R1 : tu m'avais dit 300

R3 : punk rock on en a fait 5 ou 6.

R2 : mais que punk rock ?

R3 : oui oui, t'as raison

R2 : mais tu te dis wao, nous on arrive à ##, petits ## avec notre petit label et on a quand même nos disques qui sont là-bas

R1 : oui mais ça vient juste de l'endroit où t'habites, après ta distribution que tu la fasses dans un village de pécore ou à Paris ça change rien

R2 : après, quand tu fais une co-prod, par exemple, à 5, allez 100 en France 100 en Allemagne, 100 en République Tchèque, tu sais pas trop dans quelles villes. C'est un mec qui va le distribuer chez lui en concert en festival

R1 : après y'a certains pays qui sont quand même plus punks que d'autres, t'as une plus grosse distribution

R2 : effectivement République Tchèque t'es là-bas t'es content, y'a une grosse distribution

R1 : y'a beaucoup de labels, de petits labels à notre échelle, qui sortent pas beaucoup de disques, et ils s'échangent plein. Et il y a plein de labels du coup qui ne font pas d'échanges. Y'en a plein qui veulent pas en faire, mais ce sont les plus gros. Ils veulent pas avoir tes disques, souvent parce que tes disques les intéressent pas aussi. Ça leur fait du stock de disques dont ils s'en foutent

R3 : tu vois ça c'est la partie où c'est plus business

R1 : il y a beaucoup de labels qui sont indépendants comme ça et DIY, mais qui refusent, y'en a quand même beaucoup

R2 : ça dépend aussi des points de vue. Nous tout ce qui échangeable on prend, on prend. Après j'écoute quand même, on va pas prendre n'importe quoi.

R1 : oui, mais c'est toujours les gens qui écoutent le même style que toi

R2 : je vais pas prendre 20 LP d'un groupe qui est inconnu de République Tchèque qui parle en tchèque et qu'est pas connu, parce que pour les vendre ça va être chaud. J'en prends un peu, mais fff. Faut prendre du risque, tu peux pas non plus demander qu'on te prenne tes disques en disant moi « moi je veux pas celui-là, pas celui-là »

R3 : oui, faut jouer le jeu

R1 : ou alors y'en a plein qui font ça. Y'a des labels qu'achètent pour les distros pour avoir plus de quantité, qu'achètent aux gros labels des disques pour 10 exemplaires. En gros tu l'achètes pour avoir un prix de revient, donc tout, les prix ne font qu'augmenter avec ce genre de démarche

R3 : après je sais que nous on fait pas

R1 : y'en a qui achètent aux gros labels, et les trucs trucs sont à 12, 15 parfois. Des albums allemands à 15€

R2 : après t'as aussi des surprises, on le voit avec internet, ça va ultra vite. Avant, quand on a commencé le label, fallait écrire une lettre, la poster, qu'elle arrive dans le pays pour dire « est-ce que tu veux échanger avec moi » machin, le mec il te récrivait, ça prenait des mois. Maintenant avec un mail ça va vite. Là pour ##, on vient de recevoir le disque, j'ai même pas mis la promo sur internet, y'a déjà un anglais qui nous l'a commandé. Je sais pas comment il a su, parce qu'on n'a pas fait de promo

R1 : moi j'ai vu que vous le sortiez avec ## et ##. J'ai vu ça je sais pas où.

R2 : c'est la magie d'internet. Et pas besoin de Spotify

R1 : non, mais Facebook ça marche bien, y'en a ils l'utilisent pour diffuser pas mal, au moins les distros. Moi à chaque fois, je mets « voilà, j'ai reçu ça, tac tac » et puis je pense que ça marche bien quand même. Avec Discogs aussi, ils utilisent beaucoup Discogs

R3 : pour le coup je pense pas

R1 : moi j'en fais pas du tout, mais. Au moins ça tient les gens informés, je dis pas que c'est bien ou pas bien. Les gens ils écoutent peut-être après sur le Bandcamp

R2 : en fait t'as deux optiques avec le label. C'est soit tu fais un label dans l'optique de distribuer des disques, de faire plaisir à des groupes comme dit [R1], de faire le maximum pour que le disque soit bien connu etcaetera, soit tu fais un label pour faire un peu de pognon. Faut pas se cacher, comme il dit, utiliser Spotify, Deezer, machin, nous on n'a pas de Facebook. Tu peux pas être punk, te dire anticapitaliste, faire des disques de façon DIY, avec des prix DIY, non-profit etc et utiliser des moyens qui sont Facebook…

R3 : mais on en a un Facebook pour la vente en ligne

R2 : on n'a pas de Facebook

R1 et R3 : si si

…

R2 : non mais c'est toi, c'est ton perso

R3 : non c'est ##. Alors moi j'étais pas pour, pas pour m'en occuper

R2 : moi non plus. Moi j'étais contre. Enfin. Moi je trouve que ça sert à rien, ça ramène rien, que des commentaires, tu regardes les commentaires de certains

R3 : non y'a rien

R1 : ah ça fait peut-être quand même un peu de visibilité, un petit truc. Ça reste un moyen supplémentaire de faire de la promotion quand même

R3 : oui… mais…

R2 : t'imagines les moyens qu'il y a ? Y'a internet, on a un site internet. Y'a Bandcamp. Pourquoi avoir 10 moyens, 40 moyens sur internet ?

R3 : ouais c'est trop après

R2 : y'a des gens tu les vois plus. Ils sont tout le temps derrière leurs PC, et bah

R1 : on est sur Spotify nous. C'est que le LP.

R3 : vous avez payé pour le mettre sur Spotify ?

R1 : c'était 40 balles

Q : j'ai pas entendu

R1 : on a mis notre dernier album sur Spotify, chose qu'on n'avait jamais fait, que moi je suis pas trop pour. Mais je suis un peu rustre ahah.

Q : et pourquoi vous l'avez mis finalement ?

R1 : parce que c'est un choix de groupe finalement. T'es en groupe, ff, faut faire plaisir à tout le monde. On n'a déjà pas de Facebook, alors que lui il aimerait bien qu'on en ait un

R2 : lui il est à fond sur Facebook

R1 : voilà, donc après on est un peu différent sur ce truc-là de vivre l'internet

R3 : bah si parce que je les vois passer les infos

R1 : on en a peut-être un quand même, caché. Après Facebook faut pas que ça devienne trop…

R2 : la personne vraiment intéressée par le disque et par le groupe et qui veut soutenir le label et le groupe, il sait où trouver le disque. Donc avoir Facebook, truc et machin, et 10 comptes internet, moi je rigole parfois quand je reçois des mails de

R3 : y'a 10 lignes

R2 : y'a des groupes ils ont 10 liens

R1 : Facebook, Instagram, Twitter. Des trucs qui leur servent à rien du tout

R2 : t'as l'impression d'être dans une boite de, jsais pas, boite capitaliste avec des moyens, des moyens pros de diffusion de machin. Mais qu'est-ce qu'on en a à foutre, comme dit ## tout à l'heure, le punk c'est quand même un petit noyau, le but c'est pas de convaincre

R3 : oui, bon

R2 : le but c'est pas de, c'est OK on a un disque on fait de la promo

R3 : on a des flyers

[voix superposées]

R2 : ou un Discogs

Q : pourquoi tu voudrais faire un Discogs ?

R1 : bah, ça serait juste, pour permettre de, c'est que de la vente. Nous la distro, on la sort quand on joue, avec le groupe de musique, ou quand on organise des concerts, mais c'est pas non plus toutes les semaines. Sinon quand on va voir on concert, souvent je me fais pas chier à la prendre. Ça arrive mais pas tout le temps

R3 : tout le temps !

R1 : alors je pense que c'est bien de le faire, mais pas toujours envie, la motivation tout ça. Et oui si je me mets sur Discogs, le but ce serait pour vendre les disques clairement. Parce que t'as plein de disques à la maison mais si du coup t'en fais rien… C'est mignon de les avoir chez toi, mais le but c'est de les diffuser. Et la diffusion, soit c'est de l'échange, soit c'est de la vente. Ou tu donnes si tu veux donner.

R2 : en 2020, il faut un minimum de ventes en ligne. Nous on a des gens qui nous commandent tous les mois des disques. Moi je leur ai dit « t'habites ##, si tu veux je te les amène lors d'un concert » « oh non, je vais plus en concert, j'ai 3 gosses, 50 balais », y'en a qui font ça, qui sont intéressés par la musique. C'est pas un luxe d'avoir un site de vente en ligne

R1 : non non, y'a rien de dégradant là-dedans. Ça dépend aussi des prix que tu mets en place. Il y a label non-profit et celui qui veut faire un peu plus de pognon déjà, ou sortir beaucoup de disques avec des plus grosses sommes aussi

R3 : y'en a qui sont auto-entrepreneurs

R2 : ## est complètement indépendant, complètement DIY punk, et ils sont à plus de ## prods, tout avec des prix [bas]

R1 : nan ils augmentent pas, c'est vrai

R2 : et on a toujours marché comme eux, c'est un peu un exemple pour nous, on allait tout le temps chez eux pour les concerts et tout, dans les festochs. Ils sont à ## prods, ## disques sortis, c'est énorme, et tout avec des réseaux DIY

R1 : après t'en as qui qui sont plus dans la démarche pro, enfin, qui sont plus assidus, qui bossent plus. Effectivement, ceux-là ils font quand même un plus grand taf de diffusion que moi qui fait pas grand-chose, qui fait à petit échelle

R2 : après, t'as par exemple ## de ##, qu'est quand même un des plus gros labels punk indépendant ##, qui a quand même 5 salariés qui travaillent pour le label, c'est quand même des grosses structures, mais faut comprendre qu'ils organisent des tournées pour des groupes. Nous on le fait, mais c'est de temps en temps pour aider les groupes. Eux ils le font tout le temps tout le temps, ils payent les affiches des groupes pour les tournées, voilà. C'est quand même du gros taf derrière, ils ont les camions. Après 5 salariés ça me dérange pas tant que le disque il est pas vendu à 20€ quoi. Mais voilà, c'est plus du

tout les mêmes structures derrière, même si c'est géré par des punks. Tu peux être punk et faire un truc bien structuré.

Q : et, comment concrètement vous fonctionnez avec les autres ? Ça peut être avec les groupes, les labels, d'autres structures, est-ce que vous auriez des éléments concrets de fonctionnement ?

R1 : déjà, c'est souvent groupes et labels.

R2 : des façons de fonctionner t'en as deux : soit c'est professionnel avec un contrat, je sais que des labels comme nous indépendant punk DIY ils ont des contrats avec des engagements, pour les repressages par exemples. Je sais que ## de ## par exemple était sorti sur un label français. Ils ont été repressés ils ont jamais été au courant, parce que le label il a un contrat, et dans le contrat

R1 : il avait une clause

R2 : il pouvait presser « 300 exemplaires, par contre je fais ce que je veux ». Ils ont gardé les droits. Tu signes le contrat et les droits c'est pour le label. Nous on peut le faire

Q : oui mais c'est limité dans le temps

R3 : je sais pas

R2 : ça dépend de ce que ton contrat dit

Q : la loi dit que ça doit être limité dans le temps et géographiquement

R2 : bah ça dépend ce que tu signes. Je sais que y'a des labels qui disent « vous signez chez nous, mais vos droits appartiennent au label, donc si on diffuse on vous donne une partie, sinon basta, et nous on garde les bandes et on fait ce qu'on veut ». Et y'a des labels qui repressent, qui repressent, qui repressent sans le dire aux groupes. Parce que le groupe a signé ça. Après c'est le groupe qui a signé. Nous je sais qu'on n'a jamais fait de contrat, ça a toujours été un contrat moral. Je trouve que c'est la manière de faire avec le groupe

R3 : tu gardes contact

R2 : et de dire au groupe « vous nous faites confiance parce qu'on va faire le pressage, la promo, on va distribuer, nous on vous fait confiance parce que vous jouez ».

R1 : parce que t'as des tas de groupes qui connaissent même pas leurs labels. Des gens qui s'en occupent pas du tout… En gros t'as l'ensemble pour gérer la démarche auprès des autres labels, le groupe finalement il sait pas qui est qui

R3 : il confie l'ensemble

R1 : voilà, il qui confie à une personne qui va gérer l'ensemble, et tu sais même pas qui participe à ton groupe. Et ça, y'en a plein

R2 : je t'avouerais que si tu commences à partir dans des phases de contrat avec les groupes, qui dit contrat dit (?)

Q : qui dit contrat dit ?

R2 : avocat, ah bah oui. Le jour où y'a quelqu'un qui n'est plus d'accord avec le contrat, vers qui tu te retournes, c'est l'avocat

[les répondants m'informent de la fermeture du lieu dans quelques minutes]

Q : d'accord, alors quelques questions. Comment vous fonctionnez avec des organisations avec qui vous vous entendriez pas ?

R3 : bah on bosse pas avec, voilà

Q : et comment vous les identifiez celles-là ?

R3 : parce qu'on a déjà eu des expériences, c'est déjà arrivé. On s'est pas entendus alors on a terminé le truc et après on n'a plus rebossé avec.

R2 : t'as plein d'anecdotes. Par exemple, tu sors un disque en commun, tu décides de laisser le prix parce que c'est à peu près ça

R3 : c'est souvent ça le prix

R2 : et t'as un label qui le vend 12, on sait pas pourquoi, et on lui a déjà dit 'bah non faut pas le vendre 12'

R3 : non, on dit pas ça nous, on dit chacun le vend au prix qu'il veut

R2 : euh pas trop, tu es libre de mettre un prix maximum

R1 : on essaye de s'entendre sur le prix.

R2 : Après, on a eu des euh, des expériences. On sort un disque, c'était un LP avec un CD dans la pochette, et on s'était dit qu'on mettait le LP+CD à 8. On a retrouvé, un gars qu'a dit « oui » par mail, on a retrouvé sur son site le LP à 10 et le CD à part à 5. Voilà le genre d'expérience, donc tu le fais une fois, deux fois, après trois fois stop.

R3 : et après quand tu vas le contacter, il gueule, machin. C'est pas arrivé souvent, mais c'est arrivé.

R1 : après, c'est pas quelque chose qui vous vous dérange, mais c'est juste le principe moral qui n'est pas respecté.

R2 : c'est le genre de groupe qui passe pour des voleurs, on leur dit « ah mais le LP il est à 15€ », et le groupe, le machin

R3 : oui mais là c'est le groupe qui l'a vu et qui nous l'a dit « ouais, c'est pas normal »

R2 : nous on avait les boules, après c'est des expériences comme ça.

R3 : t'as ça, ou t'as l'autre, pour le coup, c'était un label avec qui on devait co-produire, il devait s'occuper de tout et le mec il nous a planté. Il nous a fait mariner pendant 6 mois déjà

R2 : « oui oui, je vais le faire oui oui »

R3 : il nous a fait mariner pendant 6-8 mois, et au final il a tout arrêté. Donc on a tout repris derrière et lui on n'a plus jamais bossé avec

R1 : mais le gars il m'avait envoyé un mail après, apparemment il était malade, et tout. Je lui ai pas répondu

R3 : enfin il nous a dit « j'ai envoyé à l'usine »

R2 : après, je dirais que t'as peu d'expériences négatives dans le sens où on fonctionne avec des labels qu'on connait, qu'on a côtoyés, qu'on a connus, qu'on a rencontrés. À part des labels étrangers que des fois t'es un peu surpris… Mais je sais que les co-prods nous on fait attention à pas trop faire avec des labels avec qui on n'a jamais travaillé, qu'on connait pas. Plus ou moins, les labels avec qui on est, c'est soit qu'on les a vus en concerts, soit rencontrés en festoch. Et c'est des gens que je sais, voilà, leur site il distribue plein de promos, il vend des disques, tu sais qu'il bosse derrière. C'est pas le tout de faire un label, ou comme dit ## « ouais je fais un label » un peu pour frimer, et tout est dit sur la cuisine, et c'est nul parce que le groupe est pas distribué. Le but c'est de distribuer les groupes qu'ils puissent tourner, qu'ils puissent être connus et tout.

Q : du coup si j'ai bien suivi, vos labels ils ont une quinzaine d'années d'existence si j'ai bien suivi

R3 : moins

R2 : nous 10

R1 : mouais

Q : d'accord, en 10 ans alors, c'est quoi les gros changements auxquels vous avez assisté ?

R1 : internet

R3 : pas nous non

R2 : non pas nous parce qu'on a grandi avec internet quand même

R3 : après les sites de streaming quand même

R2 : oui mais nous, vu qu'on n'a jamais fait trop de ventes, ventes en lignes ou ce genre de choses, ça nous a jamais vraiment perturbés. Hormis le fait, le point négatif, c'est que je trouve que localement les gens sont guères intéressés par ce que tu fais. Moi c'est le point négatif qu'il y avait peut-être pas avant. C'est vrai qu'avant dans les concerts les gens étaient intéressés par ce que tu sortais, ils regardaient, alors que maintenant, finalement, les gens que je côtoie, qui viennent dans les concerts, finalement ils s'en foutent un peu de ce que t'as sorti.

R1 : je pense que c'est aussi internet, parce que tu trouves tellement de choses sur internet que c'est devenu un peu la consommation. Les gens ils savent pas le boulot qu'il y a derrière un disque à distribuer, à produire. Et maintenant les gens c'est « tu me le fais pour 2€ ? » bah non. Il y a tellement de trucs, l'offre est tellement… C'est pas que les gens sont pas intéressés, c'est que les gens devant les bacs « il est à 10 balles le disque ? je peux l'avoir gratos sur internet ». Internet ça a quand même… Moi j'ai connu dans les débuts, dans les années 90, les gens étaient hyper intéressés, le moindre flyer les gens le prenaient sur la table. Maintenant, les flyers, ça traine devant le bar, les gens les piétinent. C'est fff, regarde les groupes. Les groupes donnent leurs démos maintenant, avant les groupes essayaient de vendre leurs démos pour avoir un petit fond, pour avoir un petit peu de thunes pour le studio des choses comme ça. Maintenant tu peux pas vendre une démo, personne n'achète de démo, même dans le punk. Personne n'achète de démo, donc le groupe pour se faire connaitre il le donne. Mais ça a un coût les démos ! Faut faire les photocopies… Je trouve qu'internet c'est devenu la sauce, enfin, c'est devenu un peu plus commercial. L'attitude des gens, la façon de faire. C'est comme il dit, les gens ils vont peut-être acheter un LP à 15 ou 18 balles parce que c'est un groupe connu, en gros c'est bon, c'est super. Un groupe qui est pas connu, tu le mets à 6 et déjà…

R2 : des fois de mettre le disque pas cher

R1 : t'as l'impression que les gens ils pensent que c'est de la merde parce que c'est pas cher.

R2 : comme au supermarché

R1 : et ça c'est des trucs qui sont dit « boarf, bah non, c'est pas cher »

R2 : « c'est pas cher, c'est du Aldi, ça vaut rien ». Ou la carte bancaire, t'en as beaucoup maintenant qui ont la carte bancaire

R1 : un changement, en concert t'avais personne qui te demandait à payer en carte bancaire. Nous ça nous arrive de plus en plus en festival. Moi je leur ai dit non. Le mec il arrive, il prend plein de trucs, et il me donne sa carte bancaire. Je lui dis « mais qu'est-ce que tu fais ? »

R2 : t'as plein de gens qui ont une application sur le téléphone et…

R1 : le téléphone, on était dans un festoch y'a pas longtemps, et bah clairement le stand à côté de nous, ils avaient une appli pour payer en carte bancaire

R2 : un petit boitier

R1 : tu te dis « mais où ça va s'arrêter ». Les gens se disent anticapitalistes

R2 : et tu payes des choses à la banque

R1 : t'as des frais, t'as des surcoûts, t'as les frais de La Poste. Alors forcément t'augmentes tes prix parce que t'augmentes ton coût de matière première en gros

Q : d'accord. Alors toute dernière question, chez vous, sur quoi est-ce que vous écoutez de la musique au quotidien, est-ce que vous pouvez me décrire l'objet et en quoi l'objet est important pour vous ?

R2 : 90% vinyle !

Q : est-ce que tu peux me décrire les enceintes, les amplis, la platine s'il te plait ?

R3 : bah on en a trois des platines

R2 : on en a beaucoup parce qu'on fait de la radio, machin. Après on était chacun indépendants avant

R3 : alors attend, platines on en a trois, dont la dernière, on a craqué parce que c'en est une qu'on a récupérée de la radio, c'est une Technics Mk2

R2 : tip top, avec lumière, qui calcule

R3 : ça c'était un plaisir

R2 : ça on l'a récupérée d'occasion donc c'était un gros plaisir. Mais sinon on a un support vinyle parce que c'est l'objet du rock'n'roll. T'as des supers pochettes

R3 : et ça dépend du matériel sur lequel t'écoutes

Q : oui, et pourquoi c'est important, pourquoi ça compte pour toi ?

R2 : parce que c'est beaucoup plus beau que d'avoir une clé USB. Maintenant, quand je vois des jeunes qui écoutent de la musique en clé USB euh. Et dans le vinyle, t'as un livret, tu peux monter des photos, t'as les textes. Dans le punk, ce qui est important c'est les textes, pas que la musique

R3 : tu les as aussi sur internet tu sais ?

R2 : des jeunes avec des clés USB des mp3, qui me disent « ouah j'ai 15000 trucs dans mon mp3 » putain 15000 t'en connais aucun, tu connais ni les textes, c'est que du bruit

R1 : non mais souvent tu connais pas un album, tu connais une ou deux chansons de l'artiste. C'est aussi la différence. C'est le côté single, mais qu'on a toujours connu, c'est pas nouveau, c'est le titre Youtube quoi

R2 : les titres sur Bandcamp, c'est le titre gratuit, ils connaissent un titre du groupe

R3 : oui, bon, bref, on n'est pas là pour critiquer l'arrivée du numérique

Q : est-ce que toi tu peux me décrire ce sur quoi tu écoutes de la musique au quotidien ?

R1 : moi, c'est grosse partie euh, je dirais pas 100% vinyle parce que ce serait des conneries. Bah grosse partie internet sur ordinateur, relié quand même à la platine et aux enceintes pour avoir un bon son

Q : qui sont de marque ?

R1 : euh, c'est quelle marque nos enceintes ? Notre platine c'est une Pheonix

R3 : une Pro-ject

R1 : j'étais pas loin, une Pro-ject. Les enceintes, j'en sais rien.

R2 : elles sont importantes

R1 : elles sont bien, bonne qualité, l'ampli est de bonne qualité

Q : et pourquoi c'est important d'avoir ce système-là ?

R1 : parce qu'écouter de la musique sur un truc tout pourri, ça peut être bien, parce que j'aime bien écouter des sons pourris, des cassettes d'enregistrements dans un barrage, ça me dérange pas

R2 : mais pas tout le temps

R1 : voilà. Des fois j'aime avoir un bon son clair parce que j'ai une grande maison avec de l'espace, un truc qui pète en gros

R2 : ça s'appelle les concerts ahah, ça rappelle les bons souvenirs

R1 : ou un bon son, avoir une bonne qualité de son, c'est important quand même. Quand t'aimes la musique c'est important.

R2 : tu prends le son mp3 maintenant c'est dégueulasse, c'est compressé

R3 : ça dépend sur quoi tu l'écoutes. Si tu l'écoutes dans une salle de concert

R2 : toi t'aimes bien, toi t'aimes bien, le mp3 c'est affreux

R3 : si tu l'écoutes dans ton enceinte bluetooth dans ta salle de bain, ça ira, ça passe. Mais si tu l'écoutes dans une salle de concert bah ça va pas forcément

R2 : ouais, voilà fff, même dans ta piaule, ça va pas

R1 : c'est moins beau, c'est pas non plus insupportable

R2 : elle elle y arrive, moi j'arrive pas, les compil mp3 je trouve ça affreux le son il varie il est compressé, arf, c'est pas beau quoi

R1 : alors qu'un vinyle qui fait wuhu wuhu qui krrrr ahah

rires

R2 : le vinyle, il faut aussi dire qu'il y a la pochette, t'as les dessins

R1 : un vinyle, CD, c'est très très bien aussi

R2 : Iron Maiden, rien avoir avec le punk, tu prends la pochette d'Iron Maiden, c'est un plaisir d'avoir la pochette d'Iron Maiden dans les mains parce que t'as la pochette et tout. Un réduit, bon déjà ça réduit, parce que tu peux pas faire les détails que tu peux faire en LP. Donc ça réduit déjà, maintenant les clés USB les trucs comme ça j'en parle même plus. Je suis peut-être trop vieux pour ça, mais je trouve ça moche. Y'a rien, y'a pas d'artwork, y'a pas de pochette, y'a pas de livret

R3 : est-ce que je peux donner mes arguments ? Alors pour le coup, la platine c'est lui [R2], moi j'en écoute de temps en temps des LP mais beaucoup moins

R2 : pas dans la voiture parce que les LP ça passe moins bien

R3 : dans mon bureau, enfin moi dans ma pièce j'écoute des CD mais sur des platines de DJ, enfin bref, c'est pas grave. Et ouais à côté de ça, c'est beaucoup le téléphone avec l'enceinte bluetooth quoi, dans la salle de bain, partout où je vais, quand je vais étendre le linge je le mets dans la poche

Q : et c'est quoi tes arguments à toi ?

R3 : bah parce que ça prend pas de place, tu l'as partout, tu branches tes écouteurs sur ton téléphone, tu vas courir avec ton téléphone tu vas écouter de la musique

R2 : ouais ouais

R1 : mais si, c'est la diffusion de la musique maintenant, ça marche aussi

R3 : mais j'aime bien avoir l'objet aussi et tout, mais je consomme beaucoup de musique numérique

[échanges sur les pratiques en vacances]

R3 : ahah ouais on a un niveau différent

R2 : elle est plus moderne que moi, moi je suis un peu trop old school. Nan mais voilà, après c'est un plaisir de mettre un vinyle sur une platine, d'avoir un bel objet. En plus un vinyle tu peux les faire marbrés, tu peux les faire de couleurs, tu peux t'amuser. Avec un CD c'est fini

R1 : après la diversité musicale est suivant tes moyens aussi, hein. Parce qu'acheter des disques c'est bien, mais ça coûte quand même un peu de pognon. Si tu veux écouter de la musique du monde, des trucs qu'ont rien à voir, enfin ça veut rien dire musique du monde je déteste cette expression, enfin une musique cubaine, une musique d'Afrique du Sud, un truc qui est pas dans ta collection de vinyle, t'es bien content d'avoir internet pour l'écouter quand même.

R2 : après on écoute quand même beaucoup de disques sur internet à cause des émissions de radio, on va pas acheter tous les disques qu'on diffuse, sinon on en aurait trop

R3 : même des fois on les pirate

R2 : parfois on les prend sur Bandcamp

R3 : si tu l'achètes le son est meilleur

R1 : parce que tu l'achètes en .wav. Après effectivement ce format Bandcamp ou Youtube, moi aussi je fais de la radio, c'est top quand même. Moi j'écoute le groupe, soit je le télécharge parce qu'il est en téléchargement gratuit sur Bandcamp, ou je vais sur Youtube où les groupes mettent le titre à l'unité, du coup tu télécharges ça, et moi ça me fait ma playlist de radio. Ou vinyle, mais la platine vinyle déconne à la radio, du coup on fait moins, on marche beaucoup comme ça pour la radio. Donc le support est important aussi dans ce genre de diffusion.

R2 : après clairement, il y a quelques années le monde industriel du disque avait dit « le LP c'est fini, c'est mort, c'est enterré comme le CD », clairement le CD est toujours là et on vend plus de LP que de CD, tous les métalleux achètent du vinyle. Enfin, je pense que tous les gens qui adorent la zik, et je sais que la zik c'est ma drogue, je sais que le matin la première chose que je fais j'allume la musique. Je monte dans la bagnole le premier truc que je fais j'allume la musique je m'endors j'ai la musique. Et le métalleux qui adore la musique, le jazzman qui adore la musique il va acheter du vinyle, il va pas acheter une clé ou du mp3, c'est clair. Le mp3 c'est le jeune qui s'en met plein la tête mais qui écoute plus ou moins tout et n'importe quoi

R1 : après est-ce que c'est juste l'outil ou la génération…

[fin des échanges et remerciements]

Annexe 15 - Interview R16

Le répondant est un homme musicien.

Professionnel, il gère son label depuis 2007. En plus, il administre un magasin et un site internet, ce sont ces trois activités cumulées qui permettent d'avoir suffisamment de revenus.

L'interview individuelle a lieu par téléphone. Durée 50 minutes.

* *

[présentations et échanges sur la confidentialité]

Q : est-ce que tu peux te présenter et ton label ?

R : je m'appelle ##, j'ai ## ans. Moi j'ai commencé en 2004, à travailler dans la musique. J'ai mon site de vente en ligne à l'époque. Et deux ans après j'ai créé un label, le site s'appelait ## et c'était que des éditions vinyles. Et après j'ai changé parce que j'ai commencé à avoir des CD, c'est là où je l'ai appelé ##,, comme le label s'appelait ##,, et je sortais aussi des vrais albums en vinyle et en CD, ce qui n'était pas le cas avant, c'était juste des licences vinyles avant. Et puis en 2010 j'ai fait un magasin physique à ##,. Voilà, donc ça fait une quinzaine d'année que je fais le label, si on compte les deux labels différents.

Q : d'accord, donc là tu t'occupes toujours du site de vente en ligne, du label et du magasin ?

R : exactement, c'est mes trois activités professionnelles.

Q : professionnelles, ça veut dire que t'es salarié c'est ça ?

R : oui, enfin artisan-commerçant quoi. Et ça fait depuis 2007 que je suis professionnel. Je suis pas professionnel que sur le label, je suis professionnel sur les trois activités, ça veut dire que j'ai besoin des trois activités pour être rentable économiquement on va dire ou viable. Si je faisais que le label je pourrais pas, si je faisais que le magasin je pourrais pas vraiment, si j'avais que le magasin en ligne je pourrais pas vraiment. Il faudrait que je fasse au moins deux sur trois, voire les trois.

Q : d'accord, et pourquoi t'as décidé de passer professionnel ?

R : parce que c'était mon but dès le début. Enfin, moi je suis ambitieux, je fais pas ça pour faire 200 vinyles et faire des photos sur les réseaux sociaux. Je fais ça pour, pas forcément gagner un max d'argent parce que y'en a pas des masses à gagner, enfin pour essayer d'aider les gens, pour créer des trucs, avoir de l'ambition.

Q : et sur un style de musique en particulier, sur le métal c'est ça ?

R : oui alors moi le label, c'est du rock-métal mais spé quoi, un peu branché. C'est des dérivés du rock, du métal qui sont apparus à la fin des années 90 on va dire, des micro-niches de genre. Grosso modo les niches que je fais, c'est post-métal, fludge, rock psyché, euh, vaguement black métal expérimental aussi. C'est des sous-genres très très spé du métal, et des dérivés, des niches du métal, et un peu du rock aussi.

Q : ok, et t'es toi-même musicien ? Comment t'en es venu à avoir cette envie-là ?

R : oui, oui, accessoirement. Comme je me suis mis à ça puisque c'est ma passion depuis tout petit. Au tout début c'est un ami à moi qui m'a parlé d'un disque fin des années 2000, mais bon c'était la crise du disque et tout. Et j'ai préféré faire un site internet de VPC (vente par correspondance) au début

pour pas prendre de risque. Et donc voilà, je sais pas, j'ai toujours aimé ça, donc je me suis dit 'pourquoi pas essayer de faire un truc là-dedans'.

Q : et c'est quoi le nom du groupe où tu joues comme musicien ?

R : ouais, les groupes, c'était il y a 20-25 ans, plus jeune. Et après, je fais des projets avec des potes, des projets studio. Mais bon, c'est pas les plus connus.

Q : est-ce que le premier label servait à produire ces groupes ?

R : non pas du tout. Non j'ai pas créé un label pour sortir mes projets. Au début la première fois que j'ai créé un label, c'est parce que c'est des amis à moi qui jouaient dans un groupe qui s'appelait ##, m'a demandé parce qu'ils avaient pas de label pour sortir leur vinyle, du coup ils m'ont demandé de sortir leur vinyle et c'est comme ça que je me suis mis à créer un label. Mais après en général, dans le rock et le punk, ça va toujours de pair, avoir un label va de pair avec avoir un site de VPC ou avoir un magasin physique. C'est-à-dire qu'en fait, dans le rock, le métal et le punk, c'est des échanges entre structures. C'est-à-dire qu'on échange des disques. Par exemple un label allemand ou néerlandais que je connais bien et qui fait un peu la même musique que moi, même vend sur des plateformes comme Discogs ou sur des sites de VPC, ils aiment bien dire 'voilà j'ai sorti tel disque de tel groupe, ça t'intéresse d'en échanger ?' Du coup moi je vais lui envoyer 10 exemplaires de vinyles que j'ai sorti et lui il va m'envoyer 10 exemplaires de vinyles qu'il a sorti. Ça permet de distribuer alternativement des disques de premiers albums, qui sont durs à distribuer via des circuits classiques comme la distribution. Tu vois ce que c'est la distribution en magasin, le distributeur ?

Q : un distributeur, c'est comme la partie magasin que tu dois avoir je suppose, c'est

R : non non, un distributeur, c'est une structure qui va distribuer officiellement par territoire des labels. Par exemple, moi j'ai un distributeur pour le Royaume-Uni, un autre pour l'Allemagne, un pour la France, ils le placent en magasin. Que ce soit petit magasin ou grande surface. Moi par rapport au distributeur français Modulor, qui est aussi le distributeur de Relaps, je sais pas si tu connais c'est un gros label métal américain, eh bah moi quand je sors un disque sur mon label, il est placé dans les Fnac, sur Amazon, dans les tous petits magasins. C'est lui qui s'occupe de les placer en magasin, de les vendre pour moi. Et il prend une commission sur les disques. C'est comme ça que marche le marché physique de la musique.

Q : d'accord

R : les distributeurs ont un territoire. Un territoire c'est un pays ou un ensemble de pays, ils ont des exclusivités sur des labels, les labels passent par eux pour vendre sur ces territoires.

Q : d'accord, et pour revenir sur le côté production, comment ça se passe pour toi, de la prise de contact avec le groupe jusqu'au pressage final, c'est quoi les étapes ?

R : alors, l'étape première c'est moi qui contacte les groupes. Je reçois beaucoup de demandes, on m'envoie beaucoup de démos par emails, pour sortir des disques. J'ai jamais sorti des disques comme ça. En fait comme ce que je sors y'a pas de contrat écrit, je préfère connaitre un peu les gens avant de sortir des disques. Donc il faut aller rencontrer les gens, faut les connaitre un peu avant, soit aller voir le groupe en concert, discuter avec eux. Donc en général, c'est moi qui fais la démarche d'aller voir le groupe, de les contacter, de dire 'voilà, ça m'intéresse de sortir votre disque, votre prochain disque, si vous chercher un label et si ça vous intéresse de travailler avec moi et tout'. Après il peut se passer pas mal de temps, parce que le temps de euh. Moi je suis pas un label de développement, souvent c'est des premiers albums, donc les groupes sont pas professionnalisés, ils sont pas intermittents, ils gagnent pas d'argent, enfin y'a pas de modèle économique avec leur groupe. Ils gagnent un peu d'argent en faisant du merch, en faisant des tournées, des dates, comme ça, mais c'est pas des modèles très viables. Donc des fois ça peut prendre deux ou trois ans avant de sortir un disque et que le projet aboutisse, que le disque sorte. Donc la plupart du temps on fait pas de contrat artiste, j'en ai fait deux

fois. Les contrats artistes c'est quand tu payes tous les frais des disques, quand tu payes le studio, la pochette, l'enregistrement, le mixage, le mastering. Donc quand ça se passe comme ça on fait un contrat et c'est moi qui prends à ma charge. Et après ça dépend. Tous les groupes sont pas forcément inscrits à la Sacem, ça dépend de la démarche des groupes. Donc après on sort le disque, et une fois qu'on a atteint le seuil de rentabilité du disque, après on fait un partage des revenus du disque. Sinon la plupart du temps c'est sans contrat, c'est un accord oral, et ce qu'il se passe dans le milieu punk métal en général sur ce genre de disque, le groupe me donne le produit fini qu'ils ont enregistré, ils l'ont fait à leurs frais. La pochette souvent c'est des membres du groupe qui sont graphistes qui font les pochettes ou un copain qui fait la pochette si ça coûte pas trop cher. Donc ils m'amènent la pochette et le disque enregistré, et moi je l'envoie à l'usine de pressage, comme quand c'est un groupe enregistré aussi. Et après je m'occupe de faire la promotion, la distribution, la vente.

Q : d'accord

R : et quand c'est pas un contrat-artiste, on donne en pourcentage du pressage au groupe, pour qu'il les vende de son côté et se rembourse les frais qu'il a investi dans l'enregistrement du disque. Par exemple si l'enregistrement a coûté 2000€, et en général on donne 20% du pressage. Donc si par exemple je fais 500 vinyles, 500 CDs, je vais leur donner 100 vinyles, 100 CDs et l'argent de ces disques sur les stands des concerts va leur permettre de se rembourser là-dessus. Et si le disque marche bien, on le represse ou peut-être qu'ils vont sur un autre label après. Mais bon moi je suis sur un truc de micro-niche. En France, le rock-métal ça n'a jamais vraiment trop marché, c'est vraiment des trucs spé, de niche, soit pour des gens très pointus, des gens branchés. Et plus on avance, plus c'est de la musique pour des gens de moins de 30-40 ans, et les gens de moins de 30 ans ils n'achètent plus de vinyles, ou rarement. Donc plus on avance, plus c'est compliqué. Donc là il y a un deuxième phénomène depuis 5 ou 10 ans. Moi je vais peut-être arrêter le label dans les années à venir parce que y'a trop de sorties. Enregistrer un album c'est devenu trop facile tout le monde le fait, et il y beaucoup beaucoup de *home studios* pas cher. Moi je me souviens dans les années 90, quand on voulait enregistrer un disque, fallait se déplacer, souvent c'était des gros studios, et c'était pas ce style de musique. Pour enregistrer des trucs un peu spé, fallait aller à l'étranger parce que c'était impossible de trouver quelqu'un qui maitrise ce type de musique, même en mettant de l'argent. Maintenant y'a des supers *home studios*, avec des gens qui font ça toute l'année, avec des petits budgets. On envoie un message Facebook, on réserver pour deux semaines dans un mois, on enregistre, après on publie sur Bandcamp, on prend une photo avec le smartphone, et puis voilà. Il y a énormément énormément de productions musicales depuis 5 ans, même à l'échelle de la France. Moi quand j'ai commencé dans les années 2000, des groupes de post-métal et flush, il y en avait 10 dans toute la France, maintenant il y en a 10-15 par région. Y'a de moins en moins de modèles économiques. Parce que c'est fait avec les réseaux sociaux, il suffit de faire un clip pour se faire remarquer assez facilement, et voilà. Et les gens n'écoutent pas un disque parce qu'il a été produit, financé, un peu de manière professionnelle. Les gens ils picorent à droite à gauche, ils tombent sur les réseaux sociaux, sur des groupes, des albums qui les intéressent, ils écoutent un peu après ils passent à autre chose. C'est un peu, on va dire, le spectre de la production est saturé.

Q : et ça t'en penses quoi de ce trop de sortie et d'uniformisation ?

R : bah j'en pense que c'est le sens de l'histoire. Ça a un bon côté parce que moi par exemple à une époque dans les années 90 j'avais rien enregistré. J'aurais bien aimé être dans le contexte actuel pour pouvoir enregistrer et sortir plus facilement quelque chose. Du coup ça fait que plein de projets sortent qui seraient pas sortis à l'époque, parce qu'ils auraient pas passé le filtre des labels, ils se seraient confrontés à des problèmes économiques et matériels de l'époque qu'il n'y a plus maintenant parce que la technologie est accessible à tout le monde. Donc c'est bien parce qu'il y a plein de projets perso qui sortent des trucs un peu spé. Mais à contrario, y'a plus on avance moins y'a de modèles économiques dans le marché du physique de la musique. Moi je pense que dans 10 ans y'aura presque plus de label.

Q : Ah oui, de label ? Pourquoi ?

R : parce que. Moi je suis le premier impacté parce que je suis sur une petite niche en France, si j'étais en Allemagne je vendrais trois fois plus de disques. Ce qui fait que dans ce type de pays, ils ont une offre musicale qui est beaucoup moins diverse qu'en France. C'est-à-dire que nous en France on est le pays du multiculturalisme, de l'universalisme, on est ouvert sur le monde, on écoute tous styles de musiques. Dans d'autres pays, ils sont beaucoup plus restés traditionnels sur la culture rock. Dans d'autres pays je marcherais mieux. Moi je suis le premier impacté parce que je suis sur un tout petit marché et dans un pays où ça marche pas trop, mais dans 2-3 ans, ça va être des groupes allemands comme moi qui vont être impactés. Moi je pense que la musique ça va être comme la cuisine, dans 10 ans tout le monde va la faire chez soi. Dans toutes les écoles t'as des cours de musique sur ordinateur, bientôt t'auras les logiciels à commande vocale qui vont arriver pour composer, pour enregistrer, ça va être n'importe quoi. On parlera par commande vocale. Je sais pas si t'as vu, y'a des robots qui créent des musiques de groupes qui n'existent plus autour des chansons de Nirvana. Sur Youtube, tu trouves plein de robots qui créent de la musique en fait. Les robots écoutent de la musique qu'on leur donne, après ils reproduisent en fonction des caractères des trucs. Et puis après, si tu veux la jouer sur scène, le logiciel te donneras les tablatures. Après tu joueras des morceaux que t'as pas composés. Ça va arriver vite.

Q : ouais, j'avais pas entendu parler des robots

R : ah bah si, on est sur un ancien modèle qui est en train de s'effriter. Après moi j'aime bien ce modèle, parce que j'ai connu l'ancien monde, ça me fait plaisir de faire perdurer ce modèle on va dire, du disque enregistré, du disque physique qui sort. Mais bon, on va dire que dans 10 ans ça va être compliqué je pense.

Q : et pourquoi est-ce que tu es autant attaché à ce modèle du disque et du vinyle ?

R : parce que c'est ce que j'ai connu quand j'étais jeune. Je suis de nature traditionnaliste, j'aime bien perpétrer les choses. Voilà, je sais pas. De toute façon les groupes que j'ai sortis sur mon label, c'est des gens qui ont plus ou moins mon âge, ma génération. Les groupes de gens qui ont 20 ans, ils en ont un peu rien à foutre, enfin, ils veulent bien sortir un vinyle c'est sympa et tout ça. Mais moi ce que je dis souvent aux gens qui viennent me voir pour sortir un disque sur mon label, ou un truc autoproduit dans mon magasin, le format physique aujourd'hui, c'est pas ce qui est important. Il vaut mieux faire de la promotion sur les réseaux sociaux, des concerts, des vidéos, tout ça.

Q : tu me parles de l'avenir, à l'inverse, est-ce qu'avec le temps qui a passé, tu as vu les relations avec les autres labels changer ? Dans la manière d'échanger des vinyles par exemple ?

R : ah oui, depuis 2 ou 3 ans, ce modèle là il marche moins voire très peu. Maintenant les labels font des plus petits pressages, les vendent eux-mêmes ils essayent pas forcément euh. Ils ont un peu abandonné l'idée de la distribution, de faire connaitre les disques, de faire connaitre le groupe via la distribution physique. Donc en fait, ce modèle-là s'est vachement érodé, ce modèle d'échange. Pourtant c'est des gens que je connais personnellement et depuis longtemps, mais ils veulent plus pratiquer les échanges. Il y en a encore un petit peu, mais très peu. C'est devenu beaucoup moins florissant qu'à l'époque ce modèle. C'est aussi ce qui m'encourage à ne plus presser de disque, parce qu'à une époque… Si je fais 1000 vinyles et 1000 CD, c'est bien, ça permet de rentabiliser les frais engendrés. Parce que parfois, même quand je fais pas le contrat artiste, je fais la pochette, le mastering, ou j'aide un peu le groupe. Mais si je sors un album juste en 300 exemplaires en vinyle, on gagne pas d'argent, si on le vend on se rembourse les frais de pressage, on fait un peu de promo pour le groupe mais on peut pas engendrer des frais sur le disque, je peux pas aider le groupe ni rien. Donc ça sert plus à grand-chose de faire des disques à 300 exemplaires à part pour l'album photo. Ce n'est plus viable économiquement, on ne gagne plus d'argent quoi.

Q : du coup, je voulais savoir comment tu fonctionnes aujourd'hui avec les autres organisations, les labels, les groupes, les structures ?

R : il faut des cas précis parce que là je comprends pas la question

Q : quand t'as besoin de monter un projet, un concert, une grosse co-prod, des journées comme les Disquaires Days

R : oh tu sais, moi je parle à pas grand monde, j'ai pas de subvention, c'est pas trop l'esprit du métal et du rock. Moi je suis indépendant, quand je produits un disque et qu'il me coute 20000€, c'est moi qui ai avancé les 20000€, j'ai pas demandé de l'argent au SPPF, à l'ADAMI, à la SACEM et tout ça. Du coup, j'ai pas trop de relation. J'ai un peu de relations avec mes distributeurs, je leur envoie mes disques. Mais sinon, j'ai pas d'autres relations avec d'autres organismes.

Q : et comment t'as fait pour choisir ces distributeurs-là ?

R : oh bah des distributeurs y'en a pas beaucoup, il y en a une dizaine par pays. Le distributeur français, avant de passer par Modulor, je passais par ##, qui est aussi un label et un distributeur à l'échelle de la France. J'étais en contact avec un ou deux autres mais c'était pas très concluant. Là je suis distribué par Modulor parce que je connais une ou deux personnes qui bossent là-bas. Et c'est aussi eux qui distribuent ## qui est un gros label américain, moi je suis un peu le ## à la française, en plus petit, on va dire. Ils savent déjà à quoi ressemble ce que je sors, comme ils ont des labels du même style de musique, ça paraissait logique. Et à l'étranger c'est pareil par pays, un ou deux distributeurs spécialisés rock métal et voilà. En général on choisit ceux-là. Après il faut que le distributeur accepte surtout. On fait la demande et puis après on voit ce qu'ils disent.

Q : tu sais sur quels critères ils sélectionnent ?

R : oh bah le distributeur c'est selon s'il connait, il y en a qui sont plus spécialisés dans la world music, dans l'électro, dans le rock-métal. Donc les distributeurs ils choisissent par rapport à ce qu'ils font, ils ont une certaine logique aussi. Ils disent 'tiens, ça correspond à notre catalogue, c'est un label français'. Et puis ils font un peu confiance, ils disent 'voilà, c'est intéressant, ils ont l'air d'avoir des projets intéressants pour les années à venir'. Mais tout ça, ça a beaucoup changé aussi. La distribution ça va pas faire long feu non plus. Ça va disparaitre parce que ça marche beaucoup moins, ils vont se regrouper. Par exemple, tu vois ce que c'est les majors ? Bah maintenant tu as des maisons de disque qui commencent à abandonner des territoires. Je sais plus si c'est Sony ou Warner, mais ils ont abandonné en Australie, les disques de Warner ne sont plus distribués physiquement en Australie. Ils abandonnent parce que ça leur coûte trop cher, ils ne jugent plus ça rentable donc ils se retirent du territoire. Et si les disquaires locaux ils veulent commander des disques de ce truc, il faut qu'ils fassent de l'import, ou des labels locaux qui prennent des licences auprès des majors pour presser localement en physique du catalogue de cette maison de disque qui ne veut plus s'occuper du pressage localement. Ça c'est le genre de truc qui va arriver bientôt en Europe.

Q : et si on essaye de comprendre pourquoi ils arrêtent

R : ça ne rapporte plus d'argent ! C'est pas des poètes, hein ! Il y a un contact qui dit 'stop on va droit dans le mur d'ici 2 ou 3 ans, donc il vaut mieux arrêter maintenant, être raisonnable et voilà. Ce n'est plus une activité rentable, pour ce territoire-là en tout cas.

Q : et pour revenir sur les contrats d'artistes, comment est-ce que tu choisis ceux qui ont un contrat d'artiste et ceux qui n'en ont pas ?

[discussion autour des contrats-artistes]

Q : que deux contrat-artiste ?

R : oui. Et depuis, les artistes ont plus ou moins euh, un qui va bouger sur un plus gros label, et l'autre aussi surement. Comme je suis un label de développement, je suis un label de passage. En général, soit

l'album marche pas trop mal et ils vont sur un autre label, soit il marche pas trop et ça peut démotiver des groupes, après ils arrêtent ou ils sortent des petits labels.

Q : tu me parlais des grands phénomènes que tu as vu changer, est-ce que sur ton label tu as vu des choses changer dans ta manière de fonctionner ?

R : oui ce que je te disais, le système d'échanges entre labels qui marche moins. Le fait qu'on vende moins de disques, ça c'est pas une légende. Souvent on est obligé de le répéter parce que les gens ils l'entendent pas de cette oreille, il y a un peu de presse sur le retour à la mode du vinyle, mais c'est une goutte d'eau dans le marché physique. Plus les années passent, moins on vend d'exemplaires sur les disques sortis. Ce qui marche plus par exemple c'est les singles, les gens ils veulent plus acheter des formats courts. Ils ne veulent plus acheter des disques où y'a deux trois chansons dessus, peu importe le prix. Les gens préfèrent acheter des albums en priorité. Les formats courts, que ce soit des singles ou des splits. Un split, ça se fait beaucoup dans le punk et le métal, c'est quand des disques sont partagés par deux groupes. C'est des groupes qui se connaissent ou des groupes que les labels réunissent. Les gens lancent l'idée, le vinyle était assez propice à ça parce que chacun faisait une face, des fois ça permettait de faire connaitre un groupe qui était moins connu que l'autre via la sortie du split. Ça, ça n'intéresse plus les gens, ça sort qu'en digital. Souvent les groupes, pour maintenir un truc d'actualité, ils sortent un ou deux morceaux sur Bandcamp, comme ça, ça fait une actu. C'est des trucs qui n'ont plus trop vocation à sortir au format physique, ça n'intéresse plus les gens ça.

Q : et ça tu en penses quoi toi ?

R : le streaming gratuit ou le streaming payant ? Parce que Bandcamp c'est gratuit, y'a que quand on télécharge que le groupe peut demander à avoir de l'argent mais le streaming est gratuit. Rien, je me suis pas occupé des droits numériques parce que c'est peanuts. Moi à mon échelle ça rapporte rien, mais à l'échelle des gros labels aussi ça rapporte très peu. À l'échelle des artistes, c'est misérable. À l'échelle des labels c'est très peu. Mais les gens font, parce que vu que les ventes physiques sont tellement en baisse, ça fait un revenu de complément. Donc fff, c'est impossible de cracher dessus. Mais moi je pense qu'il y a pas de. Je vois tous les distributeurs numériques, les plateformes qui investissent dedans, moi je trouve ça n'importe quoi. Je vois pas comment on peut tirer un vrai profit de ça. Sachant que Spotify et Deezer sont toujours à perte, ils sont pas rentables. Ces structures, je vois même pas comment ça peut devenir rentable, je sais pas. Moi en tout cas pour le rock et le métal spé, les gens ils écoutent ça sur YouTube, sur Bandcamp. Après il y en a, moi j'ai pas mal d'amis qui ont revendu leur collection de disques, ils ont pris un abonnement payant sur Spotify, il y en a. Mais bon, je sais pas, je vois pas trop le modèle à venir dessus. Je pense pas que c'est ce qui va rapporter des millions d'euros à tout le monde. Et moi je me méfie de tout ce qui est service digital et numérique parce que c'est pas des trucs qui perdurent dans le temps. Moi si je veux garder trace de tout ce que j'ai écouté… On parle d'une société où tous les gens dans 10 ou 20 ans auront oublié tout ce qu'ils ont écouté, tout ce qu'ils ont vu comme film parce qu'il n'y aura plus de mémoire. Tous ces sites-là ils sont destinés à abandonner, à être rachetés, à changer de modèle. Ça va tellement vite que dans 10 ans les gens ils auront plus leur historique Spotify et Deezer, ça n'existera plus ces sites. Du coup les gens auront un peu tout oublié. C'est comme les photos de famille par exemple, nous on voit les photos de nos parents, de nos grands-parents, mais qui aura des photos de nous dans 100 ans ? Personne. Ça c'est un truc, les gens se posent pas la question de la mémoire, de la trace. Dans 100 ans, qui aura gardé les disques durs, les clouds ? C'est pour ça que je préfère avoir les disques physiques chez moi, j'ai une trace et j'oublie pas. Mais si je jette ou que je confie dans les mains des sites numériques ou des Gafa ma propre culture c'est fini, ça sera réduit à poussière dans 20 ans. Donc moi j'ai pas confiance en ça. Qui te dit que Youtube ça devient pas tout payant dans 2 ans ? C'est comme les films sur Netfilx, dans 10 ans est-ce qu'on s'en souviendra ? Ils auront tout oublié ce qu'ils ont vu.

Q : à propos de ta collection de vinyle que t'as chez toi, est-ce que tu peux me décrire ce qui te permet d'écouter de la musique au quotidien, me décrire l'objet ?

R : alors c'est une platine vinyle et des amplis Technics, enceinte, amplis, platines.

Q : et pourquoi tu as fait ce choix-là ?

R : parce que la meilleure platine du monde c'est une Technics, donc j'ai pris par style monomaniaque j'ai pris la même marque. Après je suis pas du tout audiophile, c'est des trucs que j'ai acheté dans des Cash Converters, des trucs comme ça il y a 20 ans et ça marche toujours.

Q : tu dis que tu n'es pas audiophile, mais que c'est quand même des Technics

R : oui ça permet de durer toute la vie, c'est robuste, impossible de les casser. Après il y a beaucoup de gens qui achètent des vinyles, qui les écoutent pas, ou qui n'ont pas de matériel pour les écouter. Ils disent 'c'est pas grave, j'en achèterai plus tard', qui archivent les disques comme ça, justement pour garder une trace. J'avais lu des études américaines sur les vinyles et ça ressortait, un certain pourcentage de personnes qui achètent des disques, 30 ou 40% je crois, n'avaient pas de quoi écouter.

[échanges sur cette recherche]

Q : comment tu vois l'avenir toi ?

R : moi d'ici un an je sortirai plus rien sur mon label. Oui, parce que ça rentre de moins en moins, c'est devenu très dur. Moi je suis dans un modèle professionnel avec une certaine logique économique. Il y a beaucoup de labels qui sortent des choses à 300 exemplaires et qui s'en contentent. De toute façon, aujourd'hui c'est un modèle qui marche, même s'il n'y a pas de modèle économique. Il y a des labels qui veulent se faire plaisir, sortir des disques tous les deux mois sans penser à la rentabilité du disque, en 300 exemplaires et pas le represser. Souvent c'est des labels qui ont très bonne presse dans la presse nationale. Les journaux qui chroniquent dans leurs articles, ils ne regardent plus si c'est des labels professionnels, à combien c'est tiré. Ils en parlent parce que c'est branché, ou que ça buzze. Des fois, Libération ils parlent de groupe, mais je trouve que c'est n'importe quoi. Ça sort sur des labels qui sont pas professionnels, qui ont pas d'ambition, ils font des disques à 300 exemplaires. Quel intérêt de parler de ça ? Alors qu'à côté de ça, il y a beaucoup plus de choses qui sortent sur des labels plus ambitieux, plus sérieux, qui sont aussi voire plus intéressants musicalement et qui sont pas du tout promus. C'est un peu bizarre. Moi je vais sortir une ou deux ref parce que c'est des choses sur lesquelles je m'étais engagé. De toute façon, le contexte actuel encourage pas beaucoup à investir et à faire des sorties, les groupes tournent pas, on sait pas ce qu'il va se passer après. J'avais déjà pris cette décision avant, mais c'est vrai qu'avec la pandémie actuelle ça encourage pas à un changement de cap. Et après, moi j'ai ## ans, je vais pas sortir à ## ans des groupes qui ont 25 ans. À part si j'étais une structure plus grosse où je pourrais déléguer des trucs mais c'est pas le cas, c'est moi qui m'occupe de tout.

Q : qu'est-ce que tu penses faire du coup ?

R : continuer la boutique, ça marche bien. Puis j'écoulerai petit à petit mon stock et voilà.

[fin des échanges]