

## **Le blog comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel : le cas Leclerc**

**Messeghem Karim, Professeur des Universités  
Université d'Avignon, Laboratoire PRATIC**

IUT – Site Agroparc  
337 Chemin des Meinajaries – BP 1207, 84 911 Avignon Cedex 9  
[karim.messeghem@univ-avignon.fr](mailto:karim.messeghem@univ-avignon.fr)

**Fourquet-Courbet Marie-Pierre, Maître de conférences  
Université d'Avignon, Laboratoire Culture et Communication**

IUT – Site Agroparc  
337 Chemin des Meinajaries – BP 1207, 84 911 Avignon Cedex 9  
[marie-pierre.fourquet@univ-avignon.fr](mailto:marie-pierre.fourquet@univ-avignon.fr)

### **Résumé**

La grande distribution française, en tant que champ, a vécu un changement institutionnel avec la promulgation de la loi Dutreil, le 2 août 2005. Ce nouveau texte est le résultat d'un long processus qui a vu s'affronter différents groupes aux logiques opposées. Certains acteurs ont joué un rôle déterminant en prenant la parole. Au sein du groupe de la grande distribution, une voix s'est fortement faite entendre. Michel-Edouard Leclerc a participé activement au débat engagé sur la réforme de la loi Galland. Cet activisme institutionnel a contribué à ce changement et peut être qualifié, à ce titre, d'entrepreneuriat institutionnel.

L'objectif de cet article est de proposer une contribution à la compréhension du rôle de l'entrepreneur institutionnel dans le processus de changement institutionnel. Cette réflexion est ancrée dans le courant sociologique néo-institutionnel. Elle s'appuie sur une étude menée dans le champ organisationnel de la grande distribution française. L'analyse du discours de Michel-Edouard Leclerc sur son blog a permis de caractériser les stratégies rhétoriques adoptées pour légitimer le changement. Cette analyse qui se fonde sur les travaux français de la pragmatique de la communication a été réalisée à partir notamment du logiciel Tropes.

**Mots clés :** entrepreneur institutionnel, grande distribution, stratégies rhétoriques, blog, pragmatique de la communication.

La grande distribution française, en tant que champ, a vécu un changement institutionnel avec la promulgation de la loi Dutreil, le 2 août 2005. Ce nouveau texte est le résultat d'un long processus qui a vu s'affronter différents groupes aux logiques opposées. Certains acteurs ont joué un rôle déterminant en prenant la parole. Au sein du groupe de la grande distribution, une voix s'est fortement faite entendre. Michel-Edouard Leclerc (MEL) a participé activement au débat engagé sur la réforme de la loi Galland. Cet activisme institutionnel a contribué à ce changement et peut être qualifié, à ce titre, d'entrepreneuriat institutionnel.

L'objectif de cet article est de proposer une contribution à la compréhension du rôle de l'entrepreneur institutionnel dans le processus de changement institutionnel en se centrant sur les stratégies rhétoriques. Nous tenterons de répondre à plusieurs questions : qui est l'entrepreneur institutionnel ? Comment agit-il ? Quelles stratégies met-il en œuvre ?

Cette réflexion est ancrée dans le courant sociologique néo-institutionnel. Elle s'intéresse aux rôles de certains acteurs clés dans le processus de transformation du champ organisationnel : l'entrepreneur institutionnel. Introduit par DiMaggio (1988), il fait l'objet d'une attention grandissante dans le champ du management stratégique. Le recours à cette notion permet de comprendre pourquoi un champ organisationnel ne se réduit pas à des forces coercitives et normatives et comment certains acteurs et groupes d'acteurs initient des transformations en son sein (Greenwood et Suddaby, 2006). Dans le courant néo-institutionnel, Suddaby et Greenwood (2005) suggèrent de mettre l'accent sur l'étude du langage et de la rhétorique. Nous avons retenu cette posture en nous intéressant aux stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel.

L'étude s'est focalisée sur le discours de MEL au cours de l'année 2005 qui a vu l'avènement de la loi Dutreil, loi qui propose un nouveau mode de régulation dans le champ de la grande distribution. Nous avons analysé les discours de MEL sur son blog, consacrés à la réforme de la loi Galland. Notre choix s'est porté sur ce type de support de communication pour plusieurs raisons. D'abord, le blog nous a semblé particulièrement adapté pour étudier la communication de l'enseigne Leclerc, très souvent incarnée et prise en charge par MEL : ce support est apparu plus intéressant que, par exemple, un site internet institutionnel, au regard de cette « individualisation » et de cette personnalisation de la parole de l'enseigne sur un sujet qui était essentiel pour elle. Ensuite, le blog, même s'il a une audience limitée, est un outil nouveau dans les stratégies de communication des annonceurs en général et des distributeurs en particulier. Son

étude permet d'appréhender de façon innovante la compréhension du processus d'institutionnalisation au travers du discours de l'entrepreneur. Enfin, le blog permet une approche chronologique, argumentée mais aussi interactive sur des thématiques choisies par la source. Notre analyse se fondant sur les travaux français de la pragmatique de la communication (Ghiglione et Trognon, 1993) qui étudient des situations interlocutoires orales, il était important de travailler sur le blog qui pouvait dès lors être considéré comme le support ou le résultat d'interactions écrites entre sujets. Plus précisément, cette analyse a notamment été réalisée à partir du logiciel Tropes.

Ainsi nous proposons une approche originale où le blog de MEL, analysé avec les marqueurs discursifs proposés par la pragmatique de la communication, peut être envisagé comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques adoptées par l'entrepreneur pour légitimer le changement. Dans une première partie, nous présenterons la notion d'entrepreneur institutionnel en esquisant un parallèle avec les formes plus classiques d'entrepreneur et en soulignant les points de convergence et de divergence. Nous montrerons comment cet acteur politique par un usage compétent du langage parvient à initier des changements institutionnels. Nous proposerons dans une deuxième partie d'étudier la transformation du champ de la grande distribution. Après avoir présenté le contexte de l'étude, nous proposerons un cadre d'analyse permettant d'appréhender les stratégies rhétoriques de MEL.

## **1. ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL ET CHANGEMENT INSTITUTIONNEL**

L'entrepreneur institutionnel est une notion essentielle pour comprendre les ressorts du changement institutionnel. Après avoir présenté cette notion, nous aborderons ses modes d'action en nous centrant sur la prise de parole.

### **1.1. LA NOTION D'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL**

#### **1.1.1. L'entrepreneur institutionnel : un acteur du changement**

La notion d'entrepreneur est très liée au champ de l'entrepreneuriat. La littérature néo-institutionnelle s'est également emparée de ce personnage mais en lui associant de nouveaux attributs. DiMaggio (1988) a introduit une nouvelle figure qualifiée d'entrepreneur institutionnel pour expliquer l'émergence de nouvelles institutions : « *New institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize*

*interests that they value highly* » (p. 14). L'entrepreneur institutionnel répond à un besoin de changement institutionnel. Il poursuit une opportunité politique détectée dans son champ organisationnel. Il est proche de l'entrepreneur classique mais il s'en distingue comme le suggère le tableau ci-dessous.

Tableau 1- Entrepreneuriat institutionnel vs entrepreneuriat classique

	<b>Entrepreneuriat institutionnel</b>	<b>entrepreneuriat classique</b>
<b>Niveau d'analyse</b>	Méso	Micro
<b>Terrain</b>	Champ	Marché
<b>Finalité</b>	Légitimité	Légitimité / Création de valeur
<b>Objet d'étude</b>	Opportunité politique	Opportunité d'affaires

Pour comprendre le rôle de l'entrepreneur institutionnel, il convient de préciser le sens du terme « institutionnalisation » (DiMaggio, 1988, p. 13). Il s'agit d'une part d'un résultat qui place les structures et les pratiques au-dessus d'atteinte de l'intérêt et des politiques. Il s'agit d'autre part d'un processus profondément politique qui reflète le pouvoir relatif et les intérêts de groupes organisés (Fligstein, 1997 ; Maguire et al., 2004). Le processus d'institutionnalisation peut faire émerger un nouvel ordre caractérisé par des positions sociales qui vont contraindre les choix et les actions des acteurs. DiMaggio (1988) considère que l'approche néo-institutionnelle se trouve dans l'incapacité de contribuer à la compréhension des processus d'institutionnalisation et de désinstitutionnalisation dès lors que les intérêts individuels ou de groupes ne sont pas pris en considération. Pour Fligstein (2001, p. 108), certains acteurs participent au processus d'institutionnalisation « *pour produire des règles d'interaction qui stabilisent leur situation vis-à-vis d'autres acteurs plus ou moins puissants* ». DiMaggio (1988) s'appuie sur Gouldner (1954) pour montrer que les institutions se développent par l'intervention de différents groupes qui ont différents degrés de pouvoir. Les groupes dominants agissent pour que leur position et leur pouvoir soient reproduits. D'autres groupes peuvent avoir intérêt à remettre en cause cet ordre, en particulier les nouveaux entrants dans un champ.

Le processus d'institutionnalisation apparaît comme le résultat des jeux de groupes ou d'acteurs (DiMaggio, 1988, p. 13). L'entrepreneur institutionnel est au cœur de ce jeu. Il se manifeste lorsqu'un champ est émergent (Maguire et al., 2004) ou lorsqu'un champ mature est en phase de désinstitutionnalisation (Greenwood et al., 2002). Dans ce dernier contexte, peuvent émerger de

nouveaux groupes d'acteurs qui tendent à délégitimer et désinstitutionnaliser certains aspects des formes institutionnelles.

Fligstein (2001) considère que les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs caractérisés par une compétence sociale qui consiste à obtenir la coopération des autres au sein de leurs champs : « *some actors are more socially skillful in getting others to cooperate, maneuvering around more powerful actors, and knowing how to build political coalitions in life* » (p. 107). Ces acteurs doivent construire une coopération au sein de leurs groupes mais également avec des représentants d'autres groupes. Dans le champ de la grande distribution, les distributeurs peuvent développer des liens avec certains de leurs homologues. On peut penser au rapprochement entre Leclerc et Système U à travers la création d'une centrale d'achat commune (Lucie). Ils développent également des partenariats avec d'autres parties prenantes. Carrefour a ainsi noué un partenariat avec une centaine de PME autour de la marque Reflets de France (Messeghem, 2005).

### **1.1.2. L'entrepreneur institutionnel : un acteur à la poursuite d'opportunités politiques**

Après avoir introduit la question du « qui », il convient de s'arrêter la question du « quoi ». Cette dernière est également essentielle pour cerner les contours de l'entrepreneur institutionnel. Si l'on s'appuie sur la littérature entrepreneuriale, l'entrepreneur institutionnel peut être défini comme un acteur à la poursuite d'opportunités (Shane, 2003 ; Lévy-Tadjine et al., 2006). La littérature néo-institutionnelle nous permet de préciser la nature de l'opportunité. Pour Rao et al. (2000), « *les entrepreneurs réalisent des efforts pour identifier des opportunités politiques* » (p. 240). Les opportunités politiques font référence à la possibilité de changer les logiques politiques. L'entrepreneur institutionnel est celui qui va percevoir l'intérêt d'un changement de logique institutionnelle et qui va l'exploiter. La notion de logique institutionnelle est abordée par Rao et al. (2003) ou Suddaby et Greenwood (2005). Ces deux derniers auteurs font référence à la définition de Friedland et Alford (1991), selon laquelle, les logiques institutionnelles sont « *des principes d'organisation qui façonnent la façon de voir et d'interpréter le monde* » (p. 38). Le changement de ces logiques peut être considéré comme un acte d'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988).

Suddaby et Greenwood (2005), évoquent les logiques de contestation (*insurgent*) qui peuvent être le fruit de chocs exogènes comme des discontinuités technologiques ou de régulation. La transformation du champ est possible sous l'action de crises provoquées par des chocs exogènes.

La crise de la vache folle a conduit les distributeurs à reconsidérer leurs relations avec la filière bovine en développant des filières de qualité.

Les logiques de contestation peuvent également être liées aux ambiguïtés ou aux contradictions à l'intérieur d'un champ organisationnel. Les logiques institutionnelles par leur caractère ambigu peuvent porter les germes du changement (Rao et al., 2003). La loi en tant que logique institutionnelle peut être source d'ambiguïté. Dans un champ comme celui de la grande distribution, la loi Galland en voulant protéger des intérêts contradictoires a pu donner naissance à des contradictions, des ambiguïtés que certains qualifieront d'effets pervers. Les marges arrière en font partie. Les entrepreneurs institutionnels sont ceux qui perçoivent ces ambiguïtés et sont les plus motivés pour provoquer le changement. Cette capacité se rapproche de la vigilance entrepreneuriale de Kirzner (1997).

S'intéresser au processus d'institutionnalisation conduit à poser la question du « comment ». Comment une organisation ou des organisations peuvent-elles influencer le champ en leur faveur ? Il peut s'agir d'une action centrée sur le pouvoir politique. Ce dernier contribue au mode de régulation du champ. L'organisation peut mettre en œuvre une stratégie politique. Cette stratégie peut être définie comme l'ensemble des actions mises en œuvre pour influencer favorablement les décisions prises par le pouvoir politique (Hillman et Hitt, 1999 ; Saïd et Attarça, 2005). Hillman et Hitt (1999) ont proposé une réflexion conceptuelle sur l'influence que les organisations peuvent exercer sur les politiques gouvernementales. A partir de leur travail de synthèse, ils ont construit un arbre de décision qui permet d'identifier et de classer les actions politiques. Ces actions peuvent être ponctuelles (décisions transactionnelles) ou s'inscrire dans la durée (décisions relationnelles). Elles peuvent être conduites à titre individuel ou collectivement. Enfin, trois stratégies peuvent être envisagées. La première, qualifiée de stratégie d'information, vise à fournir des informations aux preneurs de décisions sur les bénéfices et les coûts des différentes solutions possibles. Elle peut se manifester par des actions de lobbying, la participation à des travaux parlementaires en tant que témoin expert, la rédaction d'études ou de rapports. Hillman et Hill (1999) évoquent une stratégie d'incitation financière qui consiste à participer au financement des preneurs de décision. Cette dernière largement diffusée aux Etats-Unis s'applique plus difficilement au contexte français dans la mesure où les entreprises n'ont plus la possibilité de participer au financement tant des partis politiques que des campagnes électorales. La dernière forme de stratégie vise à construire une base électorale (*constituency*

*building strategy*). Attarça (2004) parle de mobilisation politique. Il ne s'agit plus de toucher directement les preneurs de décision mais indirectement en prenant pour témoin les citoyens et les électeurs. Elle se traduit par la mobilisation des employés, des fournisseurs, des consommateurs. Elle peut prendre la forme de publicités militantes, de relations publiques ou encore de conférences de presse.

Pour l'entrepreneur institutionnel, l'exploitation de l'opportunité peut se réaliser par un lobbying et/ou par une prise de parole consistant à remettre en cause l'ordre établi. Sudabby et Greenwood (2005) parlent « *d'usage compétent du langage comme une dynamique critique par laquelle les logiques alternatives sont contestées* » (p.39). Nous allons centrer notre analyse sur cette dernière stratégie.

## **1.2. ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL ET DISCOURS**

L'entrepreneur institutionnel est un acteur qui repère et exploite des opportunités politiques. Son action va se traduire par une prise de parole qui peut prendre de nombreuses formes : campagne publicitaire, interview, blog... Nous allons préciser la relation entre le discours et le processus d'institutionnalisation, puis nous présenterons les stratégies de rhétorique à la disposition des entrepreneurs institutionnels.

### **1.2.1. Discours et institutionnalisation**

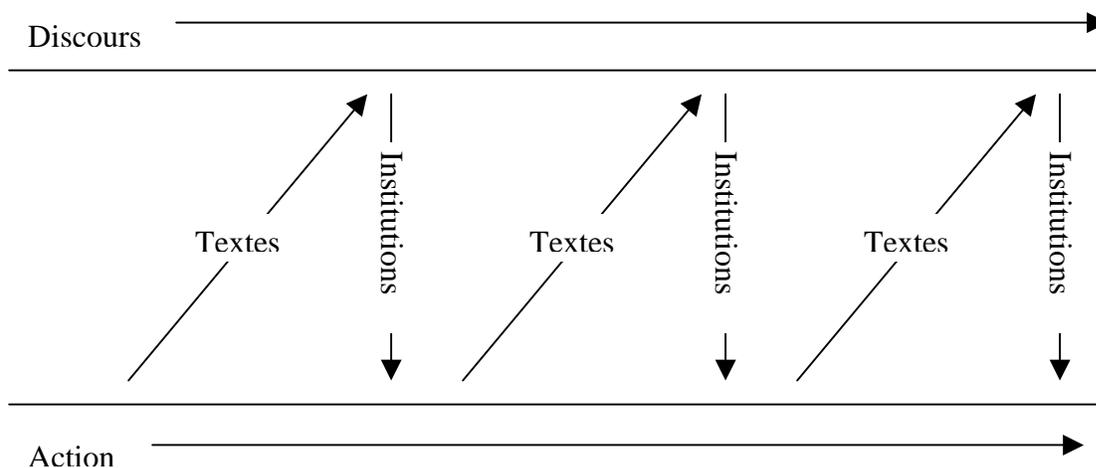
Le langage est au cœur du processus d'institutionnalisation, il contribue à la construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann, 1967). Cette importance du langage est reconnue mais comme le montrent Phillips et al. (2004) s'appuyant sur Zucker (1991), les recherches sur l'institutionnalisation se focalisent plus sur les effets que sur le processus qui est considéré comme une boîte noire. Pour ces auteurs, l'analyse du discours fournit un cadre pour mieux comprendre comment les institutions sont construites et reproduites.

La notion de discours est polysémique. Phillips et al. (2004) proposent de s'appuyer sur la définition de Parker « *comme un ensemble d'affirmations qui construit un objet* » (Parker, 1992, p. 5). Le discours donne un sens au monde qui nous entoure. Il est composé d'un ensemble de textes significatifs. Selon Phillips et al. (2004), les textes ne sont pas seulement des transcriptions écrites. Il s'agit de tout médium physique permettant d'être conservé et accessible aux autres.

Ces auteurs proposent un modèle qui met en relation discours, textes et actions (Figure 1). Dans ce modèle, les institutions ne sont pas construites directement à travers les actions mais plutôt indirectement par la production de textes. Ces derniers apparaissent comme un médiateur entre l'action et le discours et contribuent ainsi au processus d'institutionnalisation du champ. Comme le soulignent Phillips et al. (2004) : « *we argue that institutions are constituted by the structured collections of texts that exist in a particular field and that produce the social categories and norms that shape the understandings and behaviors of actors* » (p. 638).

La diffusion des textes et leur appropriation par les acteurs donnent naissance aux discours. Un texte qui ne serait pas partagé ne pourrait accéder au rang de discours. Dans cette conception, les institutions ne sont pas seulement des constructions sociales mais des constructions constituées à travers les discours. Tous les discours n'ont pas une dimension institutionnelle. Seuls ceux qui sont en mesure de fixer un cadre à la façon de penser et d'agir produisent des institutions (Jepperson, 1991).

Figure 1– La relation entre action et discours (Philipps et al., 2004, p. 639)



Le modèle discursif de Philips et al. (2004) peut être mis en perspective avec d'autres approches. Il présente une proximité avec les approches structurationnistes (Giddens, 1987) et en particulier avec la représentation proposée par Barley et Tolber (1997). L'action y apparaît comme une variable essentielle, ce qui correspond également à la thèse défendue par le courant de la « *stratégie comme pratique* » (Johnson et al., 2003 ; Whittington, 2006). Ce dernier courant adopte une lecture micro alors que la théorie néo-institutionnelle privilégie une approche méso en centrant son analyse sur un champ organisationnel, dans notre étude : l'univers de la grande

distribution. Ce modèle se distingue également de l'ensemble de ces approches en accordant une place centrale au langage. Philips et al. (2004) reprochent au modèle Barley et Tolber (1997) d'ignorer la dimension discursive du processus d'institutionnalisation. Ils considèrent que les institutions sont construites à travers la production de textes plutôt que directement à travers les actions. Ces dernières ne sont en effet pas toujours observables, alors que les textes peuvent être accessibles indépendamment des conditions de temps et d'espace. Cette thèse est défendue par Smith (1990) qui considère les textes comme un médium constitutif des institutions.

Les entrepreneurs institutionnels peuvent participer à la construction du discours pour influencer leur environnement et les institutions qui les entourent. Comme l'affirment Munir et Phillips (2005) « *by strategically producing and disseminating various texts, organisations seek to develop discourses that suit their particular interests and advance their preferred technologies* » (p. 1667). Pour insuffler le changement, les entrepreneurs institutionnels sont amenés à faire un usage compétent du langage. Suddaby et Greenwood (2005) introduisent la rhétorique, l'art de la persuasion, pour expliquer la remise en cause des logiques dominantes au sein d'un champ. Pour Green (2004), la rhétorique constitue le vecteur principal de diffusion de nouvelles pratiques managériales. Certains acteurs développent « *des justifications discursives qui rationalisent et légitiment l'adoption de nouvelles pratiques* » (Green, 2004, p. 655). Suddaby et Greenwood (2005) parlent de stratégies de rhétorique qu'ils définissent comme : « *the deliberate use of persuasive language to legitimate or resist an innovation by constructing congruence or incongruence among attributes of the innovation, dominant institutional logics, and broader templates of institutional changes* ». Ils retiennent une approche politique de la rhétorique qui consiste à mieux comprendre les enjeux politiques dont les textes sont porteurs. La perspective socio-cognitive adoptée conduit à considérer que le genre des textes véhicule les idéologies et les valeurs des groupes qui les diffusent. L'analyse du texte peut se faire en adoptant la conception aristotélicienne (Carter et Jackson, 2004 ; Green, 2004 ; Suddaby et Greenwood, 2005). Cette conception conduit à retenir trois formes de justifications : le pathos (s'adresse à la sensibilité de l'auditoire en jouant sur l'émotion), le logos (représente la logique, le raisonnement et le mode de construction de l'argumentation) et l'èthos (correspond à l'image que le locuteur donne de lui-même à travers son discours). A partir de cette analyse, Suddaby et Greenwood (2005) ont proposé de distinguer cinq stratégies rhétoriques utilisées par les acteurs pour théoriser le changement.

### 1.2.2. Les stratégies rhétoriques

Pour promouvoir le changement institutionnel ou s'y opposer, les acteurs peuvent développer différentes stratégies rhétoriques. Suddaby et Greenwood (2005) dans leurs études des grands cabinets d'audits américain (*big five*) en ont mises en évidence cinq. Les trois premières retiennent une forme de justification logique (objective) tandis que les deux dernières font référence à l'éthos, c'est-à-dire à la légitimité morale (Green, 2004). Nous présenterons ces différentes stratégies en montrant comment elles peuvent s'appliquer au champ de la distribution.

- la stratégie *téléologique* : les arguments mis en avant justifient le changement comme une réponse à un « grand plan » ou un objectif ultime. La rupture est inéluctable pour assurer un bien être futur. Il s'agit d'un choix qui exprime la volonté des acteurs de participer à ce grand dessein. La grande distribution s'est développée en réponse à un grand dessein qui est la modernisation du commerce. La loi Galland a pu apparaître comme une entrave à son accomplissement en contenant la concurrence.

- la stratégie *ontologique* : les arguments reposent sur des catégorisations logiques soulignant ce qui peut ou qui ne peut pas co-exister a priori. Suddaby et Greenwood (2005) mettent en avant dans leur étude des expressions comme « *conflit fondamental* », « *des concepts incompatibles* » (p. 51). Pour ces auteurs, cette stratégie de rhétorique correspond à une résistance au changement. Les organisations et syndicats représentant les PME et le monde agricole se sont exprimés contre le projet de loi Dutreil dans une position commune du 15 juin 2005 (CGAD, CGPME, FNSEA et l'UPA) dénonçant le nouveau seuil de revente à perte (article L.442-2 du code du commerce). Le discours souligne le risque de « *délocalisation de la production agricole* » ou de « *disparition du commerce de proximité* », autrement dit, l'incompatibilité entre la nouvelle loi et les activités agricoles et le commerce de proximité.

- la stratégie *cosmologique* : l'argumentation est proche de celle avancée dans une stratégie de rhétorique téléologique mais elle s'en distingue par rapport aux rôles des acteurs. La théorisation cosmologique présente les champs organisationnels comme soumis à des évolutions qui dépassent la volonté des acteurs. Ces évolutions répondent à des lois universelles qui ont un caractère inexorable. Suddaby et Greenwood (2005) citent par exemple des forces aussi vagues que la « *globalisation* » ou les « *exigences des clients* » (p. 55). Dans le champ de la distribution, on peut s'attendre à une justification d'une modification de la loi Galland par référence aux lois du marché, au libéralisme ou encore à la liberté des prix.

- la stratégie *historique* : le discours fait référence à l'histoire et à la tradition. Cette stratégie rhétorique peut à la fois être utilisée pour justifier le changement ou s'y opposer. Le changement peut y être abordé en termes de sentier de dépendance, dans une logique évolutionniste. La grande distribution insiste sur le rôle qu'elle a joué dans l'évolution du commerce au cours de ces cinquante dernières années. Elle a contribué à la modernisation des canaux et a ainsi permis de faire bénéficier aux consommateurs des fruits de la production de masse.

- la stratégie *basée sur les valeurs* : la ligne d'argumentation est sous-tendue par une vision éthique du changement. Dans quelle mesure, le changement peut-il contribuer à améliorer ou détériorer ce en quoi l'organisation croit ? Cette stratégie de rhétorique fait référence à une légitimité normative ou morale (Suchman, 1995). La communication des distributeurs met l'accent aujourd'hui sur la défense du pouvoir d'achat. Cette volonté de protéger le consommateur en lui faisant bénéficier d'une partie des marges arrières a été au cœur de leur justification d'une réforme de la loi Galland.

Tableau 2– Les stratégies rhétoriques de Suddaby et Greenwood (2005)

<b>Stratégie rhétorique</b>	<b>Type de justification</b>	<b>Nature de n'argumentation</b>	<b>Position face au changement</b>
<b>Téléologique</b>	Logos	Grand dessin	Favorable
<b>Ontologique</b>	Logos	Séparation inhérente	Opposé
<b>Cosmologique</b>	Logos	Changement inévitable ou naturel	Favorable
<b>Historique</b>	Ethos	Honorer le passé	Favorable / opposé
<b>Basées sur les valeurs</b>	Ethos	Légitimité morale	Favorable / opposé

L'analyse de ces stratégies rhétoriques montre qu'elles peuvent être utilisées par les distributeurs pour justifier l'émergence de nouvelles règles au sein de leur champ organisationnel. Parmi ces cinq stratégies, seule la théorisation ontologique ne semble pas adaptée à l'expression d'une volonté de changement. Notre objectif consiste à présent à définir la ou les stratégie(s) retenue(s) par MEL pour remettre en cause la loi Galland.

## 2. L'ANALYSE DU DISCOURS DE LECLERC

Pour étudier l'influence de MEL dans la régulation des relations entre industrie et grande distribution, nous avons mené une analyse de son discours collecté sur son blog consacré à la réforme de la loi Galland. Avant de procéder à l'analyse du blog de MEL, nous nous arrêterons sur les transformations du champ de la distribution.

### 2.1. L'EVOLUTION DU CHAMP DE LA DISTRIBUTION : LE ROLE DE MICHEL-EDOUARD LECLERC

La distribution peut être considérée comme un champ organisationnel en proie à des transformations profondes. Il est composé de nombreux groupes aux objectifs divergents (Chanut, 2004). Les principaux acteurs sont l'Etat, les grands distributeurs, les grands industriels, les PME et les consommateurs/citoyens. L'Etat contribue à réguler les relations entre industriels et consommateurs. Au cours de la dernière décennie, il est intervenu à de nombreuses reprises en précisant les règles sous forme de directives (Directives Dutreil), en mettant en place une Commission de surveillance des pratiques commerciales (loi sur les Nouvelles régulations économiques - NRE) et en proposant un nouveau cadre légal (Loi Dutreil). Ces évolutions traduisent un changement institutionnel qui a été déclenché ou tout du moins favorisé par un choc exogène : le développement du hard discount. Au cours de cette décennie, les nouveaux entrants comme Lidl ou Adli ont remis en question les certitudes des grands groupes de distribution. Ils sont parvenus à s'arroger plus de 13 % de part de marché dans un secteur mature. Cette performance constitue une profonde remise en question pour les grands groupes de distribution dont le modèle économique était fondé sur l'hypermarché. Ces derniers ont dû repenser leur modèle économique en redonnant tout son lustre au discount.

#### **Chronologie**

**Juillet 1996** : Loi relative à la loyauté et à l'équilibre des relations commerciales, dite « loi Galland »

**Mai 2001** : Loi NRE (mise en place de la Commission d'examen des pratiques commerciales)

**Mai 2003** : Circulaire Dutreil visant à réduire la dérive des marges arrière

**Février 2004** : Campagne du groupe Leclerc sur la dégradation du pouvoir d'achat

**Juin 2004** : Accord Sarkozy visant à diminuer le prix des grandes marques

**Octobre 2004** : Rapport Canivet

**Février 2005** : Campagne du Groupe Leclerc sur la défense du pouvoir d'achat

**Février 2005** : Rapport Chatel proposant une nouvelle définition du seuil de revente à perte

**Juillet 2005** : Loi Dutreil/Jacob (Loi en faveur des PME – Titre VI Modernisation des relations commerciales)

**Novembre 2005** : Circulaire Dutreil

Le développement du hard discount a fait craindre à certains groupes de distribution que les rapports de force soient modifiés au sein du champ et que leur légitimité soit mise à mal. C'est dans ce contexte que le groupe Leclerc a pris la parole pour demander une réforme de la loi Galland. L'extrait suivant exprime cette crainte : « *Je sais que si je laisse dérapier les prix, je ne pourrai plus prétendre être socialement utile. Je perdrais toute crédibilité. Et nos entreprises disparaîtraient !* » (Leclerc, 2004, p. 208).

Le groupe Leclerc s'est érigé comme défenseur du pouvoir d'achat en réclamant la possibilité de répercuter une partie des marges arrière en diminution du prix de vente. L'offensive a été menée en deux temps. Une première campagne a été lancée fin 2002 sur le thème « *on nous ment sur le pouvoir d'achat* » (titre du chapitre 9 de l'ouvrage d'entretiens *Du Bruit dans le Landerneau* de M.-E. Leclerc, 2004). Le groupe Leclerc a fait appel à une société indépendante BIPE pour proposer un nouvel indice montrant une diminution du pouvoir d'achat et s'opposant à l'indice officiel de l'INSEE. Une campagne d'affichage sur ce thème a été lancée début 2003 signée par l'Agence Australie mettant en scène un autre monde dans lequel vivrait ce qui réalise les indices officiels.

Une deuxième campagne a été orchestrée en février 2005 en plein débat sur la réforme de la loi Galland. Pour marquer le caractère révolutionnaire de sa démarche, Leclerc a lancé une campagne d'affichage sur le thème de mai 1968 qui avait pour titre « *Leclerc défend votre pouvoir d'achat* ». Cette campagne polémique a même fait réagir le premier ministre Jean-Pierre Raffarin : « *certaines du commerce utilisent l'imagerie soixante-huitarde avec la violence et la brutalité pour dialoguer. Le service, ce n'est pas la matraque ! S'ils veulent la baisse des prix, qu'ils mettent l'argent de la publicité dans les prix* » (Discours du 18 février au Perreux). La violence des propos reflète l'affrontement des plaques au sein du champ organisationnel de la

grande distribution qui a provoqué un séisme de forte amplitude le 5 août 2005. La loi Dutreil/Jacob est un texte qui vise à proposer une meilleure régulation des relations entre distributeurs et fournisseurs. Elle a été élaborée pour corriger les effets pervers de la loi Galland qui avait prohibé la vente à perte. Cette prohibition a encouragé le développement des marges arrière. Le nouveau texte ne vise pas à les supprimer mais à les encadrer. Le législateur a offert aux distributeurs la possibilité d'en faire bénéficier le consommateur en modifiant la définition du seuil de revente à perte.

La prise de parole du groupe Leclerc se fait essentiellement par MEL. Le groupe est une organisation très particulière dont le fonctionnement se rapproche de celui de la coopérative. Michel Edouard, fils du fondateur, y joue un rôle clé. Il est chargé de « *valoriser les marques et d'organiser la stratégie de prise de parole* » (Leclerc, 2004, p. 109). Au cours du processus de promulgation de la loi Dutreil/Jacob, il a été très actif en occupant le devant de la scène et en alimentant régulièrement son blog. La force de l'engagement est souligné par DiMaggio : « *la création de nouvelles institutions est coûteuse et requiert un haut niveau à la fois d'intérêts et de ressources* » (p. 14). En ce sens MEL peut être considéré comme un entrepreneur institutionnel qui a eu recours à différentes stratégies rhétoriques qui restent à élucider.

## **2.2. METHODE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

Tout au long de l'année 2005, MEL a régulièrement alimenté son blog de réflexions, notamment sur l'économie et la loi Galland. Ce corpus constitue une source primaire d'une grande richesse pour étudier le lien entre le discours et le processus d'institutionnalisation de l'entrepreneur. En d'autres termes, il s'agit de repérer les marqueurs discursifs qui informent sur la relation que le sujet entretient avec l'objet de son discours et le monde qui l'entoure (Ghiglione et Trognon, 1993 ; Fourquet-Courbet et Courbet, 2004). Après une présentation de la méthodologie d'analyse suivie (voir encadré), nous interpréterons et discuterons les résultats.

## Méthodologie

Après lecture flottante, nous avons procédé à une analyse de contenu et une analyse de discours.

### Etape 1 : lecture flottante du blog

La lecture flottante du blog fait apparaître, outre une grande diversité de points de vue, plusieurs grandes thématiques dans le discours de M.-E. Leclerc :

- la volonté de laisser jouer le libre jeu de la concurrence
- l'idée que Leclerc participe à la défense du pouvoir d'achat
- une dérive en matière de sanction et une victimisation
- la mise en avant de l'expertise de MEL

### Etape 2 : traitement des données brutes

A l'aide du logiciel Tropes et/ou d'une analyse et un comptage manuels, nous avons identifié les différentes données brutes contenues dans le texte (ces données ont été choisies afin de les agréger pour une analyse plus précise des stratégies discursives dans la troisième étape) :

- les références utilisées : si le logiciel facilite le nécessaire travail de comptage, il n'exclut pas une analyse « manuelle » du texte et des reclassements. Ainsi, sur les 11 914 références que comporte le blog, nous en avons analysé 1 175, soit près de 10% (9,86%)<sup>1</sup> ;
- les univers de référence : après avoir procédé à un regroupement des références brutes, nous les avons réparties dans différentes catégories mutuellement exclusives représentant des thèmes et sous thèmes<sup>2</sup>. Nous avons également évalué le poids de chaque thème rapport à l'ensemble du corpus traité. (voir annexe A) ;
- les différents marqueurs discursifs : ces marqueurs (issus d'une analyse lexicométrique par le logiciel Tropes ou d'un comptage manuel ; voir annexes B et C) renseignent sur la façon dont le sujet a mis en scène son discours. Différentes traces discursives permettent en effet d'étudier la relation du locuteur au monde mis en scène et les différentes opérations de construction de la référence et du monde où elle s'inscrit (Ghiglione, Trognon, 1993) :

<sup>1</sup> Ce chiffre est lié aux différentes opérations effectuées sur le corpus : analyse des références ayant une fréquence d'occurrence supérieure à 3, regroupement de références, exclusion de certaines références impossibles à analyser.

<sup>2</sup> Le logiciel Tropes, à l'aide de scénarios pré-établis, effectue des regroupements de références en univers de références. Toutefois, ces outils ont des limites et nous avons procédé à une répartition manuelle des références.

- les types de verbes (factifs, statifs, déclaratifs, performatifs) ainsi que, plus généralement, les verbes ayant les fréquences d'occurrences les plus importantes
- les catégories de modalisations (temps, lieu, manière, affirmation, doute, négation, intensité)
- les types d'adjectifs (subjectifs, objectifs, numériques)
- les différentes catégories de joncteurs/connecteurs (Condition, cause, addition, but, disjonction, lieu, opposition, comparaison, temps)
- les types de pronoms personnels pour observer la prise en charge du discours. Ces pronoms ont ensuite été regroupés en deux modalités : la deixis de locution (les pronoms de la première et deuxième personne sont utilisés et marquent la prise en charge du discours par le narrateur) et la dissociation de voix (selon Ducrot (1984), l'utilisation de la troisième personne renvoie à un référent clairement identifié (troisième personne) ou non (on)).
- les différentes catégories de déterminants, définis ou indéfinis.

### **Etape 3 – Agrégation de données : résultats et discussion**

Ces données brutes ont été agrégées afin d'étudier plus précisément les stratégies discursives de MEL, à savoir :

- le style général du texte et sa mise en scène ;
- les programmes (ou stratégies) cognitivo-discursifs ;
- la prise en charge du discours ;
- les univers de références sémantiques ;
- son(es) type(s) de stratégie(s) rhétorique(s).

Le travail méthodologique présente une bonne fidélité intracodeur. En effet, Tropes automatisant une partie des analyses, il permet un codage d'une grande fidélité et offre des données objectives à l'interprétation du chercheur. De plus, le travail d'analyse et de classement a été effectué par un codeur unique (même si un second lecteur a globalement validé l'analyse) et nous avons porté une attention particulière à la minimisation de sa subjectivité en renouvelant le travail de classification et d'analyse sur plusieurs jours différents et en faisant d'importants efforts de contrôle et de vérification.

### 2.2.1. Style général du texte et mise en scène

En fonction des statistiques relatives aux différentes catégories de mots, on dispose, grâce au logiciel Tropes, d'un diagnostic sur le style général du texte et sur sa mise en scène (évaluée sur la base des verbes et pronoms utilisés).

Quatre styles sont possibles, au regard des modes discursifs proposés par Charaudeau (1992) :

- style argumentatif : le sujet s'engage, argumente, compare, critique, explique, pour tenter de persuader l'interlocuteur (le récepteur),
- style narratif : le sujet construit une succession d'actions et/ou d'événement qui s'enchaînent en un lieu donné, à un moment donné,
- style énonciatif : un rapport d'influence est établi entre les interlocuteurs qui révèlent leurs points de vue,
- style descriptif : le narrateur décrit, nomme, localise, qualifie quelqu'un ou quelque chose.

Il apparaît que le blog a un style plutôt argumentatif. En d'autres termes, le style du blog montre un engagement de MEL qui argumente, explique, critique, pour essayer de persuader son interlocuteur.

« *Eh bien c'est raté ! Non seulement le projet que le gouvernement vient de soumettre à l'avis du Conseil d'Etat oblige les distributeurs à les maintenir à hauteur de 20 %, mais de la manière dont est rédigé le texte, tout est fait pour que le système s'emballer à nouveau et que les marges arrière prolifèrent. J'explique : à l'heure actuelle, un commerçant a deux types de recettes [...] » (Blog De quoi je me MEL – 15/03/2005)*

Ceci est renforcé par une mise en scène du texte prise en charge par MEL qui utilise des verbes permettant de réaliser une déclaration sur un état, une action,...

« *Mais refusant de jouer les intégristes du prix bas et les jusqu'au-boutistes, j'ai proposé cinq pistes pour améliorer le dispositif [...] » (Blog De quoi je me MEL – 12/05/2005)*

### 2.2.2. Stratégies cognitivo-discursives

On s'intéresse ici au rapport que le sujet entretient avec le monde qu'il met en scène dans son discours. Dans le cadre d'une interaction langagière dotée d'enjeux, l'individu disposerait d'un véritable programme cognitivo-discursif articulé autour d'une double cohérence (Ghiglione et Trognon, 1993) :

- celle entre les enjeux de la communication et l'utilisation de certains fragments linguistiques, qui marquerait une intention informative conforme à l'enjeu ;
- celle entre l'attitude du locuteur à l'égard du référent mis en scène et l'utilisation de certains fragments linguistiques, qui marquerait une intention informative conforme à l'attitude à l'égard du référent.

Ainsi, les variables brutes détectées par Tropes vont être agrégées autour de trois programmes cognitivo-discursifs associés à des buts généraux que se donne le sujet (Ghiglione et Trognon, 1993). Ces deux premiers programmes pourraient correspondre à un « je sais que » de la part du sujet. Le troisième traduirait davantage un « je crois que »<sup>3</sup>.

1 - Dans le programme 1, le but est lié à des **réalités à affirmer** ou, en d'autres termes à une clôture immédiate du monde possible projeté sur le monde réel. Ce programme 1, est associé à des opérations de construction de la référence appelant des traces langagières telles que les déterminants définis du substantif et les verbes statifs et factifs. La construction du monde où s'inscrit la référence est faite en utilisant le mode indicatif et des modalisations affirmatives et intensives fortes. La relation du sujet au monde construit s'inscrit dans des modalités de savoir et de nécessité et dans des joncteurs additifs (ou l'absence de joncteurs).

2 - Le programme 2 est lié à un but de **réalités à construire** ; la clôture du monde possible projeté sur le monde réel est, dans ce cas, progressive. Pour la construction de la référence, le sujet appelle des déterminants définis et indéfinis et utilise des verbes statifs, déclaratifs et factifs. Les traces langagières de la construction du monde où s'inscrit la référence sont les modes indicatifs et conditionnels et l'appel à des modalisations intensives fortes et médianes. Enfin, Pour marquer sa relation au monde construit, le locuteur emploie des modalités de savoir et de nécessité et des joncteurs de cause et de concession.

3 - Le programme 3 est associé à des **réalités à comparer** ou à justifier : il traduirait l'ouverture d'un monde possible projeté sur d'autres mondes possibles. La construction de la référence passe ici par des déterminants de type indéfini et des verbes déclaratifs. Celle du monde dans lequel est inscrite la référence passe par l'emploi des modes indicatif et conditionnel et de modalisations de

---

<sup>3</sup> Les hypothèses sur ces programmes ont été émises dans le cadre d'une situation interlocutoire orale et c'est par extension que nous les appliquons à un blog qui pourrait être considéré comme le support d'interactions écrites entre sujets.

doute et intensives médianes. Pour traduire sa relation au monde construit, le locuteur fait appel à des modalités de possibilité et de croyance et utilise des joncteurs de comparaison et d'opposition. Dans le cadre de notre analyse, on peut estimer que MEL a développé un discours où l'on trouve des traces discursives d'un programme cognitivo-discursif de type 1. Il met en scène son discours sur la base d'une réalité à affirmer et évoque un monde réel. En effet, on trouve dans le blog :

- l'utilisation massive de déterminants définis (71,39% des déterminants du corpus) ce qui laisse supposer que MEL maîtrise son sujet et a tendance à faire partager son discours comme une évidence : ce qu'il propose est une réalité qui présuppose un référent pré-existant ;
- l'utilisation de verbes statifs et factifs (75,6% des verbes utilisés) qui, dans les opérations de construction de la référence, expriment respectivement des états, des notions de possession et des actions. En d'autres termes, MEL affirme ses positions ;
- l'utilisation de modalisations affirmatives et intensives (45,6% des modalisations) qui marquent l'implication de MEL dans son discours. D'une part, il affirme ses propos à l'aide de modalisations de type « tout-à-fait » ou « certainement ». D'autre part, il les intensifie à l'aide de modalisations de type « très », « fortement », qui marquent son engagement et la fermeté de ses positions ; on pourrait presque évoquer une dramatisation, une emphase de son discours ;
- l'utilisation de connecteurs additifs (42,80 %) qui viennent renforcer le marquage du programme de type 1 dans la relation de MEL au monde qu'il construit. Ces connecteurs (« et », « ensuite »,...) s'inscrivent logiquement dans le caractère argumentatif du discours et permettent d'énoncer et d'énumérer des faits, des caractéristiques.

*« a) Sur le fond, il est indéniable que la réforme offre des possibilités de baisses. C'est à mettre au crédit de Docteur Renaud. J'en profite pour dire que mes adhérents ne resteront pas manchots. Nous pensons très sincèrement que les indépendants vont pouvoir commencer à recreuser l'écart avec les concurrents cotés en bourse, dont les actionnaires peuvent craindre pour leurs dividendes.*

*b) Mais les conditions techniques et juridiques de la réforme votée au Parlement sont tellement foireuses que bien malin celui qui peut en prédire les effets. Oserais-je dire, ici, très vulgairement, que telle que se prépare la négociation 2006, ça va être un sacré bordel. » (Blog De quoi je me MEL – 15/09/2005)*

*« D'abord, parce qu'il n'est évidemment pas question que nos entreprises prennent, seules, à leur charge une baisse d'une telle ampleur (je rappelle qu'en moyenne le résultat net de nos hypers est de l'ordre de 2,8 % !! ) » (Blog De quoi je me MEL – 07/09/2005)*

### **2.2.3. Prise en charge du discours**

L'analyse des pronoms vient étayer nos précédentes propositions. En effet, après épuration des statistiques brutes (« il » réfère peu à la troisième personne du singulier et est indéfini dans l'expression « il faut » ; « on » est un marqueur global indéfini), on constate un emploi important des pronoms à la première personne (« je », « nous » ; 23,40%) : MEL a donc utilisé des marques de repérage déictique liées à lui en tant que locuteur (et en tant que membre du groupe « distributeurs ») et, ainsi, a pris en charge son discours. On peut donc supposer qu'il se positionne comme acteur dans le problème posé qui le concerne directement et s'y investit (ce qui n'est pas surprenant de la part d'un créateur et animateur de blog sur le sujet).

*« Oui, je l'affirme, sans risque d'être démenti, tout ce qui fera l'objet de promotions ou de publications nationales, début janvier, sera proposé aux prix les plus bas du marché et avec des baisses au maximum du potentiel offert par la nouvelle loi. » (Blog De quoi je me MEL – 22/12/2005)*

*« Et puis surtout, nous n'avons pas l'intention d'accepter les hausses tarifaires qui nous sont actuellement communiquées par les fournisseurs (entre 3 et 7 % pour les prochains six mois) » (Blog De quoi je me MEL – 07/09/2005)*

### **2.2.4. Univers de références sémantiques (voir annexe A)**

Il n'est pas étonnant que, dans ce blog créé par MEL (et a fortiori au sein d'une rubrique économique consacrée à la loi Galland), on trouve parmi les thèmes les plus abordés, les acteurs de ce sujet (les « distributeurs », 17,53% des références analysées ; l'« Etat », 16,77% ; les « industriels/PME », 12,51%) et les objets sur lesquels ils agissent (les « négociations », 20,09% ; la « législation », 15,32%).

Par ailleurs, on remarque que :

- MEL fait référence aux « consommateurs » (8,11% des références analysées) et, dans deux tiers des cas (69 fois sur 95 références) à leur « niveau de vie » lié aux prix de la grande distribution.
- MEL exprime dans son blog un certain « état d'esprit » (4,85% des références analysées) en faisant référence à des « problèmes », des « risques », des « combats » ou encore des « efforts ».
- MEL évoque l'« environnement économique » (3,40% des références analysées) qui entoure la problématique de la loi Galland (et sa réforme) en appelant des thématiques telles que la « liberté » (notamment des prix), la « concurrence », le « marché ».

### **2.2.5. Une stratégie rhétorique de type téléologique**

Nous souhaitons mieux comprendre le rôle joué par MEL, par le biais de ce blog, dans le processus de changement institutionnel initié par les lois Galland et Dutreil. Pour cela, nous allons analyser de façon transversale les données textuelles recueillies, afin de tenter d'y retrouver une ou plusieurs des cinq stratégies de rhétorique utilisées par les acteurs pour théoriser le changement (Sudabby et Greenwood, 2005).

Plusieurs éléments de notre analyse pourraient illustrer une stratégie de rhétorique de type téléologique.

- Avec un discours argumentatif dont il prend en charge la mise en scène, MEL semble évoquer et justifier un grand changement, inéluctable : une réforme de la loi Galland.
- MEL développe une stratégie cognitivo-discursive (de type 1) où il évoque une réalité à affirmer et un monde réel. Il s'inscrit dans cette réalité en tant qu'acteur du changement par l'utilisation de marques de repérage déictiques telles que le « je », voire en tant que leader, par l'utilisation du « nous » des distributeurs qu'il veut représenter. Pour marquer cet engagement, MEL argumente, s'engage et reste ferme sur ses positions et la rupture qu'il défend peut être lue comme inéluctable pour assurer un bien être futur. Il existe donc des marqueurs discursifs qui expriment sa volonté de participer à un grand changement pour le commerce (dont la libre concurrence est entravée par la loi Galland).

Mais MEL dessine également un meilleur futur qui apparaît dans l'analyse des univers de référence mis en scène dans son discours. D'une part, il fait référence au niveau de vie des consommateurs, ce qui pourrait apparaître comme un objectif, cette thématique ayant toujours été au centre de sa communication et des valeurs qu'il défend. D'autre part, et on pourrait trouver ici les moyens proposés pour atteindre l'objectif, il évoque un environnement économique marqué

par la liberté (notamment des prix), la concurrence et le marché. L'importance des thèmes des négociations et de la baisse des prix dans le contenu sémantique du discours est renforcé par l'utilisation de verbes inhérents tels que baisser (essentiellement associé aux prix), fixer, négocier ou encore vendre. L'utilisation de l'injonction « il faut » (associé au verbe falloir) termine de souligner l'intention de MEL de jouer un rôle important en tant qu'acteur contre la loi Galland.

« *Pour atteindre cet objectif, la réforme doit être progressive, mais irréversible.* » (Blog De quoi je me MEL – 12/05/2005)

« *Je rappelle que la plupart des distributeurs avaient préconisé un système plutôt simple : liberté de négociation tarifaire [...]* » (Blog De quoi je me MEL – 07/09/2005)

Cette approche téléologique et argumentative ainsi que l'implication de MEL sont renforcées par l'utilisation massive de « renforçateurs sémantiques » dans le blog tels que les points d'exclamation, les points d'interrogation,...

« *En conclusion : des baisses, il y en aura dès janvier. Importantes ! Mais impossible encore de s'engager sur une moyenne chiffrée !* »

« *Et les consommateurs risquent, dans ces conditions, d'être déçus... (alors que l'effort représente tout de même l'équivalent d'une demi-année d'augmentation de pouvoir d'achat !! !).* » (Blog De quoi je me MEL – 12/12/2005)

Dans une moindre mesure, on retrouve dans le blog des univers de référence qui pourraient référer à des stratégies rhétoriques de type cosmologique et basée sur les valeurs.

D'une part, si sa stratégie téléologique lui permet d'affirmer avec fermeté que la réforme de la loi Galland est une inéluctable, c'est par une stratégie complémentaire de type cosmologique qu'il évoque les « lois universelles » inexorables qui, par-delà les acteurs (distributeurs et industriels) justifieraient cette réforme. En effet, dans les univers discursifs relevés dans le blog on trouve un thème comme l'« environnement économique » qui est marqué par la « liberté », la « concurrence » et le « marché ».

D'autre part, le changement qu'il propose s'inscrit dans une stratégie rhétorique basée sur les valeurs et ce au regard de la légitimité qu'il s'est construite en tant que défenseur des consommateurs et des prix bas. En évoquant le thème des « consommateurs » et de leur « niveau

de vie », MEL justifie la réforme de la loi Galland par les avantages que pourrait en tirer le consommateur qui bénéficierait d'une partie des marges arrière. Plus globalement, MEL semble s'impliquer dans un combat pour la baisse des prix (et dans une moindre mesure la défense du pouvoir d'achat), autant de valeurs qui constituent le positionnement et le territoire de communication de l'enseigne depuis de nombreuses années.

## CONCLUSION

Cette contribution nous a permis de souligner le rôle de l'entrepreneur institutionnel dans la transformation de champ organisationnel. Les stratégies rhétoriques mises en œuvre contribuent à modifier les logiques institutionnelles. L'étude que nous avons menée a permis de vérifier l'existence des stratégies rhétoriques mises en évidence par Suddaby et Greenwood (2005) dans un contexte différent. Nous avons proposé un cadre méthodologique qui peut se révéler utile pour étudier le discours d'entrepreneur institutionnel. L'étude du blog constitue une perspective de recherche fructueuse en management stratégique, par exemple pour caractériser les logiques institutionnelles au sein d'un champ organisationnel.

Nous nous sommes focalisés sur l'analyse du blog de MEL. Il serait intéressant d'enrichir l'étude en tenant compte du discours d'autres acteurs de la grande distribution qui ont pu jouer également un rôle d'entrepreneur institutionnel.

## RÉFÉRENCES

- Attarça, M., « La communication et l'information comme leviers de la stratégie politique des entreprises », *Actes de la 1ère journée thématique du Nord-Est de la France sur la Communication Marketing*, Nancy, mars 2004.
- Barley, S.R. et P.S. Tolbert (1997), « Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution », *Organization Studies*, Vol. 18, n° 1, p. 93-117
- Berger, P. L. et T. Luckman (1966), *The Social Construction of Reality – A treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York, Doublebay, Traduction française: *La construction sociale de la réalité*, Armand Collin, 1997.
- Carter, P. et N. Jackson (2004), « For the Sake of Argument: Towards an Understanding of Rhetoric as Process », *Journal of Management Studies*, Vol. 41, n° 3, p. 469-491.
- Chanut, O. (2004), « Quelles stratégie marketing possible pour les PME face à la grande distribution ? Rotin ou la voie de la stratégie relationnelle », *Actes du colloque E. Thil, La Rochelle*, septembre.
- Charaudeau, P. (1992), *Grammaire du sens et de l'expression*, Paris, Hachette.

- DiMaggio, P.J. (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory », in L.G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, Ballinger, p. 3–21.
- Fligstein, (2001) « Social Skill and the Theory of Fields », *Sociological Theory*, Vol.19, p. 105-25.
- Fligstein, N. (1997) « Social Skill and Institutional Theory », *American Behavioral Scientist*, Vol. 40, N° 4, p. 397-405.
- Fourquet-Courbet, M.P. et D. Courbet (2004), « Nouvelle méthode d'étude des cognitions en réception (ECER) et application expérimentale à la communication politique », *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, Tome 17, n° 3 (Septembre 2004), p.27-75.
- Friedland, R. et R.R. Alford (1991), « Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions », in W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, p. 232–263.
- Ghiglione, R. et A. Trognon (1993), *Où va la pragmatique ? - De la pragmatique à la psychologie sociale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, Vies Sociales.
- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société – Eléments de la théorie de la structuration*, P.U.F., Paris.
- Gouldner, A.W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill., Free Press.
- Green, S.E., Jr. (2004), « A Rhetorical Theory of Diffusion », *Academy of Management Review*, Vol. 29, n° 4, p. 653-669.
- Greenwood, R. et R. Suddaby (2006), « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N° 1, p. 27-48.
- Greenwood, R., R. Suddaby et C.R. Hinings, (2002), « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n° 1, p. 45–57.
- Hillman, A.J. et M. A. Hitt (1999), « Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 4, p. 825–842.
- Jepperson, R.L. (1991), « Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism », in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, p. 143–163.
- Johnson, G., L. Melin et R. Whittington (2003), « Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View », *Journal of Management Studies*, Vol. 40, n° 1, p. 3–22.
- Kirzner, I.M. (1997), « Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian approach », *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, n° 3, p. 60–85.
- Leclerc, M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Entretiens avec Y. Le Bourdonnec, Ed. Albin Michel.
- Lévy-Tadjine, T., A. Chelly et R. Paturel (2006), « Pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en Management Stratégique », 8<sup>ième</sup> CIFEPME, Fribourg.
- Maguire, S., C. Hardy et T. Lawrence (2004), « Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, Vol. 75, n° 5, p. 1-23.
- Messeghem, K. (2005), « Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME », *Décision Marketing*, n° 39, p.57-66.

- Munir, K. et N. Phillips (2005), « The birth of the kodak moment: institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies », *Organization Studies*, Vol. 26, p. 1665-1687.
- Parker, I. (1992), *Discourse Dynamics: Critical Analysis for Social and Individual Psychology*, London: Routledge.
- Phillips, N., T. Lawrence et C. Hardy (2004), « Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, Vol. 29, n° 4, p. 635-652.
- Rao, H., C. Morrill et M.N. Zald (2000), « Power Plays: How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms », in R.I. Sutton et B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 22, p. 239–282, Greenwich, CT: JAI Press.
- Rao, H., P. Monin et R. Durand (2003), « Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy », *American Journal of Sociology*, Vol. 108, p. 795–843.
- Saïd, K. et M. Attarça, « Conduite de l'action politique et stratégies concurrentielles : le cas de l'introduction de la télévision numérique terrestre en France », *Actes de la XIVème Conférence Internationale de l'AIMS*, Angers, juin 2005.
- Shane, S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship – The Individual – Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Smith, D. (1990), *Texts, Facts, and Fertility. Exploring the Relations of Ruling*, London, New York: Routledge.
- Suchman, M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Suddaby, R. et R. Greenwood (2005), « Rhetorical Strategies of Legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, p. 35–67.
- Whittington, R. (2006), « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, Vol. 27, n° 5, p. 613-634.
- Zucker, (1991), « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence », in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, p. 83–107.

## ANNEXE A- REFERENCES ET UNIVERS DE REFERENCE IDENTIFIES DANS LE BLOG

Thèmes	Sous-thèmes	Thèmes	Sous-thèmes
<b>Négociations</b> 236 20,09% *	Prix 58	<b>Consommateurs</b> 95 8,09%	Prix, niveau de vie 69
	Marges 51		Individus 26
	Conditions commerciales 41	<b>Jugements / état d'esprit</b> 57 4,85%	Problèmes 17
	Relations entre acteurs 86		Risques 8
<b>Distributeurs</b> 206 17,53%	Grande distribution 192		Combat 7
	Petits commerçants 11	Incertitudes 6	
	Fédération du commerce 3	Erreur 5	
<b>Etat</b> 197 16,77%	Gouvernement 80	<b>Environnement économique</b> 40 3,40%	Contradictions 5
	Parlement 70		Effort 5
	Pouvoirs publics, adm 28		Polémiques 4
	Politiques 13	<b>Médias</b> 17 1,45%	Liberté 16
	Elysée 6		Concurrence 14
<b>Législation</b> 180 15,32%	Loi 128	Economie 5	
	Répression 31	Marché 5	
	Institutions 21	Journalistes 7	
<b>Industriels / PME</b> 147 12,51%	Fournisseurs 29	Presse 5	
	Industriels 90	Publicité 5	
	Produits 28		

\* poids du thème par rapport à l'ensemble des références analysées

**ANNEXE B - MARQUEURS DISCURSIFS – ANALYSE LEXICOMETRIQUE**

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre</i>	<i>Taux</i>
<b>Mots</b>	<b>11914</b>	<b>100,00%</b>
<b>Verbes</b>	<b>1754</b>	<b>100,00%</b>
Factif	864	49,30%
Statif	462	26,30%
Déclaratif	424	24,20%
Performatif	4	0,20%
<b>Modalisations</b>	<b>893</b>	<b>100,00%</b>
Temps	108	12,10%
Lieu	104	11,60%
Manière	94	10,50%
Affirmation	52	5,80%
Doute	6	0,70%
Négation	174	19,50%
Intensité	355	39,80%
<b>Adjectifs</b>	<b>867</b>	<b>100,00%</b>
Objectif	378	43,60%
Subjectif	300	34,60%
Numérique	189	21,80%
<b>Connecteurs</b>	<b>449</b>	<b>100,00%</b>
Condition	33	7,30%
Cause	44	9,80%
But	9	2,00%
Addition	192	42,80%
Disjonction	39	8,70%
Opposition	93	20,70%
Comparaison	24	5,30%
Temps	15	3,30%
Lieu	0	0,00%
<b>Pronoms personnels</b>	<b>544</b>	<b>100,00%</b>
Je	83	15,30%
Tu	0	0,00%
Il	203	37,30%
Nous	44	8,10%
Vous	18	3,30%
Ils	28	5,10%
On	70	12,90%
<b>Déterminants *</b>	<b>1688</b>	<b>100,00%</b>
Définis (le, la les, l')	1205	71,39%
Indéfinis (un, une, des)	483	28,61%

\* comptage manuel

## ANNEXE C - MARQUEURS DISCURSIFS – VERBES LES PLUS FREQUEMMENT UTILISES

Verbes	Fréquence	Taux*
être	221	17,47 %
avoir	93	7,35 %
pouvoir	62	4,90 %
faire	47	3,72 %
baisser	43	3,40 %
devoir	33	2,61 %
aller	32	2,53 %
vouloir	25	1,98 %
<b>falloir</b>	<b>21</b>	1,66 %
dire	19	1,50 %
permettre	14	1,11 %
voir	13	1,03 %
savoir	13	1,03 %
rester	12	0,95 %
prendre	10	0,79 %
rappeler	10	0,79 %
mettre	10	0,79 %
suivre	10	0,79 %
proposer	9	0,71 %
tenir	9	0,71 %
fixer	9	0,71 %
négocier	9	0,71 %
vendre	9	0,71 %
Comprendre	9	0,71 %
Réformer	8	0,63 %
Jouer	8	0,63 %
Passer	8	0,63 %
Contester	8	0,63 %
Annoncer	8	0,63 %

\* Pour des raisons de pertinence, le taux est calculé sur la base de la somme des verbes ayant une fréquence d'occurrence supérieure ou égale à 3, à savoir 1265 verbes (ici, nous ne référons qu'à ceux ayant une fréquence d'occurrence supérieure ou égale à 8).