

La stratégie comme action symbolique

Karim BEN SLIMANE

Professeur Assistant
Groupe ESC Troyes
217 Avenue Pierre Brossolette
Troyes A002 cedex
Candidat au prix Calori¹

Résumé :

Ce travail soulève la question de « comment les organisations agissent sur leur environnement afin de créer des situations qui leur sont avantageuses ». Récemment, un consensus s'est dégagé sur le rôle du discours dans les stratégies d'intervention d'une organisation sur son environnement (Lawrence et Suddaby, 2006). Plus qu'une description de la réalité, c'est le potentiel performatif de la réalité du discours qui est souligné dans ce courant théorique. Notre contribution s'inscrit dans la même veine et souscrit à l'importance du discours comme action constitutive des institutions et des structures de l'environnement. Cependant, nous soulevons à la suite de Zilber (2007) l'absence d'une description fine de l'utilisation pragmatique du discours à des fins stratégiques qui prendrait en compte la variété des pratiques de production de discours et leur évolution dans le temps et selon les événements de l'environnement. Pour ce faire nous avons étudié les stratégies discursives produites dans le cadre du déploiement de la télévision numérique terrestre (TNT) en France. La TNT a stimulé un débat très vif sur la possibilité qu'elle permet de lancer de nouvelles chaînes de télévision terrestres. De nouveaux acteurs tels que NRJ, Lagardère et Bolloré soutenus par le CSA et la l'Etat saluent la venue de la nouvelle technologie et encouragent la création de nouvelles chaînes. Pour ce groupe la TNT est un progrès social et culturel qui démocratise la télévision en offrant plus de chaînes gratuites. TF1 et M6, en position de domination dans le paysage audiovisuel français s'opposent avec véhémence à la TNT et s'emploient à contenir ses conséquences déstabilisatrices sur la structure concurrentielle.

Nous avons analysé les stratégies discursives des deux groupes d'acteurs impliqués dans la lutte discursive autour de la TNT. Les résultats montrent que la stratégie discursive est menée au niveau des pratiques locales des acteurs et consiste dans des choix de thèmes discursifs et de processus de théorisation. Par ces pratiques les acteurs construisent des textes cohérents, donnant une vision unifiée de la réalité, à même de porter un projet de changement institutionnel ou de s'attaquer à la cohérence des textes produits par les concurrents.

Les résultats mettent en évidence plusieurs stratégies de choix de thèmes et décrivent des processus de théorisation pouvant être utilisées dans des stratégies discursives d'influence de l'environnement. L'introduction de nouveaux thèmes discursifs et le recours à des processus de théorisation qui construisent des problèmes et des solutions apparaît comme un indicateur de contingence de la stratégie discursive par rapport aux événements de l'environnement.

Les apports de la recherche pour le champ de la stratégie consistent dans la dimension symbolique que revêtent les stratégies discursives.

Mots clefs : Théorie néo institutionnelle, stratégie discursive, télévision numérique terrestre,

¹ Thèse soutenue le 13 décembre 2007

Les récents développements de la théorie néo institutionnelle sociologique ont introduit une conception stratégique dans le rapport entre l'organisation et son environnement. Le travail de Paul DiMaggio (1988) sur la place de l'agence structurelle dans la théorie néo institutionnelle a joué un rôle important dans le développement de cette nouvelle conception qui s'intéresse aux stratégies mises en place par les organisations afin d'agir et de façonner l'environnement dans des directions qui lui sont favorables. Il s'agit donc d'un tournant majeur dans l'interprétation et la compréhension de la théorie néo institutionnelle. En effet celle-ci a été longtemps considérée comme la perspective qui étudie comment les organisations se conforment aux diverses pressions de l'environnement de nature coercitive, normative et mimétique (Scott, 2007) mettant en évidence leur passivité et leur pusillanimité. Le tournant stratégique initié par DiMaggio (1988) et par Oliver (1992) a inscrit dans l'agenda de recherche institutionnaliste la thèse selon laquelle les organisations peuvent elles mêmes être à l'origine des pressions institutionnelles et influencer à leur tour l'environnement à condition d'en être capables et en présence de facteurs endogènes et exogènes au champ favorables (Leca et al., 2008).

En conséquence de l'intégration de l'agence structurelle au processus d'institutionnalisation, la question de comment les organisations interviennent sur leur environnement est devenue la préoccupation centrale des travaux institutionnalistes (Hardy et Maguire, 2008).

Le tournant linguistique du début des années 2000 (Philips et Hardy, 2002) a incité les chercheurs à s'intéresser à l'utilisation du discours comme action symbolique sur l'environnement. Reprenant les thèses de l'analyse critique du discours (Fairclough, 1992) ainsi que le travail fondateur de Berger et Luckmann (1966), les travaux en théorie néo institutionnelle ont pu construire des parallèles entre la production, la consommation et la diffusion du discours d'un côté et la création et l'émergence des institutions de l'autre côté.

Le discours participe en effet à la production des schémas de références qui permettent aux acteurs de comprendre et d'interpréter la réalité et ensuite d'agir.

Ce rapport entre discours et institution est tellement fort que Philips et al. (2004) vont même jusqu'à affirmer que les institutions sont exclusivement fondées sur le discours écartant implicitement les perspectives qui impliquent les actions et la matérialité (Levy et Scully, 2007).

Cependant, ce lien, fort, tissé entre la sphère discursive et la sphère sociale composée de pratiques, d'actions et d'interactions sociales (Alvesson et Karreman, 2000) manque jusqu'à aujourd'hui d'approches fines capables de montrer comment les acteurs utilisent le discours d'une manière pragmatique à des fins stratégiques (Zilber, 2007). Ce processus de

nature complexe est souvent réduit à l'identification de typologies de stratégies discursives selon le sens produit. A titre d'exemple, Vaara et al. (2006) identifient une grammaire de cinq stratégies discursives de normalisation, narration, rationalisation, moralisation et d'appel à l'autorité pour légitimer une fusion entre deux grandes entreprises l'une suédoise l'autre finlandaise. Dans la même veine Suddaby et Greenwood (2005), identifient cinq types d'utilisation typifiée de stratégies de rhétorique.

Nous pensons que ces approches tendent à confondre la stratégie discursive avec son résultat en d'autres termes elles confondent le processus de production de sens et le sens social même qui en résulte. Ces approches passent ainsi à côté de la nature conflictuelle et contingente de l'utilisation stratégique du discours dans la production des institutions.

Pour pallier ces insuffisances nous adoptons une analyse fine de l'utilisation du discours qui tient compte des pratiques sociales des acteurs au niveau micro (Fairclough, 1992 ; 2005 ; Lawrence et Suddaby, 2006, Powell et Colovy 2008). L'objectif est de comprendre comment les acteurs élaborent leurs arguments avec quels éléments ils construisent leurs textes, comment ils présentent leurs arguments à leur(s) audience(s), comment leurs actions sont influencées par les productions discursives passées et comment les arguments changent dans le temps au gré des événements de l'environnement.

Dans cette analyse nous donnerons une importance particulière à la cohérence de l'ensemble des discours qui décrit la manière avec laquelle les acteurs construisent une vision unifiée de la réalité (Philips et al., 2004). La construction et l'émergence des institutions reposent en effet sur des textes cohérents qui véhiculent une interprétation homogène de la réalité.

Pour répondre à ces questions et afin d'illustrer l'utilisation pragmatique du discours nous avons étudié le déploiement de la télévision numérique terrestre (TNT) en France entre 1996 et 2005. La TNT a stimulé une lutte discursive très vive attisée par l'incertitude et le caractère volontariste du projet qui a été porté par l'Etat sans qu'il n'existe une demande réelle émanant du marché (Picard, 2005). Outre l'enjeu de créer du sens social autour d'une technologie équivoque et d'un objet qui n'existait pas encore, la TNT a soulevé des enjeux concurrentiels importants. En effet, la technologie numérique libère des fréquences spectrales pouvant être allouées au lancement de nouvelles chaînes de télévision augurant ainsi de la déstabilisation de la structure concurrentielle dominée jusque là par TF1 et M6.

Soutenus par le régulateur (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel) et le service public de nouveaux entrants à la télévision terrestre tels que NRJ, Lagardère, Bolloré, Pathé et AB group ont encouragé le lancement de la TNT et la création de nouvelles chaînes arguant de l'opportunité que cela représente pour démocratiser la télévision en offrant une quantité plus importante de chaîne gratuite pour la majorité des Français.

Les deux groupes, les acteurs privés existants d'un côté et les nouveaux entrants de l'autre se sont investis dans une importante production de textes visant à défendre le *statu quo* pour les premiers et à créer l'assise cognitive nécessaire pour légitimer et accueillir une offre multi-chaînes grâce à la TNT pour les derniers.

Les résultats situent l'utilisation stratégique du discours à un niveau local celui de l'unité irréductible du discours, à savoir la proposition, et montrent que les acteurs opèrent des choix de thèmes et d'objets discursifs selon des scénarios particuliers et utilisent des processus de théorisation afin de présenter le sens produit à l'audience. Les résultats montrent aussi qu'outre leur caractère de vecteur de légitimation et de persuasion, les stratégies discursives jouent un rôle défensif en contestant la cohérence du texte qui porte le discours du projet d'institutionnalisation alternatif.

Ce travail comprend trois parties. Dans la première partie, dédiée au développement théorique, nous revenons sur les évolutions de la théorie néo institutionnelle sociologique qui ont mené à l'étude du discours comme un mode d'action symbolique sur la réalité. Dans la deuxième partie nous présenterons les données, les méthodes et le cas du déploiement de la TNT en France. Nous analyserons le maniement stratégique du discours autour de la TNT dans la troisième partie. Les apports de ce travail à la théorie néo institutionnelle et au champ de la stratégie seront discutés dans la conclusion.

Développement théorique :

1- Du « cultural dope » à l'acteur stratège :

La théorie néo institutionnelle sociologique s'est clairement positionnée dès son naissance à l'université de *Stanford*, par John Meyer, Richard Scott et leurs collègues, contre la rationalité locale des acteurs rejetant les conceptions utilitaristes dans l'explication des phénomènes sociaux ainsi que les raisonnements basés sur l'efficacité ou sur le déterminisme technologique (DiMaggio, 1988 ; Clemens et Cook, 1999). La thèse de la relation mécanique entre les intérêts des acteurs et leurs conséquences sur la société a été ainsi battue en brèche pour le compte d'approches qui privilégient l'encastrement de l'acteur dans son contexte social, son hétéronomie et des processus de nature collective comme la légitimation et la rationalisation de la réalité (Greenwood et al., 2008).

L'apport et l'originalité des premiers travaux de la théorie néo institutionnelle résident ainsi dans l'explication de l'ordre social par des processus qui échappent à la discrétion des acteurs et au jeu des intérêts (*free interest process*) (DiMaggio, 1988). L'alternative au modèle de la rationalité locale des acteurs consiste dans des processus à connotation symbolique et culturelle tels que la production des mythes, des cérémonies (Meyer et Rowan, 1977 ; Zilber, 2006), ou à connotation cognitive telle que la rationalisation collective (DiMaggio et Powell,

1983) ou encore des processus alliant la dimension cognitive et politique comme l'exprime la théorie des mouvements sociaux (Creed et al., 2002).

La réception des premiers travaux de la théorie néo institutionnelle a instillé la thèse de l'incompatibilité entre l'appareillage théorique à connotation symbolique et cognitive et les notions d'intérêts, de stratégie et de conflit (DiMaggio, 1988 ; Powell, 1991). Pour Oliver (1992) la théorie néo institutionnelle incarne la théorie du non choix, les acteurs sont ainsi considérés comme des « cultural dopes ».

La théorie néo institutionnelle a été en effet réduite à un aphorisme, quelque part séduisant, celui de l'isomorphisme qui a fait d'ailleurs le succès de la théorie dans le champ de la stratégie surtout dans son acception mimétique (voir Ng et al., 2009). Le mimétisme sert donc à expliquer comment les organisations font face à l'incertitude en réagissant d'une manière quelque part irrationnelle qui consiste à suivre les autres.

Tolbert et Zucker (1983) ont ainsi montré que la diffusion des formes sociales suit deux étapes. Dans une première étape l'adoption se fait selon des critères techniques et sur un choix rationnel. Suit après une deuxième étape au cours de laquelle les formes devenant allant de soi se diffusent en dépit des considérations techniques et rationnelles qui constituent les spécificités du contexte particulier des organisations qui peuvent être en contradiction avec les pratiques adoptées.

Cependant, la thèse de l'incompatibilité entre l'univers symbolique et cognitif et l'absence d'une théorie de l'action et de l'agence a sérieusement limité l'étendue de la théorie néo institutionnelle et les phénomènes qu'elle peut expliquer (DiMaggio, 1988). Ce trait lui a d'ailleurs valu d'être considérée comme une théorie qui explique la stabilité et la reproduction des formes sociales et qui ignore comment les ordres sociaux émergent, changent et périlissent (Dacin et al., 2002 ; Munir, 2005 ; Suddaby et Greenwood, 2005). Pourtant, comme le soulignent Greenwood et al. (2008) la théorie néo institutionnelle est tout à fait équipée pour apporter « son » explication aux divers phénomènes organisationnels à condition que les chercheurs renouent avec le projet originel de filiation Wébérienne de la « rationalisation collective de la réalité » duquel les regards se sont détournés en raison d'une mauvaise réception du travail de DiMaggio et Powell (1983) qui a réduit l'institutionnalisation à l'isomorphisme comme le précise DiMaggio (1995) lui-même.

Vers la fin des années 80 et le début des années 90 le débat sur la place des intérêts et du conflit dans la théorie néo institutionnelle (TNI désormais), leur nature et les conditions de leur exercice (Leca et al., 2008) a atteint son apogée.

Ainsi, un aménagement théorique a été nécessaire pour faire place aux intérêts et au conflit au sein de la TNI sans désavouer ses thèses quant au refus de la rationalité locale et

du volontarisme. Il s'est agit d'expliquer comment les acteurs, tout en étant socialement encastrés et contraints, peuvent être à l'origine des mythes, des cadres culturels et des structures cognitives qui façonnent les actions et les structures organisationnelles (Powell, 1991; Zilber, 2006). Le rapport entre l'institution et l'organisation prend ainsi l'aspect d'un paradoxe d'une agence encastrée (Holm, 1995 ; Seo et Creed, 2002 ; Garud et al., 2007) qui ménage une place pour l'action stratégique tout en reconnaissant le caractère contraignant mais aussi habilitant des institutions.

Deux points essentiels constituent la clef de voute de cet aménagement théorique. Le premier consiste en une réconciliation entre les univers symbolique et cognitif avec la dimension politique tel que le permettent le processus de framing (cadrage) (Creed et al., 2002) ou les stratégies discursives (Maguire et al. 2004) et les stratégies rhétoriques (Suddaby et Greenwood, 2005) . Le deuxième point ramène l'analyse des processus institutionnels au niveau micro en s'intéressant au travail des acteurs et à leurs pratiques de création, changement et de perturbation des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Powell et Colovy, 2008).

Le recours à l'analyse de la production du discours par les acteurs répond aux deux impératifs de la réconciliation de la dimension politique avec les processus symboliques et de la focalisation sur l'interaction entre le niveau local des pratiques et du travail des acteurs avec le niveau macro des institutions (Creed et al., 2002 ; Vaara et Tanieri, 2008).

2- L'analyse du discours dans la théorie néo institutionnelle :

Les sciences sociales et la théorie de l'organisation, plus particulièrement, connaissent depuis une dizaine d'année environ un tournant linguistique (Philips et Hardy, 2002) qui s'est traduit par l'association accrue du discours avec divers concepts tels que le sens social (Alvesson et Karreman 2000), l'identité (Hardy et Philips, 1999 ; Maguire et al., 2004), la légitimation (Suddaby et Greenwood, 2005 ; Vaara et al., 2006), la production des connaissances sociales et les cadres culturels macro (Steinberg, 1999 ; Zilber, 2006), la cognition individuelle (Chreim, 2006), la technologie (Maguire, 2004) etc.

Ces associations entre les processus et les mécanismes sociaux et le discours sont fondées sur une posture ontologique selon laquelle le discours construit et crée la réalité (Fairclough, 1992), il est donc performatif puisqu'il rend réel le monde qu'il décrit (Callon, 2006).

Cette posture constructionniste constitue par ailleurs la pierre angulaire des approches institutionnalistes (Scott, 1987) et sans doute le trait d'union entre l'analyse de discours et la théorie néo institutionnelle (Philips et al., 2004). Ainsi, analyser les processus d'institutionnalisation par le truchement du discours a été perçu comme un retour aux

origines de la théorie et un renouement avec le travail fondateur de Berger et Luckman (1966) qui évoquait déjà les processus de typifications des schémas culturels par le discours. L'analyse de discours dans la théorie néo institutionnelle s'est beaucoup inspiré de l'analyse critique du discours (Fairclough, 1992) qui établit un lien fort entre les activités de production, de diffusion et de consommation du discours d'un côté et la structuration des rapports sociaux selon des schémas particuliers qui traduisent des rapports de pouvoir et de domination (Foucault, 1969) et d'inégalité dans la distribution des ressources.

Sur un plan théorique il s'agit d'identifier les leviers et les terrains sur lesquels les acteurs agissent sur les institutions. La littérature existante semble s'accorder sur le fait de désigner le processus de légitimation comme le terrain idoine de l'action stratégique ayant pour objectif la transformation des institutions (Suddaby et Greenwood, 2005 ; Vaara et Tanieri, 2008). Ainsi créer, maintenir ou transformer une institution revêt nécessairement des enjeux de légitimité de l'acteur qui défend le changement mais aussi du projet qu'il porte (Maguire et al., 2004).

La légitimation renvoie selon Suchman (1995) « à la perception ou à la prétention généralisées que les actions d'une entité sont désirables, propres ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes de valeurs, de croyances et de définitions » p 574. Au travers du discours les acteurs construisent le sens d'acceptation positive et les critères d'évaluations qui légitiment une institution (Maguire, 2004 ; Vaara et Tanieri, 2008). Les acteurs créent du sens social, convainquent, persuadent, argumentent, théorisent la réalité afin de rallier et de mobilier le soutien d'autres acteurs (Fligstein, 1997 ; Suddaby et Greenwood, 2005).

La légitimation place donc la production de discours dans un rapport dialogique (Steinberg, 1999 ; Creed et al., 2002) entre le producteur de discours et une audience encadrée dans un contexte institutionnel structuré par des schémas culturels et cognitifs particuliers. L'utilisation stratégique du discours est donc un processus situé et contextualisé qui implique que le porteur et le consommateur du discours partagent des connaissances et des expériences communes (Hardy et Philips, 1999).

Le discours est ainsi un élément structurant des interactions sociales. Les champs sociaux peuvent se construire autour d'enjeux et de débats et changer suite à des productions discursives qui modifient la perception qu'ont les acteurs de la réalité. Dans cette veine Hoffman (1999) a analysé le traitement des questions environnementales aux Etats-Unis durant les trente dernières années en identifiant comment l'enjeu du risque environnemental et de la responsabilité des industries chimiques a structuré un espace d'interaction sociale qui a permis de faire émerger des institutions coercitives sous la forme de lois, des institutions

normatives se manifestant par des agences non gouvernementales et des associations ainsi que de institutions cognitives par lesquelles la conscience du risque environnemental est devenue une idée allant de soi. Le livre écrit par de Rachel Carson sous le titre de « *Silent Spring* » a constitué un évènement important qui a contribué à la structuration d'un champ autour des enjeux du risque environnemental. Dans la même veine Maguire et Hardy (2009) montrent à quel point la production de textes et de discours a joué un rôle important dans la disparition du DDT aux Etats-Unis. Les auteurs relatent le débat soulevé par « *Silent Spring* » mais aussi les articles de presse, les articles scientifiques et les thèses de doctorat rédigés dans la foulée qui ont participé à construire la nocivité du DDT.

La lutte discursive permet par ailleurs au chercheur d'identifier et d'étudier la présence d'intérêts contradictoires et la manière avec laquelle ils se manifestent. Toutefois, les travaux existants rendent peu compte de la manière dont le discours est utilisé d'une manière pragmatique par les acteurs et décrivent peu comment les arguments sont construits ou déconstruits par plusieurs entrepreneurs institutionnels pris dans un jeu concurrentiel de changement institutionnel (Zilber, 2007). Le caractère processuel de la production discursive implique par ailleurs des dimensions importantes tels que les évènements de l'environnement qui peuvent changer la stratégie de la construction d'un discours porteur d'un changement institutionnel ou encore la logique qui motive le choix de certains arguments et de certains thèmes plutôt que d'autres.

La prévalence dans les travaux actuels de l'utilisation de grammaires de légitimation (Vaara et al., 2006 ; Vaara et Tanieri, 2008) tels que l'appel à l'autorité, la normalisation, la moralisation, la narration soulève beaucoup de questions quant aux conditions et aux motivations d'utilisation de ce type de stratégies et les éléments du contexte qui permettent ou contraignent le processus.

Fairclough (2005), à l'instar de la majorité des linguistes (voir Van Dijk, 2003), reprochent aux philosophes et aux sociologues ainsi qu'aux chercheurs en théories de l'organisation, l'opacité et le flou méthodologique de leurs analyses de discours qui se manifestent le plus souvent par la négligence de la structure du texte, de ses éléments linguistiques et du contexte social de sa production.

Nous formulons ainsi cette première question de recherche : *Comment les acteurs engagés dans un changement institutionnel produisent-ils le discours qui exprime leurs intérêts, défend leur position dans le champ et légitime leur vision de la réalité ?*

L'approche critique du discours est fondée sur un lien fort entre la production et la consommation de discours d'un côté et la sphère sociale de l'autre côté (Alvesson et Kärreman, 2000). Ceci suppose un rapport de causalité très fort entre le discours et l'ordre social. Cette vision extrême (Reed, 2000) donne une place trop importante au discours et néglige les éléments du contexte de la production discursive et de l'interaction sociale (Fairclough, 2003). En réalité un texte ou un discours produit n'impacte pas directement l'ordre social et les institutions il existe en effet des éléments de médiation qui influencent le sens produit et perçu par les acteurs. Les éléments du contexte qui influencent la construction sociale de la réalité par le discours englobe plusieurs éléments tels que la position de l'acteur dans le champ (Battilana, 2006 ; Maguire et al., 2004), les événements de l'environnement (Hoffman, 1999), l'espace et le temps.

Nous formulons donc la deuxième question de recherche suivante :

Quels rôles jouent le contexte et les événements de l'environnement dans les tactiques et les stratégies de production stratégique du discours ?

II- Cas et méthodes :

Afin de répondre aux questions de recherche qui motivent ce travail nous avons étudié le cas du lancement de la télévision numérique terrestre (TNT) en France entre 1996 et 2000. Ce passage à la technologie numérique constitue un événement marquant dans une industrie dont le rythme d'innovation technologique est historiquement très lent.

La structure de l'industrie de la télévision et l'équilibre concurrentiel sont tributaires de la nature de la technologie utilisée (Brochand, 2006). C'est dans ce sens que le passage de la technologie analogique à la technologie numérique a ouvert la « boîte noire » de la télévision suscitant un épisode de lutte intense entre les partisans du changement et ses détracteurs, nommément TF1 et M6.

1-La construction sociale de la TNT:

La TNT libère des fréquences dans le spectre qui peuvent être allouées pour la création de nouvelles chaînes et déstabiliser par ricochet la position dominante de TF1 et de M6. Elle constitue donc un changement technologique qui consiste dans la numérisation des ondes hertziennes qui transportent les programmes de télévision. Elle est fondée sur des procédés de quantification et de compression des images et du son qui permettent de réduire d'une manière significative l'espace de fréquences alloué à la diffusion des programmes. Ces procédés améliorent aussi la qualité des programmes et rendent possibles de nouveaux

services interactifs. L'impact le plus important de la TNT réside dans les gains de fréquences qu'elle réalise par rapport à la technologie analogique.

La TNT a stimulé une lutte discursive très vive visant à répondre à la question : « Comment allouer les fréquences libérées par la TNT » ? Les acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du champ de l'audiovisuel vont chacun apporter des réponses à cette question et élaborer une logique d'organisation de la TNT avec des choix techniques et réglementaires particuliers qui créent des situations qui leur sont favorables.

L'utilisation du discours a été décisive et prégnante dans ce projet en raison de l'incertitude et de l'équivocité (Pinch et Kline, 1999) qui ont entouré la TNT lors de son irruption dans le champ de l'audiovisuel en France. Les nouvelles technologies sont en effet des terrains propices pour le déploiement des stratégies discursives (Maguire, 2004 ; Munir, 2005, Munir et Philips, 2005). Au début il n'y avait pas de demande réelle pour la TNT émanant des téléspectateurs ou des chaînes existantes de télévision terrestre (Picard, 2005) il fallait donc la ramener à la réalité et définir son sens par le discours.

2-Méthodes et données :

L'objectif de ce travail est d'étudier l'utilisation pragmatique du discours par les acteurs dans un contexte de changement institutionnel. Pour ce faire nous avons utilisé une analyse textuelle du discours (TODA, textual oriented discourse analysis) comme préconisé par Fairclough (1992, 2003).

La TODA comprend trois volets. Le premier volet renvoie au texte tel qu'il est produit par les acteurs. Les pratiques discursives de diffusion et de consommation constituent le deuxième volet de la TODA, elles ont une dimension interprétative importante. En troisième lieu la TODA analyse les pratiques sociales et les activités des acteurs dans leurs interactions sociales et prend en compte le monde matériel qui les entoure.

L'idée centrale de Fairclough (1992) consiste à lier des éléments descriptifs de la structure du texte et des pratiques discursives de production et de consommation du discours au changement des pratiques sociales et à la construction de la réalité.

Le texte s'organise autour de quatre grands thèmes : le vocabulaire, la grammaire, la cohésion et la structure du texte (Fairclough, 1992). Les caractéristiques des pratiques discursives s'inscrivent dans un rapport dialogique qui prend en compte l'audience à qui le discours est adressé. L'analyse des pratiques discursives inclut la force de la proposition et sa nature (menace, promesse, affection etc), la cohérence du texte dans son ensemble qui permet sa compréhension et sa synthèse et l'intertextualité. L'intertextualité est une notion importante dans l'analyse de discours, elle renvoie à la configuration et à la combinaison de

plusieurs ordres de discours tels que le discours nationaliste avec le discours sur l'insécurité ou le discours nationaliste avec le discours économique.

Ensemble, ces sept éléments constituent une grille d'analyse de la construction des pratiques sociales et de la légitimation de la réalité par le discours (Fairclough, 1992, 2003).

Au niveau des données nous avons procédé à la collecte systématique des discours produits autour de la TNT entre 1996, date du premier rapport Lévrier sur la faisabilité de la TNT et le 31 mars 2005 la date du lancement effectif des premières chaînes de la TNT.

Les textes collectés proviennent de plusieurs sources secondaires incluant essentiellement la presse quotidienne et spécialisée, les auditions des chaînes de télévision par le CSA, des rapports d'experts ainsi que des documents internes publiés sur les sites Internet des acteurs. Les articles de presse ont été collectés à partir des bases Lexis Nexis et Factiva. Afin de contrôler les biais des politiques éditoriales de non couverture d'un événement particulier ou de focalisation sur certains acteurs plutôt que d'autres, nous avons privilégié plusieurs sources couvrant les principaux journaux français : Le Monde, Le Figaro, L'Humanité, Libération, Les Echos et La tribune. Le CSA auditionne régulièrement les chaînes pour la reconduction de leur autorisation d'émettre ou dans le cadre d'appels d'offre. Les auditions sont diffusées à la télévision sur la chaîne parlementaire, transcrites et mises en ligne sur le site du CSA. Elles sont d'une durée de 30 minutes et comportent deux parties pendant les quelles un haut responsable de la chaîne expose son projet et sa vision de la TNT et répond aux questions des membres dirigeants du CSA.

En plus de ces données secondaires nous avons aussi mené 13 entretiens d'une durée variant de 60 à 90 minutes avec des responsables de chaînes, des journalistes et des représentants d'associations professionnelles parmi celles qui ont pris part au débat sur la TNT.

III résultats et analyses :

Dans ce travail la production de discours revêt une dimension stratégique importante dans la mesure où le discours est utilisé pour déterminer l'équilibre concurrentiel du champ. En effet l'enjeu essentiel lié à la TNT a été la possibilité de l'entrée de nouveaux acteurs dans une industrie qui s'est structuré durant longtemps en duopole dominé par TF1 et M6.

Selon Fligstein (1996), les marchés sont des arènes de confrontation entre des logiques de contrôle construites culturellement au niveau local des industries et des champs organisationnels. Dans la même veine, Friedland et Alford (1991) ont rendu populaire le concept de logique institutionnelle qui renvoie au principe d'organisation d'un champ. Les logiques institutionnelles sont des constructions symboliques et matérielles qui définissent l'identité d'appartenance au champ, les schémas de distribution des ressources, fixe les statuts et déterminent les rôles et véhicule le sens que les acteurs donnent à la réalité (voir

Rao, Monin et Durand 2003, pour une description fine de la logique institutionnelle dans le champ de la cuisine française).

Nous avons donc rassemblé les discours des acteurs selon leur position par rapport à l'ouverture de l'industrie à de nouveaux entrants. Une fois les logiques défendues par les deux groupes d'acteurs identifiées nous avons analysé en profondeur les pratiques locales de leur construction.

1- Les logiques d'organisation de la TNT :

Le déploiement de la TNT s'est déroulé sur un fond de lutte politique entre deux groupes d'acteurs le premier est partisan de l'ouverture des frontières du champ, le deuxième défend le *statu quo*. Face à une technologie émergente et en train de se faire la lutte politique se déplace inexorablement sur le terrain de la lutte discursive en raison de l'incertitude qui caractérise les nouvelles technologies (Kline et Pinch, 1999). Dans le cas de la TNT, les deux groupes rivaux ont élaboré des constructions discursives contradictoires qui donnent chacune un sens social différent à la TNT et qui se traduit par une organisation particulière du champ de la télévision terrestre.

Un événement majeur survenu en 2004 a toutefois induit un changement dans cette lutte discursive. Après s'être véhément opposée à la TNT, TF1 annonce en février 2004 son adhésion à la TNT. Néanmoins, le ralliement de TF1 a été conditionné par le changement de la norme de compression de la TNT et du lancement de la Haute Définition.

Cet événement a polarisé l'attention dans le champ autour de la norme de compression de la TNT avec en filigrane le même débat sur l'éventualité d'ouverture du champ à de nouveaux entrants. Ce changement de pied stratégique s'est accompagné d'un changement dans l'utilisation du discours nous y reviendrons pour montrer le rôle des événements de l'environnement et du temps dans l'utilisation stratégique du discours.

Ainsi, dans la présentation de la lutte discursive autour de la TNT nous distinguons entre deux périodes. La première se déroule entre 1996 et 2004 elle se situe avant l'émergence de la nouvelle norme de compression soutenue par TF1. La deuxième phase dure pendant l'année 2004, elle a été la période de la focalisation du débat autour de la norme de compression de la TNT et de la qualité de sa définition.

1-1 La TNT entre 1996 et février 2004 :

Durant cette période l'enjeu de la lutte discursive a été double. En premier lieu, il s'agissait de légitimer l'existence de la TNT en tant que nouveau projet d'une nouvelle télévision. Rappelons que la TNT s'inscrit dans une démarche volontariste impulsée par l'Etat qui a confié sa planification technique et son pilotage au CSA. A l'heure des premières réflexions autour de la nouvelle télévision il n'y avait pas de demande réelle ni de

justification économique qui a émané des acteurs existants dans le PAF pour introduire ce changement.

Le deuxième enjeu de la lutte discursive durant cette période a été le modèle économique de la TNT et la légitimation de choix techniques et réglementaires particuliers qui vont dans le sens d'une ouverture du champ à de nouveaux acteurs tel que voulue par l'Etat, le CSA, le service public et les aspirants à une autorisation de nouvelles chaînes tels que les groupes Bolloré, NRJ, Lagardère, AB, Pathé ainsi que plusieurs associations.

Le discours des pro-TNT :

Ce groupe est constitué du CSA, du service public ainsi que des nouveaux acteurs potentiels tels que le groupe NRJ, Lagardère, Pathé, AB groupe et Bolloré. Il défend à la fois l'existence de la TNT et l'ouverture du champ à de nouveaux entrants.

La TNT devait donc exister en tant que nouveau vecteur à part entière qui ne devait pas être confondu avec d'autres vecteurs tels que le satellite, le câble ou l'ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line, la télévision via le protocole Internet). La TNT a été de ce fait associée à deux arguments majeurs : la quantité des chaînes (leur nombre) et leur gratuité.

La loi de l'audiovisuel de 2000 élaborée par le gouvernement Jospin (Brochand, 2006) permet en effet d'allouer le surplus de fréquences à la diffusion de nouvelles chaînes lesquelles seraient gratuites et financées par la publicité sur le modèle des chaînes existantes TF1 et M6.

L'association de la quantité avec la gratuité sur la télévision terrestre constitue une idée nouvelle dans le PAF. En effet le vecteur terrestre connu pour être le vecteur de la gratuité souffrait jusque là de la rareté des fréquences. Depuis 1986 les Français ne recevaient en effet que 6 chaînes. La quantité disponible jusque là sur le satellite et le câble, avec une offre qui dépasse une centaine de chaînes, était associée à un modèle payant.

Afin de légitimer cette association, entre la quantité et la gratuité sur le vecteur terrestre, la TNT est présentée comme un progrès social et culturel qui permet à 75% des Français, rétifs à payer pour recevoir la télévision, la possibilité de profiter d'une offre multi-chaines comme l'illustrent les propos suivants de Dominique Baudis le président du CSA (2001-2007).

"la TNT est un projet d'intérêt général, elle touchera le plus grand nombre, les plus modestes, les oubliés du numérique". "Le plus grand nombre", car la TNT emprunte les mêmes ondes hertziennes de la télé que regardent 75 % des Français, celle qu'on reçoit par la bonne vieille antenne-râteau qui rouille sur le toit. "Les plus modestes", car l'investissement pour avoir accès à la TNT est moins onéreux que le câble, le

satellite ou la télé par ADSL. "Les oubliés du numérique" enfin, car la TNT propose une image qualité DVD et un son CD. En théorie, l'installation est simplissime ».²

La gratuité de la nouvelle offre de la TNT constitue un thème majeur qui donne au projet sa portée culturelle et sociale³. Cette idée intervient en plein débats sur la fracture numérique et sur les inégalités sociales et culturelles causées par les développements rapides des technologies de l'information.

Outre le sens de progrès social et culturel adossé à la TNT, celle-ci a fait rejaillir le débat soulevé dans PAF à chaque fois qu'un changement technologique surgit (voir Brochand 1994). Il s'agit du débat sur la liberté d'expression et la pluralité. Cet argument a été surtout utilisé par les nouveaux entrants potentiels qui ont interprété l'ouverture du champ comme un signe d'accroissement des libertés d'expression et un renforcement de la diversité culturelle. La concentration du secteur et la domination de TF1 et de M6 ont été ainsi présentées comme une entrave à la liberté et la diversité. La TNT donne ainsi une chance à ceux qui étaient tenus à l'écart du système aux chaînes d'en bas selon l'expression consacrée, en vogue à cette époque en France.

« Finalement ces nouveaux entrants au hertzien c'est un peu -pour reprendre une formule à la mode-cette France d'en bas du monde audiovisuel qu'il faut absolument soutenir »⁴

Ces constructions discursives inscrivent donc les critères d'évaluation de la TNT et de sa légitimation dans un référentiel social et culturel. En réaction, les chaînes privées, TF1 et M6 opposées à la TNT et à l'ouverture du champ, ont tenté d'inscrire leur discours dans un référentiel plutôt de nature technologique et économique appelant à interpréter la TNT comme un projet technologique et économique.

Le discours des anti-TNT :

Les chaînes privées TF1, M6 ne voulaient pas de la TNT et ne voulaient surtout pas de l'ouverture du champ de la télévision terrestre à de nouveaux concurrents. La stratégie discursive pendant la période 1996 et février 2004 a été essentiellement défensive elle a consisté à déconstruire et à délégitimer le sens produit par les pro-TNT. Ainsi, la TNT et présentée comme un projet inutile, économiquement ruineux et techniquement irréalisable. Dès lors, la TNT a été théorisée comme un projet technologique et économique

² Journal Libération 31 Mars 2005

³ Dominique Baudis journal l'Humanité 14 Juin 2004

⁴ Arnaud Lagardère Auditions pour l'obtention d'une autorisation pour la chaîne iMCM le 20 juin 2002

devant être évalué selon des critères techniques et économiques de faisabilité, d'efficacité et de rentabilité.

D'après TF1 et M6, la TNT est inutile du fait de l'existence du satellite et du câble qui offrent déjà une grande quantité de chaînes. Dans un contexte où le nombre de vecteurs de diffusion des programmes augmente de plus en plus- la France en compte quatre actuellement : le hertzien, le câble, le satellite et l'ADSL bientôt un cinquième avec la fibre optique- la substitution entre les vecteurs s'accroît et le caractère redondant d'un vecteur est de nature à hypothéquer ses chances de succès. D'ailleurs, en 2002 TF1 a été la première chaîne à se lancer dans l'ADSL et à s'associer à Alcatel et Thomson dans les tests techniques. L'ADSL a été donc présenté comme une alternative sérieuse pour se substituer à la TNT.

« La télévision numérique doit être un simple ' complément ' du câble et du satellite, qui doit ' privilégier les chaînes existantes et non pas inciter à la création de nouvelles chaînes '. Si les grands opérateurs ne se portent pas candidats, ' il n'y aura pas de nouveaux entrants ». ⁵

« L'avenir c'est plutôt la télévision sur Internet, une fois que le haut débit connaîtra une pénétration plus importante en France »⁶

La TNT est économiquement dangereuse car elle entraîne selon TF1 et M6 l'émiettement des audiences et l'affaiblissement des acteurs existants dont la santé financière affecte directement l'industrie de la création et du cinéma. En effet, la maturité du marché publicitaire compromet les possibilités d'augmentation des ressources sur le marché. Les liens entre la télévision et la création sont très forts en France qui dispose d'un cadre réglementaire qui contraint fortement les grilles de programmation (existence de quotas de programmation française et européenne) et des obligations de financement dont bénéficie fortement le cinéma.

TF1 et M6 ont par ailleurs appuyé la thèse du risque d'échec de la TNT en invoquant les expériences étrangères en matière de lancement de la TNT, telle que l'expérience britannique, ainsi que les expériences françaises dans le lancement de grands projets technologiques. La Grande Bretagne a été le premier pays à lancer la TNT en Europe en 1998. Deux ans après, le projet britannique a déposé le bilan jetant un doute sur la faisabilité de la TNT. L'Espagne a connu les mêmes déboires en 2002 ce qui l'a obligé à réviser son modèle d'organisation de la TNT.

⁵ Journal Le Figaro : Nicolas de Tavernost 18 09 2001

⁶ Journal Les Echos : Patrick Le Lay 18 juin 2002

Dans la même veine, les chaînes privées rappelaient souvent que les grands projets poussés par le volontarisme de l'Etat ont par le passé rencontré des échecs cuisants comme le fut le cas du plan câble lancé dans les années quatre-vingt ou encore les deux satellites TDF 1 et TDF 2 abandonnés en 1992 (Brochand 1994). L'inexistence de demande réelle et le manque d'implication et de concertation avec les acteurs existants expliquent selon eux l'échec de ces grands projets impulsés par l'Etat.

Cette contestation menée par TF1 a donc reposé sur une stratégie de déconstruction du sens d'un progrès culturel et social donné à la TNT par ses partisans et sur la promotion au contraire le sens d'un changement technologique et économique.

A la surprise générale, en février 2004, TF1 change de position et adhère à la TNT. Ce changement de pied a coïncidé avec l'émergence de la norme de compression mpeg4 qui permet une diffusion des chaînes de la TNT en haute définition. TF1 est passée ainsi à un travail de légitimation du changement qu'elle propose à savoir remplacer l'ancienne norme mpeg2 par la nouvelle norme mpeg4 en haute définition.

Cet évènement marque un tournant quant au travail discursif qui passe d'une stratégie de déconstruction à une stratégie de construction, néanmoins la finalité stratégique de TF1 demeure la même maintenir sa position de domination dans l'industrie.

1-2 La TNT à partir de février 2004 et l'épisode des normes de compression :

Entre février 2004 et décembre 2004, les débats dans le PAF se sont polarisés autour de la norme de compression de la TNT. A quelques mois du lancement effectif de la TNT, TF1 annonce à la surprise générale son adhésion à la TNT. Cette adhésion est cependant accompagnée de la proposition de la refonte du modèle la TNT et du changement de la norme de compression existante par une nouvelle norme, le mpeg4, et le lancement de la TNT en haute définition. Le gouvernement a choisi la norme mpeg2 comme norme obligatoire de la TNT dans le cadre des décrets techniques « signal » et « terminal » de 2001. Cette norme a été la base de la planification technique et de l'organisation du spectre des fréquences et surtout elle permet de libérer un volume plus important de fréquences que le scénario proposé par TF1.

Deux rapports d'experts ont été commandés par le gouvernement et de multiples déclarations dans la presse ont été effectuées à cela s'ajoute la prise de position éditoriale du CSA qui a publié un rapport sur les enjeux du changement de norme quelques mois avant le lancement effectif de la TNT pointant directement le caractère politique de la manœuvre de TF1 (CSA 2004).

Cet évènement marque un changement discursif important de la part de TF1 et de M6 et un changement dans leur travail de résistance à la TNT. Le changement de norme de

compression et de la qualité de définition de l'image induit deux conséquences qui profitent à TF1 et à M6. Premièrement le mpeg4 en haute définition réduit le nombre de chaînes disponibles sur le spectre. En effet, le format HD consomme plus de bande passante que la définition standard. Selon un document publié par le CSA (CSA 2004), le mpeg4 HD divise de moitié le nombre de chaînes pouvant être diffusées sur la TNT. Avec l'obligation de porter les chaînes existantes assignée à la TNT, il ne reste quasiment plus de places pour les nouveaux entrants.

La deuxième conséquence du changement réside dans le retardement éventuel du lancement de la TNT. L'adoption du mpeg4 nécessite en effet de revoir toute l'organisation technique de la TNT et d'annuler les procédures d'appels d'offre ainsi que les textes de loi concernant la TNT. La TNT française était déjà en retard par rapport aux premières prévisions qui tablaient sur un premier lancement en 2002. Le retard induit par le mpeg4 était de nature à condamner le projet dans son ensemble en réduisant son attractivité face à la montée de technologies de substitution telle que l'ADSL.

"Si le gouvernement choisit le Mpeg 4, une norme utilisée nulle part ailleurs, c'est qu'il privilégie l'intérêt privé de quelques-uns au détriment de l'intérêt général. Dans ce dossier de la TNT, TF1 cherche uniquement à maintenir sa position de monopole"⁷

TF1 a mobilisé trois discours principaux afin de légitimer l'adoption du mpeg4. Le premier discours est de nature technologique il se situe au prolongement du discours produit initialement par TF1 qui consiste à appréhender la TNT comme un changement technologique. En réalité TF1 a créé une situation de concurrence entre les deux normes de compression mpeg4 et mpeg2. Chaque norme a été soutenue par un groupe d'acteur avec des intérêts différents mais aussi chaque norme a été légitimée par un discours particulier.

Dans le camp des acteurs privés, la stratégie a consisté à produire un discours technologique qui a consisté à présenter la télévision en haute définition comme une avancée technologique majeure qui porterait l'industrie française au rang des pays avancés disposant de cette technologie. En effet, la haute définition a longtemps constitué le terrain d'une course vers l'excellence industrielle entre les grandes puissances tels que les Etats-Unis, le Japon, la France ou l'Allemagne. Pour amplifier ce sens, TF1 a construit l'argument du retard de l'industrie Française en matière de haute définition. Plus performant et permettant de nouvelles possibilités techniques le mpeg4 en haute définition a été présentée comme la norme la plus opportune pour lancer la TNT française. Ce discours technologique situe ainsi les critères d'évaluation des normes sur le terrain technologique montrant comme l'illustre

⁷ Marc Pallain, AFP le 20 Octobre 2004

les propos du PDG de M6 que le mpeg4 est techniquement supérieur à la norme mpeg2 laquelle est renvoyée à une image d'une norme vieillissante et obsolète.

« On monte dans un train à vapeur parce qu'on nous propose un train à vapeur alors qu'on pourrait électrifier la ligne. La norme mpeg4 est à la télévision numérique para rapport à la norme mpeg2 ce que l'écran plat est pour les tubes cathodiques pour les téléviseurs »⁸

En plus du discours technologique TF1 a utilisé un discours économique pour convaincre de l'intérêt de changer la norme de la TNT. Cette argumentation est basée sur les retombées économiques des changements induits par une transmission mpeg4 sur l'ensemble de la chaîne technologique de la TNT. Au centre de ces changements réside l'équipement des ménages par de nouveaux décodeurs compatibles avec le mpeg4 et de nouveaux écrans plats de grande taille (plus de 70 cm de diagonale) capables de restituer une qualité d'image haute définition.

Enfin, le mpeg4 en raison de la nette amélioration de la qualité qu'il permet a été associé à un discours selon lequel les Français souhaitent recevoir des chaînes de télévision avec une meilleure qualité plutôt que plus de chaînes. Les téléspectateurs de la TNT seraient ainsi désireux de plus de qualité en raison de l'engouement constaté autour des jeux vidéo et du triomphe du DVD sur le VHS.

« Ils [les téléspectateurs] veulent la télévision de demain. Pas de nouvelles chaînes, il y en a déjà trop sur le câble et le satellite. Mais ils ont besoin d'images en haute définition, comme c'est déjà le cas en Corée, au Japon et aux Etats-Unis. Et ils ont besoin de recevoir des images sur les téléphones portables et organisateurs électroniques, qui arrivent sur le marché avec des écrans de plus en plus lisibles »

2- La production stratégique du discours et la construction sociale de la TNT

Façonner une technologie en construction et influencer ses effets sur la société nécessite une production discursive qui fixe le sens de la technologie et ses critères d'évaluation (Maguire, 2004). C'est dans ce sens que chacun des groupes d'acteurs les partisans et les détracteurs de la TNT se sont investis dans la construction de logiques institutionnelles, qui selon le sens projeté sur la TNT et les choix techniques qui y sont associées, tranchent la question de l'ouverture du champ à de nouveaux entrants. Ces logiques institutionnelles se matérialisent par un texte cohérent produit par une agrégation de différentes actions symboliques de productions de discours au niveau local des acteurs.

Ainsi, la production stratégique du discours se situe au niveau local des interactions des acteurs. Les résultats montrent que le caractère stratégique de la production de discours

⁸ Nicolas de Tavernost, Le Figaro 08 Novembre 2004

consiste à faire des choix de thèmes et de processus de théorisation au niveau local des propositions qui sont l'unité de discours la plus irréductible (Tomlin et al., 1997 ; Fairclough, 1992).

Une proposition est un fragment de texte composé de plusieurs mots voire de plusieurs phrases ou paragraphes qui projettent un sens sur un thème discursif en particulier. Il s'agit donc d'une certaine façon de parler et d'évoquer la réalité orientée vers la communication d'idées et de sens social. Les propositions représentent des événements discursifs pendant lesquels les acteurs impliqués dans le changement institutionnel construisent le sens de la réalité qu'ils projettent sur les institutions en train de se faire. Les propositions permettent donc de comprendre comment les acteurs produisent le discours localement.

Nous avons isolé et analysé les différentes propositions discursives qui ont contribué à créer le sens de la TNT. Nous présentons donc un processus de production stratégique du discours centré autour de deux éléments constitutifs de la proposition discursive : le choix des thèmes du discours et les processus de théorisation.

1-Le choix des thèmes :

Les thèmes sont les sujets et les objets du discours, ils sont la réponse à la question de quoi s'agit-il ou de quoi il est question dans une proposition ? Les thèmes sont caractérisés par une flexibilité interprétative qui permet aux acteurs, investis dans les luttes discursives, de leur infuser plusieurs sens selon leur conception de la réalité et selon leurs intérêts. Le choix des thèmes est au cœur des stratégies discursives.

En effet, les thèmes représentent le terrain dans lequel les acteurs construisent le sens et engagent la lutte discursive.

Le choix des thèmes peut se faire selon trois scénarios. Le premier consiste à associer plusieurs thèmes dans une même proposition construisant un sens autour de la relation créée. Le deuxième scénario consiste à choisir dans un même discours des thèmes apparentés qui renforcent le sens produit par les différentes propositions. En dernier lieu un thème peut être repris à partir du discours produit par la partie adverse en vue d'en changer le sens ou de le rendre ambiguë.

1-1 L'association des thèmes :

Souvent les propositions contiennent plusieurs thèmes. L'association permet de construire du sens non seulement au niveau des thèmes d'une manière isolée mais aussi de construire du sens par rapport à la relation ainsi tissée entre les thèmes.

A titre d'exemple dans la proposition ci-dessous, les deux thèmes celui de l'industrie de la création et celui de la santé des chaînes TF1 et M6 sont associés ensembles.

Un sens de dépendance entre les deux thèmes est donc établi entre les deux thèmes. La TNT qui est montrée comme nuisible aux intérêts de TF1 et de M6 devient dès lors dangereuse et nuisible pour la santé de l'industrie de la création entière. De telles stratégies sont courantes dans d'autres contextes comme dans le sauvetage des banques ou des grands groupes industriels dans les périodes de crise. Le risque qu'encourt un acteur est dans ce cas étendu à un ensemble plus large d'acteur de l'économie.

1-2 Les thèmes apparentés :

Les thèmes apparentés sont des thèmes très proches sur le plan de la sémantique et de la signification. Ils permettent par leur regroupement dans un même discours de renforcer le sens porté par la logique institutionnelle. Dans le registre des difficultés techniques inhérentes au déploiement de la TNT, TF1 et M6 énumèrent par exemple, dans différentes propositions, des thèmes comme : la couverture du territoire par le signal, le réaménagement des fréquences, les problèmes de réception et les problèmes liés à la portabilité. Ce faisant ils accentuent le sens ainsi construit d'une TNT dont les chances de succès sont compromises. Dans le discours des pro-TNT, divers thèmes apparentés ont été utilisés comme la diversité culturelle, le pluralisme, la démocratisation et la liberté d'expression. Cette multiplication de thèmes permet donc de tisser des relations fortes entre le référentiel auquel s'apparentent l'ensemble des thèmes et le sens produit d'un progrès culturel et social.

1-3 L'incorporation des thèmes :

Cette stratégie consiste à intégrer à un discours donné un thème déjà utilisé dans le discours de la partie adverse avec l'objectif d'en déconstruire le sens ou de le rendre flou. Dans le cas de la TNT, l'analyse montre la présence de plusieurs thèmes dans le discours des deux parties. Parmi les thèmes croisés on peut citer la norme mpeg4 qui a été présentée par les pro-TNT comme une norme qui crée une inégalité sociale entre les Français dans la nouvelle télévision et comme une norme qui incarne le progrès technologique et l'excellence industrielle de la France dans le discours de TF1.

Les thèmes croisés sont un révélateur pertinent des luttes discursives et des portées idéologiques dans la construction d'un champ organisationnel. Car ils apparaissent à l'audience avec plusieurs sens souvent contradictoires, les thèmes croisés constituent des indicateurs de controverse sociale et des lieux de compétition entre plusieurs logiques institutionnelles et plusieurs interprétations.

⁹ Patrick Le Lay Les Echos 18 juin 2002

La lutte discursive comme nous l'avons souligné plus haut est une activité interactive et contradictoire. Les thèmes sont à cet effet des terrains de lutte de production et de stabilisation de sens social. Partant de ce constat il existe deux comportements stratégiques par rapports aux différents thèmes en jeu. Une stratégie de construction de sens et une stratégie de déconstruction de sens.

La construction de sens se fait quand l'acteur choisit les thèmes sur lesquels il focalise sa stratégie discursive il procède ainsi par association de thèmes ou par l'utilisation de thèmes apparentés. Le thème est dès lors adossé à un sens particulier du à son positionnement dans un ou plusieurs discours du projet d'institutionnalisation.

Les acteurs peuvent aussi réagir aux événements discursifs enclenchés par leurs adversaires en reprenant leurs thèmes afin de les déconstruire. Ainsi, dans la lutte discursive l'audience peut se trouver face à des thèmes qui portent des sens contradictoires.

Le cas du déploiement de la TNT renferme plusieurs exemples de ces stratégies de déconstruction surtout quand il s'est agit de la production de contre-textes (Maguire et Hardy, 2009) dans la première période par les acteurs existants ou par les partisans de la TNT dans l'épisode des normes de compression.

Le tableau 1, ci-dessous, illustre à titre d'exemple des thèmes croisés qui ont fait l'objet de construction de sens contradictoire selon le locuteur qui les a employés.

Thèmes	Texte des pro TNT et de l'ouverture du champ	Texte des chaînes existantes anti TNT et opposés à l'ouverture
TNT	-projet d'intérêt général progrès social et culturel -outil de démocratisation de la télévision -apporte quantité et diversité des programmes -une offre qui se distingue par rapport au satellite et au câble -opportunité pour l'industrie des équipements français	-une technologie avant tout -vecteur redondant par rapport au câble et au satellite. -vouée à un échec certain : non viables économiquement vouée à des difficultés techniques graves, -danger pour l'industrie de la création et à l'exception culturelle française -devrait être associée à la qualité de l'offre
Mpeg2 en SD	-norme éprouvée et fiable adoptée partout dans le monde -permet au téléspectateur de s'équiper à moindre prix	-norme obsolète -mature et peu évolutive -constitue un obstacle au progrès technologique par l'effet parc¹⁰

¹⁰ L'effet parc est souvent invoqué dans le cas des industries de masse où le cycle d'évolution des technologies est relativement long. En effet plus une technologie est diffusée plus elle crée un parc d'utilisateurs qui seraient moins enclins à migrer vers la technologie future.

	-permet un lancement rapide de la TNT et d'optimiser l'utilisation du spectre	
Mpeg4 en HD	-norme inachevée ¹¹ -renforce l'inégalité sociale en augmentant le coût de migration vers la TNT. -danger à terme pour la TNT à cause du retard qu'elle induit dans le calendrier	-grande opportunité pour l'industrie française des équipements (écrans plats, encodeurs ¹² etc.) -relance la France dans la course de la TVHD par rapport aux japonais et aux américains. -apporte la qualité convoitée par le téléspectateur
Les nouveaux entrants	-apportent la diversité et la richesse de l'offre -participe de la libéralisation et de la démocratisation de la Télévision	-faible assise financière -non viables économiquement -incapables de financer la création française
Les acteurs existants	-verrouillent le paf, jouissent de positions de monopole de et d'une situation confortable sur le paf -œuvrent pour leurs intérêts contre l'intérêt général	-rouage important dans la survie et le financement de la création et du maintien de l'exception culturelle. -ils sont le rempart contre l'invasion des groupes de médias étrangers
Le téléspectateur	-le téléspectateur moyen ne veut pas ou ne peut pas s'abonner. -cherche une offre gratuite et multichaines.	-avide de qualité -nomade -fêru de nouvelles technologies

Tableau 1 : L'utilisation des thèmes dans les stratégies discursives

Entre le choix des thèmes et la construction du sens, il existe un maillon très important dans les stratégies discursives celui du processus de théorisation. Ce dernier renvoie à la manière avec laquelle le sens est construit autour du thème et ensuite présenté à l'audience, il répond à la question comment parle-t-on d'un thème particulier.

2- Le processus de théorisation :

La théorisation est considérée dans la théorie néo institutionnelle comme le corollaire du processus de légitimation (Munir, 2005 ; Suddaby et Greenwood, 2005). Elle consiste à tisser des liens entre différentes catégories cognitives et une activation des discours et du sens

¹¹ En dépit de sa normalisation le mpeg4 à l'époque de l'épisode de la compétition entre les normes n'était pas encore au point pour une utilisation pour la télévision son intégration dans les normes DVB et la production des décodeurs étaient ainsi encore sur le métier.

¹² Les encodeurs permettent le codage du signal à la source avant sa diffusion sur les ondes. Nombre d'entreprise française de pointe à l'instar de ST Micro Electronics est présent sur ce créneau.

existants dans un champ en particulier. Ainsi, les discours produits autour de la TNT sont en réalité une traduction (Zilber, 2006) des cadres cultures et du sens de la télévision déjà existant dans le PAF.

Nous abordons dans une première partie les différents processus de théorisation utilisés dans la lutte discursive autour de la TNT et aborderons dans un deuxième lieu le rapport avec les connaissances existantes dans le PAF autour de la télévision.

L'analyse identifie divers processus utilisés indistinctement par les deux groupes d'acteurs. Ces processus ne sont ni des recettes ni des scénarios figés, les acteurs peuvent à ce titre se montrer inventifs et créatifs et diversifier les procédés de construction de sens.

2-1 La construction de problème/solution :

Dans ce processus de théorisation les acteurs problématisent une situation particulière autour d'un thème afin de préparer et d'orienter les esprits vers une solution donnée. La proposition contient dès lors forcément plusieurs thèmes dont une partie sert à construire le problème et un ou plusieurs thèmes y sont présentés comme les réponses.

La proposition suivante illustre comme le mpeg 4 et la haute définition sont présentés comme la solution au problème du retard technologique de la France.

« Force est de constater que la France, comme l'Europe, et malgré l'attente forte des consommateurs et des industriels, est en retard. Comment rattraper ce retard ? Peut-on une fois de plus décider d'attendre ? Je vous le dis, le temps de la haute définition n'est plus à la réflexion. Il est à l'action. »¹³

Dans cette proposition, l'auteur du discours construit un problème autour du retard de l'industrie des équipements et propose la TVHD comme une solution au problème ainsi construit. Dans la même veine, les partisans de la TNT ont aussi fait du faible taux d'abonnement des Français aux offres payantes un problème auquel la TNT gratuite serait la solution.

« Nous pensons qu'il existe aujourd'hui pratiquement 20 millions de Français qui n'ont accès qu'à quatre ou cinq chaînes et que ceux-ci veulent une chaîne gratuite »¹⁴

Par cette construction le sens d'opposition entre l'offre payante qui fait face au problème du faible recrutement des abonnées et l'offre gratuite est renforcé présentant ainsi la TNT comme la solution pour la diffusion des offres multi-chaînes pour l'ensemble des Français. Construire les problèmes dans les processus d'innovation est une stratégie très importante qui conditionne souvent le succès des entrepreneurs. Selon Garud et al. (2002) les innovations

¹³ Patrick Devedjian Journal les Echos : le 08 nov 2004

¹⁴ Le groupe Bolloré dans une audition devant le CSA pour l'obtention d'une autorisation pour sa chaîne direct 8

seraient ainsi des solutions cherchant des problèmes. Le processus de théorisation permet à l'innovateur de créer l'espace cognitif dans lequel sa solution est supposée se nicher.

2-2 L'association de valeur:

Le deuxième type de processus de théorisation consiste dans l'association d'un ou de plusieurs thèmes à des valeurs au niveau des propositions. Le sens est ainsi construit par cette association.

"J'en suis convaincu, la TVHD, est la télévision du futur"¹⁵

« le décodeur **Mpeg2** est déjà démodé »¹⁶

Les valeurs renvoient à des jugements et à une évaluation morale interprétée comme telle par l'audience. Adosser un jugement de valeur aux phénomènes sociaux constitue selon Suchman (1995) une stratégie de légitimation morale. Dans les innovations technologiques les valeurs du progrès, de l'obsolescence sont souvent invoquées. La montée de la société du risque a par ailleurs introduit des valeurs telles que la précaution, la maîtrise du risque dans le discours sur la technologie. Ce genre d'association entre les thèmes du discours avec des valeurs qui ont du sens pour l'audience constitue donc un élément important de la construction stratégique du discours.

2-3 La comparaison et l'analogie :

Ce processus consiste à renvoyer l'audience à un sens ou à une expérience existante ou enfouie dans son histoire. Le projet de la TNT est un projet qui a été mené grâce au volontarisme du gouvernement et dans un contexte d'incertitude. La France a lancé la TNT à la suite d'autres pays voisins à l'instar de la Grande Bretagne ou l'Espagne.

Ainsi, le projet n'émerge pas dans le PAF d'une manière soudaine, les acteurs en raison de leurs expériences et de leurs intérêts, construisent des analogies et des comparaisons autour des différents thèmes du discours.

Ainsi, dans le camp des opposants à la TNT, cette dernière a été comparée au plan câble et au lancement des satellites TDF 1 et TDF 2.

Nous avons la chance de pouvoir tirer les enseignements de ces échecs, faisons-le. Personne en France ne souhaite prendre le risque de rééditer l'aventure du plan câble, de TDF 1/TDF 2 et du Visiopass, autant d'aventures que nous connaissons tous. A l'époque, la seule raison politique l'avait emporté sur la réalité économique. Nous en connaissons le résultat, des fiascos ruineux !¹⁷

¹⁵ patrick devidjean Micro hebdo 24 juillet 2004

¹⁶ PLL, micro hebdo 24 juillet 2004

¹⁷ Audition de Canal + devant le CSA pour l'obtention d'une autorisation pour sa chaîne canal+

Cette analogie avec le câble et les deux satellites lancés dans les années quatre-vingt, jette un grand doute sur la réussite du projet. En effet les deux grands projets ont été soldés par des échecs cuisants qui depuis ont été utilisés pour critiquer l'interventionnisme de l'Etat dans les projets technologiques.

La faillite de l'opérateur ITV Digital en Grande Bretagne et l'espagnol Quiero TV ont été aussi souvent rappelés pour montrer que le projet de la TNT est par essence voué à l'échec.

Sur un autre registre, l'entrée de nouveaux acteurs a été comparée à la faillite de la cinquième en 1992 pour insuffisance de ressources publicitaires. Cet argument renforce l'idée que la télévision est un métier qui doit être confié à des acteurs avec des moyens financiers importants et avec une grande expérience afin d'échapper au risque de faillite.

Dans le camp des pro TNT, le choix des analogies a été différent. Parmi les analogies les plus pertinentes, on peut citer celle faite entre la TNT et la bande FM qui a vu l'explosion du nombre de stations et qui a incarné la libéralisation du champ de l'audiovisuel dans les années quatre-vingt sur fond de revendication contestataire contre le contrôle excessif des médias par l'Etat (Brochand 1994).

« Enfin, nous sommes bien placés pour reconnaître dans les propos de Cassandra sur la TNT, les éternelles thèses des opérateurs historiques confrontés à l'arrivée d'une nouvelle concurrence. En 1981, face à l'ouverture de la FM, un responsable de la première radio périphérique de l'époque (RTL) déclarait que: « Lorsque l'on détient les Galeries Lafayette, on n'ouvre pas une épicerie en banlieue », faisant allusion à la FM ». ¹⁸

Paradoxalement l'expérience britannique a été également invoquée dans les propositions des partisans de la TNT. En effet la légitimation du modèle de la gratuité s'est basée sur l'idée selon laquelle les échecs britanniques et espagnols sont dus au choix d'un modèle payant. Le choix de la gratuité a été d'autant plus renforcé et conforté que la TNT britannique a été relancée en 2002 avec un modèle gratuit.

"De toute façon les chaînes payantes ne sont pas un moteur de la TNT", a estimé M. Baudecroux, citant l'exemple de la Grande-Bretagne où "depuis l'arrivée de Freeview, ce sont les chaînes gratuites qui ont transformé un échec en énorme succès" ¹⁹

2-4 La métaphore :

Très utilisée comme procédé de rhétorique, la métaphore a été aussi employée dans la construction de sens autour de la TNT. La rhétorique permet de renforcer le sens et de

¹⁸ Jean Paul Baudecroux audition devant le CSA pour l'obtention d'une autorisation pour sa chaîne NRJ

¹⁹ Groupe NRJ, 8 nov AFP

marquer les esprits par l'image à laquelle elle renvoie. La métaphore suivante a été ainsi employée pour montrer l'inéluctabilité de la TNT.

« C'est comme si j'étais contre la Cocotte-Minute »²⁰

L'image suffit à montrer que TNT est un progrès technologique que nul ne peut contester et que prendre une position contre la TNT serait absurde. M6 a aussi comparé la norme mpeg2 qui a été soutenue par les pro TNT au train à vapeur renvoyant à un sens d'archaïsme et d'obsolescence technique.

2-5 La construction des causes et des effets :

Ce processus établit des liens entre divers thèmes de façon à montrer qu'ils sont interdépendants et que l'action sur l'un entraîne forcément un effet sur le deuxième thème.

Ce processus a été beaucoup utilisé lors de l'épisode de la compétition entre les deux normes de compression dans lequel les effets de l'adoption du mpeg4 ont été présentés comme pouvant retarder la TNT ou grever le coût des équipements nécessaires à sa réception.

Par ce processus les acteurs peuvent justifier les choix et les décisions en invoquant l'intrication de ces derniers dans un système cohérent d'éléments interdépendants. C'est ainsi que la décision d'adopter le mpeg4 a été théorisée par les partisans de la TNT comme une norme qui dévoie les valeurs d'égalité sociale puis qu'elle nécessite un investissement élevé dans de nouveaux équipements. Dans l'autre camp le retardement de la TNT réclamé par TF1 est montré comme pouvant avoir des effets positifs sur sa réussite.

Car nous voulions purement et simplement un report de la TNT pour lui donner la chance d'une diffusion dans la norme la plus avancée ».²¹

2-6 La théorisation *ad hominem* :

Il s'agit ici d'un processus particulier qui diffère des autres processus par la nature de ses thèmes dans la mesure où le thème renvoie à une personne, à l'acteur lui-même.

L'objectif de ce processus est donc de construire du sens autour de la personne représentée par le thème, généralement pour discréditer son discours. Le recours à la théorisation *ad hominem* est prégnant quand il s'agit de politiser les enjeux du changement.

La citation suivante qui traite de la proposition de TF1 de lancer la TNT avec le mpeg4 donne une idée sur ce processus de théorisation :

²⁰ Jean Jacques Aillagon, Libération 05 Juillet 2002

²¹ TF1 26 nov, 2004 Sud Ouest

« cette proposition n'est faite que pour casser le calendrier du CSA (...) voire modifier la composition des multiplex dans un sens plus favorable à TF1 et M6 ». ²²

L'objectif ici est donc de jeter un discrédit sur les arguments de TF1 et de M6 et de véhiculer l'idée selon laquelle les propositions émanant de ces acteurs vont contre le sens de l'intérêt général. Or il est crucial que le porteur d'un changement institutionnel cache ses intérêts particuliers et lie son projet à l'intérêt général. Il s'agit en effet de l'un des paradoxes de l'action de l'entrepreneur institutionnel, lier ses intérêts individuels à l'intérêt de la majorité.

Discussion :

Ce travail a exploré la question de « comment les organisations agissent sur leur environnement afin de créer une situation qui leur est avantageuse ». Récemment, un consensus s'est dégagé sur le rôle et l'importance du discours dans les stratégies d'intervention d'une organisation sur son environnement (Lawrence et Suddaby, 2006).

Ce lien est fondé sur une vision réaliste du discours (Fairclough 2003) qui préconise que le discours n'est pas une simple description de la réalité mais qu'il est un vecteur de création de la réalité qui préfigure à l'action et à la mobilisation des ressources. Le discours est utilisé par les acteurs pour donner du sens à leur environnement et pour l'influencer dans certaines directions plutôt que d'autres, il permet ainsi une projection des intérêts des acteurs sur les institutions et sur les technologies qui émergent sur fond d'incertitude ou dont la légitimité est contestée. Le discours est une manifestation symbolique des interactions sociales (Alvesson et Kärreman, 2000 ; Philips et al., 2004 ; Suddaby et Greenwood, 2005) qui influence beaucoup d'aspects pratiques de l'organisation des activités sociales telles que les conditions d'appartenance, les identités, les statuts, la distribution des ressources etc.

Le terrain de l'étude a permis d'illustrer une problématique de changement institutionnel induite par l'introduction de la technologie numérique en France. Eu égard à la structure oligopolistique du marché de la télévision terrestre en France et au surplus de ressources qu'apporte la nouvelle technologie, une lutte discursive vive s'est déclenchée entre les acteurs existants TF1 et M6 d'un côté et les nouveaux entrants et le CSA de l'autre côté.

L'enjeu de la lutte entre les deux groupes a été la délimitation de la frontière de l'industrie et son équilibre concurrentiel.

Les implications de ce travail se situent à deux niveaux. Le premier niveau est celui de la théorie néo institutionnelle sociologique et plus exactement la question de l'intervention de l'acteur sur l'environnement dans laquelle les stratégies discursives prennent une place

²² Marc Pallain, Les echos 12 juillet 2004

centrale. A ce titre nous donnons une description fine et pragmatique des pratiques des acteurs à un niveau micro qui révèle l'utilisation pragmatique du discours dans un contexte de changement institutionnel. Le deuxième niveau d'implication de ce travail a trait au champ de la stratégie. La TNT a été un théâtre de manœuvres stratégiques des deux bords, les uns voulant défendre leur position dans l'industrie les autres accentuer la concurrence dans l'industrie en permettant la création de nouvelles chaînes. Les manœuvres stratégiques ont reposé sur une dimension symbolique qu'incarne le discours qui absente du champ de la stratégie (Randova et al., 2004).

Implications pour la recherche la théorie néo institutionnelle sociologique :

Ce travail s'inscrit dans la mouvance du tournant linguistique qu'a connue la théorie néo institutionnelle (Philips et al., 2004) et souscrit à l'importance du discours comme action constitutive des institutions et des structures de l'environnement. Cependant, il pointe à la suite de Zilber (2007) l'absence d'une description fine de l'utilisation pragmatique du discours à des fins stratégiques qui prendrait en compte la variété des pratiques de production de discours et leur évolution dans le temps et selon les événements de l'environnement. Tandis que que d'autres travaux optent pour la recherche de régularités dans la production de discours en s'aidant de grammaires préétablies (Voir Vaara et al., 2006 ; Vaara et Tanieri, 2008) notre travail se base sur une analyse textuelle du discours (Fairclough, 1992 ; 2003) dans l'objectif de montrer le caractère pragmatique et fin de l'utilisation du discours dans les pratiques des acteurs. Le déploiement de la TNT a été utilisé comme un terrain exploratoire pour l'étude de la problématique de l'utilisation stratégique du discours par les acteurs dans un changement institutionnel.

Partisans et opposants au projet de la TNT, se sont lancés dans une lutte discursive très vive afin de légitimer et de construire un sens de la TNT qui favorise leurs intérêts.

Dans ce travail nous avons considéré les projets de changements institutionnels comme des textes et des discours structurés et construits à partir de propositions produites au niveau micro. Les propositions constituent l'unité de discours la plus élémentaire dans le discours (Fairclough, 1992). Une proposition contribue à la construction d'un projet de changement du moment qu'elle problématise la réalité (Suddaby et Greenwood, 2005) et amène les acteurs à interroger le sens qui entoure un phénomène social. La problématisation au niveau des propositions remet en cause le caractère naturel et allant de soi des institutions.

Ce travail situe les processus stratégiques de maniement du discours au niveau local des propositions. Les propositions sont présentées comme la construction d'un sens autour d'un

thème et la connexion de ce sens avec d'autres catégories ou sens existants grâce à des processus de théorisation.

La stratégie discursive consiste dès lors dans le choix des thèmes du discours et la production d'un sens particulier qui sera présenté à l'audience et associé aux autres propositions produites par l'ensemble des acteurs qui partagent les mêmes objectifs politiques. C'est de cette description que ressort le caractère pragmatique et la finesse de l'analyse des stratégies discursives mises en avant dans ce travail.

Les productions locales de discours sont motivées et contraintes par la quête de cohérence de l'ensemble des textes qui portent le projet de changement institutionnel. La cohérence permet de construire une vision unifiée de la réalité et contribue ainsi au processus d'institutionnalisation (Philips et al., 2004).

L'analyse fine des pratiques locales de production du discours que nous présentons dans ce travail donne un éclairage intéressant sur la construction de la cohérence du discours porteur d'un changement institutionnel. Elle montre aussi comment les acteurs peuvent ébranler la cohérence du texte de leurs concurrents afin de se protéger contre les effets déstabilisateurs du changement. Ceci va dans le sens du travail de Maguire et Hardy (2009) qui ont introduit le concept de travail défensif afin d'illustrer les processus de contre-rhétoriques et de déconstruction des arguments qui visent à remettre en question les fondements des institutions existantes.

Ce travail propose donc une analyse fine du discours centrée sur la proposition comme unité d'analyse et sur le choix des thèmes et la théorisation comme processus stratégiques permettant de capturer la création de sens et la construction progressive d'une structure cohérente de textes et de discours qui porte un projet de changement institutionnel.

Nous formulons ainsi la définition suivante : *la stratégie discursive est le processus stratégique d'action par le discours et sur le discours dans le but d'élaborer une structure cohérente de textes et de discours qui porte un projet de changement institutionnel.*

Implications pour le champ de la stratégie

L'industrie de la télévision terrestre en France a été dominée depuis 1987 par les deux acteurs privés TF1 et M6 et a constitué de ce fait un marché oligopolistique. Selon Randova et al. (2004) les manœuvres stratégiques dans les marchés oligopolistiques, peuvent d'une manière très pertinente, être appréhendées d'un angle discursif et culturel. L'entrée à ces industries est difficile en raison des barrières à l'entrée liées à l'importance des

investissements et des ressources matérielles mais aussi en raison des contraintes de nature symbolique telles que la légitimité ou l'identité qui sont des constructions de nature culturelles (Fligstein, 1996).

L'entrée sur ces marchés surtout quand elle s'accompagne d'une refonte des règles du jeu se joue sur deux terrains : acquérir les ressources nécessaires pour se lancer dans l'activité mais aussi influencer les contraintes de nature symboliques afin d'attirer l'attention des parties prenantes, de la demande et de bâtir sa légitimité à être un acteur crédible dans l'industrie.

Or, il semble que la littérature sur les manœuvres concurrentielles se soit cantonnée à une analyse des pratiques et des actions concurrentielles tels que la guerre des prix, les luttes pour le territoire ou le lancement de nouveaux produits (Ketchen et al., 2004).

En effet, le champ de la stratégie donne peu de place à l'action symbolique (Rindova et al., 2004). Si on reprend le dualisme en sociologie entre l'aspect matériel des pratiques et leur aspect symbolique (Pinch, 2008), il s'avèrerait que la stratégie souscrit davantage à une vision matérialiste des pratiques sociales.

Pourtant, les luttes concurrentielles surtout dans les marchés oligopolistiques où les acteurs en raison de leur visibilité bénéficient d'attributs symboliques assez importants, s'accompagnent souvent de luttes discursives visant à influencer les constructions culturelles et symboliques qui influencent l'entrée et la réussite dans la nouvelle industrie.

Ce travail s'est attaché à montrer les stratégies concurrentielles de nature symbolique performées par le discours en prenant l'exemple de l'ouverture du champ de la télévision terrestre suite à la décision de l'implémentation de la TNT.

Ainsi, entre NRJ, Bolloré, Lagardère d'un côté et TF1 et M6 de l'autre côté la lutte pour changer l'équilibre concurrentiel du PAF s'est jouée sur le terrain symbolique. TF1 a ainsi beaucoup utilisé l'argument selon lequel les nouveaux arrivants n'ont pas l'expérience ni l'assise financière pour se lancer dans le métier de la télévision. De l'autre côté TF1 a été accusé d'être une entrave à la liberté d'expression et à la diversité culturelle stigmatisant son opposition à la TNT. Les nouveaux entrants ont joué la carte de la diabolisation de l'acteur dominant d'une industrie (Rindova et al., 2004) qui permet de déplacer le débat sur le terrain des attributs personnels des acteurs et de leurs images. Microsoft a été ainsi diabolisé par tous les petits acteurs qui se sont attaqués à ses positions dominantes tel que Netscape, Linux ou encore Sun. Ce faisant, le nouvel entrant attire l'attention des parties prenantes et bénéficie d'un capital de sympathie de la part de la demande comme le fut le cas pour le Java de Sun Microsystems qui a été adopté par en premier par des développeurs révoltés par la stratégie propriétaire et conservatrice de Microsoft (Garud et al., 2002).

La théorisation *ad hominem* illustre ainsi cette stratégie qui consiste à s'attaquer d'une manière frontale au concurrent et à construire une image négative qui le discrédite et jette le flou sur son discours.

La notion de stratégie discursive et l'analyse des pratiques symboliques au niveau micro des acteurs constituent ainsi une contribution prometteuse au champ de la stratégie et de la dynamique concurrentielle qui met en lumière des aspects et des leviers d'action que l'approche classique fondée sur l'aspect matériel des pratiques ne permet pas. Les stratégies de choix des thèmes de discours et des processus de théorisation que nous avons identifiés permettent de mettre l'accent sur des types particuliers de manœuvres qui peuvent selon le contexte permettre à un nouvel entrant à une industrie oligopolistique de saisir les événements externes de l'environnement pour s'attaquer à un marché ou à un acteur dominant de défendre sa position et de repousser les attaques déstabilisatrices. Une telle grille d'analyse peut aussi fournir des clefs pour l'analyse et la compréhension des attributs de l'action concurrentielle telle que l'agressivité (Ferrier, 2001). Aussi, cette approche discursive des stratégies concurrentielles permet de tenir compte d'une troisième partie dans la lutte qui est l'audience qui peut jouer un rôle important dans l'arbitrage des luttes et dans les rivalités entre les acteurs comme l'illustre le cas de l'industrie de la musique avec la désaffection des consommateurs par rapport au Majors et le succès des modèles alternatifs basés sur des valeurs de partage, d'adhésion active, de non censure des genres de musique etc.

Conclusion :

La contribution de ce travail se situe au croisement de la théorie néo institutionnelle sociologique et de la stratégie. Il s'inscrit ainsi dans l'élan impulsé par DiMaggio (1988) qui vise à intégrer la stratégie et l'agence dans la théorie néo institutionnelle et à donner plus d'importance à l'acteur. Le défi le plus important a été de concilier la dimension culturelle et cognitive de la théorie néo institutionnelle avec des dimensions liées aux jeux d'intérêts. L'analyse de discours semble répondre à ce défi en incarnant les deux dimensions politique et symbolique. La contribution au champ de la stratégie se situe ainsi sur ce terrain original de la stratégie qui est l'action et l'univers symbolique.

Désormais, il faudra penser la théorie néo institutionnelle et la stratégie comme des disciplines ayant des finalités proches qui sont le rôle actif de l'acteur sur son environnement et son statut paradoxal d'acteur à la fois contraint par son environnement mais aussi capable de le changer. La théorie néo institutionnelles fournit à cet égard une lecture pertinente du rapport entre l'organisation et son environnement en éclairant les différentes facettes

techniques mais aussi symboliques. La stratégie doit ainsi dépasser la réduction de la théorie néo institutionnelle à l'isomorphisme institutionnel qui décrit une situation particulière qui ne résume pas la richesse de l'apport de cette théorie à la compréhension des phénomènes organisationnels.

Bibliographie :

- Alvesson, M. et D. Kärreman (2000). "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis." *Human Relations* **53**(9): 1125-1149.
- Berger, T. et T. Luckmann (1967). *"La construction sociale de la réalité"*, Arman Collin, 2^{ième} édition.
- Brochand, C. (1994). *"Histoire générale de la radio et de la télévision en France: Tome II 1944-1974"*, La documentation française.
- Brochand, C. (2006). *"Histoire générale de la radio et de la télévision en France: Tome III 1974-2000"*, La documentation française.
- Callon, M. (2006). "What does it mean to say that economics is performative?" *Papiers de Recherche du CSI*, n° 5.
- Chreim, S. (2006). "Managerial Frames and Institutional Discourses of Change: Employee Appropriation and Resistance." *Organization Studies*, **27**(9): 1261-1287.
- Clemens, E. S. et J. M. Cook (1999). "Politics And Institutionalism: Explaining Durability and Change." *Annual Review of Sociology* **25**(1): 441.
- Creed, W. E. D., M. A. Scully et J. R. Austin (2002). "Clothes Make the Person? The Tailoring of Legitimizing Accounts and the Social Construction of Identity." *Organization Science* **13**(5): 475-496.
- CSA (2004). "Quelle norme pour quel modèle?" CSA: 5.
- Dacin, M. T., J. Goodstein et W. R. Scott (2002). "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum." *Academy of Management Journal* **45**(1): 45-56.
- DiMaggio, P. J. (1995). "Comments on "What Theory is Not". *Administrative Science Quarterly*: 391-397.
- DiMaggio, P. (1988). "Interest and agency in institutional theory." in L. G. Zucker (eds) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment.*: 3-21. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, Inc
- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* **48**(2): 147-160.
- Fairclough, N. (1992). *"Discourse and social change"*, Polity Press.
- Fairclough, N. (2003). *"Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research"*. London, Routledge.
- Fairclough, N. (2005). "Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism." *Organization Studies*, **26**(6): 915-939.
- Foucault, M. (1969). *"L'archéologie du savoir"*, Gallimard.
- Ferrier, W. J. (2001). "Navigating the Competitive Landscape: the Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness." *Academy of Management Journal* **44**(4): 858-877.
- Fligstein, N. (1996). "Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions." *American Sociological Review* **61**(4): 656-673.
- Greenwood, R., C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin-Andersson (2008). "Introduction". in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin-Andersson (eds) *The Hand Book of Organizational Institutionnalism* 1-46. Sage. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore
- Hardy, C. et S. Maguire (2008). "Institutional Entrepreneurship". in R. Greenwood et al. (eds) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. xx-xx. Sage
- Hardy, C. et N. Philips (1999). "No Joking Matter: Discursive Struggle in the Canadian Refugee System." *Organization Studies*, **20**(1): 1-24.
- Lawrence, T. B. et R. Suddaby (2006). "Institutions and Institutional Work". in S. Clegg, C. Hardy, W. Nord et T. B. Lawrence (eds) *Handbook of Organization Studies*. Sage. London
- Ketchen, D. J., Jr, C. C. Snow et V. L. Hoover (2004). "Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges." *Journal of Management* **30**(6): 779-804.
- Leca, B., J. Battilana et E. Boxenbaum (2008). "Agency and Institutions: A Review of Institutional

Entrepreneurship". *Academy of Management*. Philadelphia.

Maguire, S. (2004). "The Co-Evolution of Technology and Discourse: A Study of Substitution Processes for the Insecticide DDT." *Organization Studies*, **25**(1): 113-134.

Meyer, J. W. et B. Rowan (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology* **83**(2): 340-363.

Munir, K. A. (2005). "The Social Construction of Events: A Study of Institutional Change in the Photographic Field." *Organization Studies*, **26**(1): 93-112.

Munir, K. A. et N. Phillips (2005). "The Birth of the 'Kodak Moment': Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies." *Organization Studies* **26**(11): 1665-1687.

Ng, D., R. Westgren et S. Sonka (2009). "Competitive blind spots in an institutional field." *Strategic Management Journal* **30**(4): 349-369.

Oliver, C. (1992). "The Antecedents of Deinstitutionalization." *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* **13**(4): 563.

Pinch, T. (2008). "Technology and Institutions: Living in a Material World." *Theory and Society* **37**: 461-483.

Philips, N. et C. Hardy (2002). *"Discourse Analysis: Investigating Process of Social Construction"*. London, Sage Publication.

Phillips, N., T. B. Lawrence et C. Hardy (2004). "Discourse and Institutions." *Academy of Management Review* **29**(4): 635-652.

Picard, R. (2005). "A Consumer Perspectives on Digital Terrestrial and Interactives Television" in A. Brown et R. Picard (eds) *Digital Television in Europe*. 101-133. LEA. London

Powell, W. W. (1991). "Expanding the Scope of Institutional Analysis". in W. W. Powell et P. DiMaggio (eds) *The New Institutionnnalism in Organization Analysis*. University of Chicago

Rindova, V. P., M. Becerra et I. Contardo (2004). "Enacting Comptetive Wars: Competitive Activity, Language Games, and Market Consequences." *Academy of Management Review* **29**(4): 670-686.

Scott, W. R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory." *Administrative Science Quarterly* **32**(4): 493.

Steinberg, M. W. (1999). "The Talk and Back Talk of Collective Action: A Dialogic Analysis of Repertoires of Discourse among Nineteenth-Century English Cotton Spinners." *American Journal of Sociology* **105**(3): 736.

Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." *Academy of Management Review* **20**(3): 571-610.

Suddaby, R. et R. Greenwood (2005). "Rhetorical Strategies of Legitimacy." *Administrative Science Quarterly* **50**(1): 35-67.

Tolbert, P. S. et L. G. Zucker (1983). "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935." *Administrative Science Quarterly* **28**(1): 22.

Tomlin, R., L. Forrest, M. Ming Pu et M. Hee Kim (1997). "Disourse Semantics". in T. Van Dijk (eds) *Discourse as Structure and Process*. 63-112. Sage Publication

Vaara, E. et J. Tienari (2008). "A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations." *Academy of Management Review* **33**(4): 985-993.

Vaara, E., J. Tienari et J. Laurila (2006). "Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring." *Organization Studies*, **27**(6): 789-810.

Van Dijk, T. A. (2003). "Critical Discourse Analysis". in S. D. e. al. (eds) *The Handbook of Discourse Analysis*. Blackwell Publishing

Zilber, T. B. (2006). "The Work of the Symbolic in Institutional Processes: Translations of Rational Myths in Israeli High Tech." *Academy of Management Journal* **49**(2): 281-303.

Zilber, T. B. (2007). "Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble." *Organization Studies* **28**(7): 1035-1054.