

M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *Université du Luxembourg (editor)*

Laure Cabantous, *ESCP Europe, Paris (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Olivier Germain, *U. du Québec à Montréal (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (Editor)*

Philippe Monin, *EM Lyon Business School (editor)*

Tyrone Pittis, *University of Newcastle (editor)*

José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Florence Villesèche, *HEC, Université de Genève (managing editor)*

Walid Shbibib, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EM Lyon Business School (editor emeritus)*

■ Karim BEN SLIMANE 2012

Retourner sa veste, toujours du bon côté:

Travail institutionnel discursif dans le déploiement de
la télévision numérique terrestre en France.

M@n@gement, 15(2), 145-179.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2012 M@n@gement and the author(s).

Retourner sa veste, toujours du bon côté: Travail institutionnel discursif dans le déploiement de la télévision numérique terrestre en France.

Karim BEN SLIMANE

Groupe ESC Troyes en Champagne
karim.ben-slimane@get-mail.fr

Résumé

Cet article étudie le travail institutionnel discursif des acteurs dans leur tentative d'influencer les institutions en place. Le changement institutionnel est souvent décrit comme une lutte interprétative dans laquelle les acteurs se disputent le sens de la réalité. Le travail institutionnel discursif repose sur l'utilisation du discours et permet aux acteurs d'influencer et d'agir sur les institutions. Nous utilisons dans cet article une grille d'analyse des luttes interprétatives inspirée de Hardy et Maguire (2008). Ces auteurs pointent trois leviers d'influence de l'environnement : les justifications, les relations sociales et les ressources. A partir du cas du déploiement de la télévision numérique terrestre en France nous montrons que les acteurs mettent en œuvre un travail institutionnel discursif en configurant, selon plusieurs scénarios, des justifications, des ressources et des relations sociales. A un premier niveau, cet article contribue à la théorie néo institutionnelle en présentant une typologie de quatre types de travail institutionnel discursif que les acteurs peuvent utiliser afin de façonner les institutions en leur faveur. Il s'agit de créer, de contrer, de déplacer et de détourner des opportunités de changement institutionnel. A un deuxième niveau nous montrons que les acteurs font évoluer leur travail institutionnel discursif durant le processus de changement institutionnel. Cela nous a amené à formuler une seconde contribution qui met l'accent sur le caractère émergent du travail institutionnel discursif des acteurs et sur leur aptitude à la créativité dans le déploiement de leurs stratégies.

Mots clés : Travail institutionnel discursif, changement institutionnel, interactions stratégiques, Télévision Numérique Terrestre.

INTRODUCTION

La théorie néo institutionnelle (TNI) sociologique a enrichi notre conception de l'environnement des organisations. Elle a notamment mis en lumière l'univers de sens social, de cadres cognitifs et de relations sociales qui participent de la création, de la diffusion et de la continuité des pratiques et des formes organisationnelles (DiMaggio & Powell, 1983). L'institutionnalisme a introduit l'idée que des processus sociocognitifs peuvent l'emporter sur des considérations économiques ou rationnelles pures dans la création et la diffusion des formes et pratiques organisationnelles (Clemens & Cook, 1999 ; Scott 1987 ; Venard, 2009) et dans la construction des technologies (Munir, 2005). Au regard du champ de la stratégie, cette proposition est riche de sens et d'implications. Elle traduit en effet à quel point les positions des acteurs et leurs avantages compétitifs sont en partie sous-tendus et supportés par des dimensions extra économiques et de nature symbolique, culturelle et politique. Un acteur qui jouit d'un avantage ou d'une position dominante tire cet avantage de sa capacité à aménager le contexte institutionnel en sa faveur.

Afin de créer et de préserver des situations qui leur sont favorables, les acteurs peuvent manipuler et influencer le sens de la réalité et imposer leur vision aux autres membres de leur champ. La construction des institutions recèle donc des enjeux stratégiques importants d'autant plus qu'elle est souvent décrite comme une « guerre institutionnelle » plutôt qu'un moment de convergence de vues et de rhétoriques passivement endossées et acceptées par les acteurs (Hoffman, 1999 ; Zietsma & Lawrence, 2010). Dans le cadre de ces guerres institutionnelles, où des acteurs aux intérêts divergents tentent d'influencer les institutions, les interactions entre les acteurs prennent souvent l'aspect de luttes d'interprétation (Hardy & Maguire, 2008 ; Maguire & Hardy, 2009) dans lesquelles les acteurs utilisent la production de discours et de textes comme levier stratégique d'influence de l'environnement (Blanc & Huault, 2009 ; Hardy & Maguire, 2010 ; Hensmans, 2003 ; Maguire & Hardy, 2009 ; Munir, 2005 ; Munir & Phillips, 2005 ; Phillips, Lawrence & Hardy, 2004 ; Suddaby & Greenwood, 2005).

Cependant, les recherches sur les guerres institutionnelles et les luttes interprétatives ont davantage privilégié l'étude du résultat des luttes institutionnelles plutôt que l'analyse du processus d'actions et de réactions autour de la création et la contestation du sens social (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009 ; Tolbert & Zucker, 1996). Cela laisse sans réponse les processus par lesquels les acteurs agissent, réagissent et font évoluer la production de discours et de textes afin de façonner les institutions face à d'autres acteurs qui leur disputent le sens de la réalité.

Quand ils sont pris dans des luttes interprétatives, des acteurs multiples s'engagent dans des activités interactives afin d'influencer leur contexte institutionnel et la distribution des avantages qui en découle. Ainsi, lorsqu'un acteur construit une opportunité de changement institutionnel, au travers du discours, qui impacte le champ dans sa globalité, cela stimule des réactions de la part d'acteurs divers : certains apportent leur soutien, d'autres tentent de contrecarrer, d'infléchir ou de détourner l'élan du changement institutionnel (Bartley, 2007 ; Trank & Washington, 2009 ; Zietsma & Lawrence, 2010).

En dépit d'un développement important et certain, la TNI n'offre pas à ce jour d'explication quant au processus d'enchaînement des actions et des réactions discursives entre les acteurs pris dans une lutte interprétative institutionnelle. Il y a donc besoin de comprendre de quelles manières les acteurs agissent et réagissent dans une lutte interprétative et comment ils font évoluer leurs actions stratégiques discursives afin d'influencer la construction des institutions de manière à maintenir ou développer leurs intérêts.

Si la TNI a focalisé son attention sur le processus de construction des opportunités de changement (Delbridge & Edwards, 2008 ; Munir, 2005), elle doit aussi être capable d'expliquer comment ces opportunités peuvent être contrées par d'autres acteurs, comment elles émergent et évoluent dans le temps.

Dans ce travail nous cherchons à expliquer les actions stratégiques discursives de façonnement des institutions par les acteurs comme des actions et des réactions stratégiques. Cette perspective nous oriente naturellement vers le cadre théorique du travail institutionnel défini comme « les actions intentionnelles des individus et des organisations qui visent à créer, à maintenir et à déstabiliser les institutions » (Lawrence & Suddaby, 2006 : 215). L'un des avantages du concept de travail institutionnel réside dans l'intérêt qu'il accorde aux activités intentionnelles et aux efforts d'une multitude d'acteurs dans le façonnement des institutions. Le travail institutionnel repose en grande partie sur le discours (Lawrence & Suddaby, 2006 ; Maguire & Hardy, 2009). Afin de contribuer à combler le manque dans la théorie, nous avons réalisé une étude longitudinale du champ de la télévision terrestre en France entre 1996 et 2005. En 1996, l'apparition de la Télévision Numérique Terrestre (désormais TNT) a été l'occasion pour des acteurs à l'extérieur du champ, l'Etat et les chaînes du service public, de construire une opportunité de changement afin de déstabiliser la domination des deux acteurs privés TF1 et M6. Le changement institutionnel invoqué et défendu consiste dans la création de nouvelles chaînes par de nouveaux acteurs et ainsi l'ouverture du champ à une nouvelle concurrence (Bourreau, 2005). Les acteurs dominants, TF1 et M6, ont réagi en tentant de préserver leurs avantages et leur domination du champ. Nos résultats montrent que les acteurs utilisent le discours afin de construire, de contrer, de déplacer et de détourner des opportunités de changement institutionnel. Nous présentons cette typologie de travail institutionnel comme des actions et des réactions stratégiques dans le cadre de luttes interprétatives. Nous montrons aussi que le travail institutionnel discursif des acteurs dominants, rompus à défendre leurs avantages, évolue dans le temps et prend des formes diverses : contre, déplacement, ou détournement des opportunités.

CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET TRAVAIL INSTITUTIONNEL DISCURSIF

D'après Hardy et Maguire (2008), deux questions majeures ont stimulé les travaux sur le changement institutionnel : (1) qui peut agir sur les institutions et (2) quelles sont les stratégies d'intervention sur les institutions ?

A la première question, la TNI répond aujourd'hui au travers du concept de travail institutionnel qui décrit les pratiques des individus et des acteurs collectifs visant à créer, maintenir et déstabiliser les institutions (Lawrence, Suddaby & Leca, 2011 : 52).

Outre la question de qui peut agir sur les institutions et dans quelles conditions (Leca, Battilana & Boxenbaum, 2008), la préoccupation des chercheurs institutionnalistes s'est orientée vers les stratégies d'interventions sur les institutions (Hardy & Maguire, 2008). Forte de son ancrage symbolique, la TNI a privilégié les pistes de l'action symbolique d'interprétation du sens de la réalité. Les institutions évoluent quand le sens des pratiques et des arrangements sociaux change et gagne au fil du temps un large public qui endosse et met en pratique le nouveau sens social (Delacour & Leca, 2011).

Prenant le tournant linguistique qu'ont connu les théories des organisations depuis presque deux décennies, Phillips et al. (2004) ont pavé la voie à un courant de recherche qui considère la production de discours comme une forme d'agence déterminante pour la dynamique de continuité et de changement des institutions (Hardy & Maguire, 2008 ; Phillips & Malhotra, 2008).

Travail institutionnel discursif et stratégies d'intervention sur l'environnement

L'analyse de discours est basée sur une idée forte selon laquelle ce ne sont pas les actions des acteurs en elles-mêmes qui affectent les institutions, mais davantage les textes et les discours décrivant ces actions qui déclenchent des processus de création de sens et d'interprétation. Les actions déclenchent donc une production de textes qui sont interprétés par d'autres acteurs et qui influencent le discours ainsi que le sens de la réalité qui sous-tend les institutions dans le champ organisationnel (Phillips et al., 2004).

Le travail institutionnel discursif est défini comme la production, la diffusion et la consommation de textes qui permettent de ramener des objets et des concepts à la réalité et qui créent ou transforment les schémas cognitifs au travers desquels les acteurs interprètent et donnent du sens à la réalité (Maguire & Hardy, 2009). L'éventail des matériaux utilisés dans les analyses discursives est large. Il comprend les archives, la presse écrite (Zilber, 2006), les images (Munir & Phillips, 2005) ainsi que les livres et les publications académiques (Hoffman, 1999 ; Maguire & Hardy, 2009). Pour avoir un impact sur les institutions, le texte doit laisser une trace et être à son tour une base de création de sens et d'interprétation de la réalité (Phillips et al., 2004).

Le discours permet donc de comprendre l'effort des acteurs dans la stabilisation et l'objectivation du sens de la réalité (Phillips et al., 2004). Leonardi (2008) parle de « discourse closure » quand le sens donné à un objet ou à un phénomène social devient stable, objectif et allant de soi.

Au travers des objets et des concepts (idées) qu'il introduit à la réalité (Fairclough, 1992) et la capacité à construire des problématiques (Maguire & Hardy, 2009)

(réchauffement climatique, souffrance au travail), le discours amène les acteurs à remettre en question des idées allant de soi et à changer leur interprétation de la réalité. Hardy et Maguire (2008) identifient trois leviers pour les stratégies d'intervention sur l'environnement qui utilisent intensivement le discours : (1) la construction de justifications (*rationales*¹), (2) la préemption et la mobilisation de ressources et (3) l'établissement de relations sociales. L'idée centrale sous-jacente à ces trois leviers est la suivante : le travail institutionnel discursif utilise des combinaisons de justifications, de ressources et de relations sociales afin de créer différents scénarios d'organisation de la réalité et de structuration du champ. Ce faisant, les acteurs qui effectuent le travail institutionnel discursif tentent d'induire des actions collectives d'adhésion à une nouvelle organisation du champ (Benford & Snow, 2000 ; Creed, Scully & Austin, 2002 ; Hargadon & Douglas, 2001 ; Suddaby & Greenwood, 2005) ou une défection par rapport aux institutions existantes (Delacour & Leca, 2011 ; Maguire & Hardy, 2009). La justification joue un rôle important en fournissant aux acteurs les bases de légitimation cognitive de leurs projets d'institutionnalisation (Creed et al., 2002). Il s'agit avant tout d'influencer l'attitude des acteurs par rapport à l'idée et au principe même de changer les institutions en place. La mesure dans laquelle les acteurs acceptent d'abandonner les pratiques existantes et de migrer vers d'autres, constitue sans doute l'élément le plus important à manipuler lors d'un changement institutionnel. Parce que le coût cognitif de l'abandon des pratiques existantes considérées comme allant de soi est important, cette question se pose avec beaucoup d'acuité dans un changement institutionnel. La construction de justifications dans un processus d'institutionnalisation présente une grande variété (Hardy & Maguire, 2008). On peut en effet citer le processus de framing (Creed et al., 2002), le processus de théorisation (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002 ; Munir, 2005), la narration (Zilber, 2007), la traduction (Maguire & Hardy, 2009; Zilber, 2006) et la rhétorique (Suddaby & Greenwood, 2005). Ces approches, en dépit de leur variété, se rejoignent sur l'importance du discours dans la production des bases de légitimation des institutions (*legitimizing account*). La production de justification renvoie donc au processus par lequel les acteurs théorisent, problématisent, rationalisent et créent un sens social positif afin de persuader ou négatif afin de dissuader d'autres acteurs de l'adhésion à un changement.

Pour être réalisables et plausibles, les projets institutionnels, doivent reposer sur des ressources matérielles nécessaires au fonctionnement des institutions et organiser leur distribution entre les acteurs. Les ressources demeurent l'aspect le moins bien défini et le moins bien conceptualisé dans la TNI (Dorado, 2005 ; Hardy & Maguire 2008). En effet, les ressources peuvent être de plusieurs natures : symboliques, politiques ou matérielles. Dans la même veine que Leblebici, Salancik, Copay & King (1991), Hardy et Maguire (2008) et Levy et Scully (2007), nous étudions ici les ressources matérielles.

Les changements institutionnels sont possibles quand de nouvelles ressources matérielles sont libérées et que de nouveaux acteurs en prennent possession ou s'en adjugent le droit d'usage (Leblebici et al., 1991). Zietsma et Lawrence (2010) montrent que l'enjeu premier dans les évolutions du champ de l'industrie forestière au Canada a été l'accès aux forêts comme ressource essentielle à l'activité du champ. Les luttes pour les ressources sont souvent discursives (Hardy & Maguire, 2008). En effet, les avantages des acteurs dans un champ reposent sur leur capacité à capter et à préempter les ressources

1. L'auteur remercie l'évaluateur anonyme qui a suggéré cette traduction du concept *rationale* vers celui de justification.

à leur avantage au détriment de leurs concurrents (Huault, Liarte & Merigot, 2007). Grâce au discours, les acteurs définissent les schémas d'allocation des ressources matérielles ainsi que l'identité des acteurs qui peuvent les capter. Leblebici et al. (1991) montrent à juste titre comment le droit d'utiliser une ressource est sujet à des interprétations diverses et à des processus de négociation.

Outre les ressources, les justifications n'ont d'influence sur les institutions que si elles deviennent collectives et partagées. Les relations sociales sont décrites alors, comme les canaux par lesquels les justifications et le sens social sont véhiculés (Hoffman, 1999).

Les relations sociales sont une dimension importante dans les processus institutionnels (DiMaggio & Powell, 1983). Une nouvelle organisation du champ suppose que de nouvelles relations sociales soient établies et que d'autres soient défaits. A titre d'exemple, Delacour et Leca (2011) montrent comment la réorganisation du champ de l'art en France et l'émergence de mécanismes et de lieux de coordination alternatifs à l'institution du Salon, s'est accompagnée d'une défection de l'Etat du Salon et de l'établissement de nouvelles relations sociales entre les marchands, les collectionneurs, les critiques et les artistes. Les relations sociales peuvent être aussi envisagées dans une perspective de rapport de forces et de conflit quand il s'agit d'une confrontation entre deux justifications qui s'opposent et se contredisent (Purdy & Gray, 2009). Dans ce cas, la mobilisation de relations sociales permet de soutenir ou de résister contre différents projets d'organisation de l'environnement.

Les relations sociales se font et se défont au gré des appels à mobilisation et des stratégies de persuasion des acteurs (Zietsma & Lawrence, 2010). A ce titre le discours joue un rôle primordial pour démontrer aux acteurs les avantages et les vertus qu'ils peuvent tirer d'un ralliement à un projet de changement institutionnel.

La production du travail institutionnel discursif et donc l'utilisation des justifications, des ressources et des relations sociales sont influencées par les interactions stratégiques entre les acteurs.

Travail institutionnel discursif et interactions stratégiques

Clemens et Cook (1999) ont appelé à l'intégration d'une lecture politique dans la TNI. L'idée sous-jacente est d'étudier la continuité et le changement institutionnel comme un processus social conflictuel de création de sens et une lutte interprétative (Creed et al., 2002 ; Maguire & Hardy, 2009).

A l'opposé des thèses de la diffusion des schémas culturels (Strang & Meyer, 1993) ou celles sur leur importation (Boxenbaum & Battilana, 2005), la perspective des luttes interprétatives considère le processus d'institutionnalisation comme un terrain de lutte entre plusieurs acteurs. Hoffman (1999) parle ainsi de « guerre institutionnelle ». Cette idée constitue aussi l'un des fondements du travail institutionnel qui appelle à la prise en compte de l'ensemble des acteurs qui participent par leur travail institutionnel à la continuité et au changement des institutions (Delbridge & Edwards, 2008 ; Lawrence et al., 2009 ; Reay & Hinings, 2009 ; Zilber, 2009). Ainsi dans un changement institutionnel, on trouve les catégories suivantes d'acteurs : les acteurs existants qui défendent le statu quo, les challengers qui visent à altérer les institutions en place et d'autres acteurs qui viennent en soutien des uns et des autres (Bartley, 2007 ;

Creed et al., 2002 ; Hardy & Maguire, 2010; Hensmans, 2003).

Alors que les premières tentatives de rendre compte de la stratégie des acteurs et de l'agence dans le changement des institutions ont largement fait appel à la figure de l'entrepreneur institutionnel « héros » (Levy & Scully, 2007), la prise en compte du rôle de la pluralité des acteurs soulève un défi nouveau pour la compréhension de la dynamique de la continuité et du changement des institutions.

La conception stratégique dans le travail institutionnel n'est donc plus fondée comme dans le concept d'entrepreneur institutionnel sur la vision d'un seul acteur et sur sa capacité à déceler et à réaliser des opportunités de changement, mais repose davantage sur le conflit, la négociation et la confrontation entre plusieurs acteurs (Bartley, 2007 ; Zilber, 2007) et sur la capacité de créer, de générer, de reconstruire et de contrer continuellement de nouvelles opportunités d'action sur l'environnement (Delbridge & Edwards, 2007 ; 2008).

Delbridge et Edwards (2008) montrent que l'innovation dans les super-yachts a été l'œuvre collective d'un designer, d'architectes, d'artistes, de décorateurs d'intérieur et de clients avant-gardistes. La dé-institutionnalisation des anciennes institutions et des rôles dans le champ ont été le produit de ce que les auteurs appellent les micro-processus institutionnels. Il s'agit en réalité de la succession d'une série d'événements et d'actions qui ont fini par renverser les codes dans le champ. On est loin du projet institutionnel porté et implémenté par un entrepreneur héros agissant comme un *deus ex machina* (Lounsbury & Crumley 2007). Dans le même esprit, Maguire et Hardy (2009) montrent que suite à la publication du livre *Silent Spring* par Rachel Carlson, la production scientifique d'articles et de thèses de doctorat sur le DDT a augmenté.

L'étude de Maguire et Hardy (2009) est aussi intéressante car les auteurs suggèrent que le travail institutionnel des acteurs change quand ils font face à l'action d'autres acteurs. C'est ainsi qu'ils distinguent le travail institutionnel défensif comme étant une forme particulière de maintien institutionnel qui suppose que les acteurs dominants répondent à une attaque de challengers. Ces auteurs mettent en évidence des stratégies de dé-problématisation, de déconstruction du discours ou d'utilisation de l'ironie par les acteurs dominants afin de contrer le travail déstabilisant mené par des challengers.

Le travail institutionnel éclaire donc un aspect souvent occulté dans les recherches institutionnalistes, celui du conflit et de la contestation (Bartley, 2007 ; Ben Slimane & Leca 2010 ; Khan, Munir & Willmot, 2007 ; Zilber 2007,) qui résonne dans le champ de la stratégie comme une lutte concurrentielle (Bensebaa, 2000) dans laquelle le langage et les textes occuperaient une place centrale (Rindova, Barry & Ketchen, 2009).

La théorie répond partiellement à la façon avec laquelle les acteurs pris dans un changement institutionnel agissent et interagissent afin de façonner le sens de la réalité en leur faveur. Au cœur de notre analyse réside une volonté d'appréhender la manière avec laquelle les acteurs construisent, déconstruisent, contrent ou modifient des opportunités de changement et d'action sur les institutions. Construire une opportunité de changement consiste à créer l'espace et les conditions institutionnelles pour voir l'émergence de pratiques et de formes sociales alternatives (Delbridge & Edwards, 2008 :302).

Seule une lecture fine des actions et des interactions stratégiques discursives entre les acteurs permet de répondre à cette question car c'est grâce aux interactions entre les acteurs et à l'accumulation incrémentale de leur travail institutionnel que les conditions de réussite d'un changement sont créées.

Nous soulevons dès lors la question de recherche suivante :

Comment les acteurs utilisent-ils les justifications, les ressources et les relations sociales dans leur travail institutionnel discursif afin de façonner et d'influencer à leur avantage des opportunités de changement institutionnel ?

Afin de répondre à la question de recherche nous avons étudié le processus de déploiement de la TNT en France entre 1996 et 2005.

CAS, DONNÉES ET MÉTHODES

Le cas du champ de la télévision terrestre en France

La majorité des Français reçoit la télévision par voie terrestre. La transmission de la télévision par voie hertzienne ou terrestre repose sur l'utilisation des ondes radioélectriques. Le développement du câble et du satellite est resté très limité (Bourreau, 2005 ; Brochand, 1994 ; 2006). Durant toute l'histoire de la télévision française le vecteur terrestre a été le plus important au regard de son taux de pénétration (reçu par 85 % des ménages) et sur le plan économique puisque la télévision terrestre draine 3,5 Milliards € de revenus publicitaires. Outre son caractère de vecteur de masse, la télévision terrestre est caractérisée par une structure concurrentielle concentrée dominée depuis 1987 par les deux chaînes privées TF1 et M6 (Bourreau, 2005).

Durant les années 90, la technologie numérique a fait son apparition sur le câble et le satellite remplaçant la transmission analogique avec pour conséquence principale la démultiplication du nombre de chaînes et l'amélioration substantielle de la qualité d'image et de son. La vague de numérisation s'est par la suite étendue au vecteur terrestre grâce à la TNT augurant d'un changement important dans la quantité des fréquences disponibles et des chaînes pouvant être créées sur le spectre.

La TNT n'impose pas un modèle d'organisation du champ et ne change pas sa structure selon des scénarios connus d'avance. En revanche, elle ouvre une opportunité d'action et stimule un processus institutionnel dont l'enjeu principal est l'utilisation des fréquences libérées par la TNT.

La question de la numérisation du vecteur terrestre est apparue en France en 1996 (Rapport Lévrier, 1996). Son lancement a été effectif en mars 2005. Nous avons étudié la période d'agitation institutionnelle entre ces deux dates.

Données

L'analyse de discours est à la fois un cadre théorique et une méthodologie (Phillips et al., 2004 ; Phillips & Malhotra, 2008). Pour les besoins de ce travail, nous avons rassemblé un ensemble varié de textes produits autour de la TNT (tableau 1). Le corpus des données comprend les articles de la presse écrite collectés à partir des bases Factiva et Lexis Nexis sur la période 1996- mars 2005. Le corpus contient aussi les auditions des chaînes candidates à la TNT lors de l'appel d'offre organisé par le CSA (conseil supérieur de l'audiovisuel). Pendant ces auditions les acteurs postulants aux licences (nouveaux entrants et chaînes existantes) se sont livrés à un exercice de motivation de leur

candidature à des chaînes sur la TNT. Le CSA a, par ailleurs, joué un rôle majeur dans la régulation du champ de la télévision. Nous avons donc collecté les publications faites sur son site web officiel ainsi que dans son mensuel « La Lettre du CSA ».

Nous nous sommes focalisés sur deux moments importants de productions discursives. D'abord, les réponses adressées par différents acteurs aux questions soulevées par le gouvernement dans son livre blanc autour de la TNT. Ce document constitue un support intéressant puisque à ce moment la médiatisation de la TNT dans la presse était limitée. Ensuite, nous avons retenu les actes d'une conférence organisée par le club parlementaire de l'audiovisuel le 15 avril 2004 qui a rassemblé : les acteurs existants, des nouveaux entrants, des politiques, des équipementiers électroniques, des acteurs du cinéma, du câble et de l'ADSL.

Afin de faciliter et de guider la construction progressive du corpus des données et améliorer notre connaissance du terrain nous avons réalisé une série de 14 entretiens sur la période 2004-2007. Parmi les personnes interviewées nous comptons des hauts responsables de chaînes privées (NRJ, Pathé, M6), de chaînes publiques (France Télévision), des responsables d'associations professionnelles (Access, TNT pour tous), des responsables de groupements industriels (Simavelec), des journalistes spécialistes des médias en France (Les Echos), un ancien député membre de la commission parlementaire sur l'audiovisuel, l'ancien Président du CSA qui a piloté le dossier de la TNT et un ancien membre de l'autorité de régulation des télécommunications et ancien membre de la mission gouvernementale sur la TNT.

Invoquant un droit de réserve, les interviewés n'ont pas souhaité que les entretiens soient enregistrés. L'utilisation de ces entretiens nous a été utile dans l'approfondissement de notre connaissance du terrain et a guidé la recherche documentaire. Aucun verbatim d'entretien n'a donc pu être utilisé dans l'analyse textuelle.

Méthodes

Nous avons opté pour une étude longitudinale et processuelle (Langley, 1999) afin de prendre en compte à la fois la complexité du phénomène étudié, son évolution dans le temps et le contexte de son déroulement.

L'analyse de discours a comporté deux volets. Le premier volet a consisté à dresser un tableau exhaustif d'événements discursifs (Maguire, Hardy & Lawrence et al., 2004 ; Maguire & Hardy, 2009). Le tableau contient les événements importants tels que des actions, des déclarations, la publication de rapports, des réunions, des rencontres entre acteurs, des accords ou des partenariats, etc. Les événements ont été classés par ordre chronologique et l'identité de l'auteur du texte est spécifiée pour chaque événement.

Ce tableau nous a permis d'élaborer un rendu narratif (Langley, 1999, Van de Ven & Engleman 2004) du processus du déploiement de la TNT qui nous a permis de comprendre l'enchaînement des événements et leur interdépendance.

Le second volet de l'analyse de discours a pris la forme d'une analyse thématique (Fairclough, 1992 ; 2003) des textes recueillis. Nous avons commencé par identifier les propositions dans lesquelles les acteurs construisent des problématisations ou des dé-problématisations (Maguire & Hardy, 2009 ; Suddaby & Greenwood, 2005). La problématisation consiste à

construire ou à déconstruire des problématiques qui sont de nature à amener les acteurs à s'interroger sur le sens de la réalité (Suddaby & Greenwood, 2005).

Nous avons identifié 327 propositions qui révèlent un effort de problématisation de la part des acteurs (voir tableau 1).

Tableau 1. Sources et description des données

Sources des données	Description
Articles de la presse écrite	Articles tirés des grands journaux français entre 1996 et 2005. 4000 pages environ. Seuls les propos directs des acteurs ont été analysés. 122 propositions.
Auditions du CSA	Auditions devant le CSA transcrites (durée 30 min, entre 12 à 15 pages) 10 auditions analysées 66 propositions.
La lettre du CSA	Mensuel publié par le CSA. Tous les numéros de 1998 à 2005 ont été analysés. 32 propositions.
Livre blanc sur la TNT.	Document publié en 1999 qui compile les différentes positions et discours des acteurs par rapport à la TNT. Document de 180 pages, 69 participations. 73 propositions.
Conférence organisée au Sénat autour de la TNT par le Club parlementaire	Conférence qui a réuni l'ensemble des acteurs de la TNT (nouveaux entrants + acteurs existants) avec des politiciens. La conférence a été intégralement transcrite. 36 propositions

Pour chaque proposition, nous avons identifié l'auteur du texte, le thème ou l'objet sur lequel porte le texte ainsi que le type de discours employé (discours économique, culturel, technologique, nationaliste, etc.) comme le préconise Fairclough (1992) (voir tableau 2).

Le recours à différents types de discours (appelés aussi ordre de discours) est connu en analyse de discours comme un phénomène d'intertextualité (Fairclough, 1992 ; Van Dijk, 1997). L'intertextualité permet de mieux comprendre comment, dans un contexte de changement institutionnel, les acteurs justifient et théorisent leurs actions en rassemblant plusieurs idées et concepts dans un même discours.

Suivant Suddaby et Greenwood (2005), les propositions ont été par la suite groupées selon leurs auteurs et la position par rapport au changement en codant « pro » les acteurs qui défendent la TNT et « anti » les acteurs qui s'y opposent.

Nous avons aussi regroupé sur la durée du déroulement du processus, les propositions selon les groupes d'auteurs dont les intérêts sont liés parce qu'ils ont exprimé leur accord ou ralliement à un moment donné du processus ou parce qu'ils sont unis par des liens particuliers comme la participation à une association, à un groupe d'intérêt ou à un forum.

Par la suite, nous avons pris les propositions rassemblées et agrégées selon leurs auteurs et nous avons analysé la cohérence des ensembles en vue d'identifier les épisodes dans lesquels les acteurs créent un sens, essayent de le stabiliser ou au contraire déconstruisent un sens et tentent d'empêcher la stabilisation.

Une fois les propositions agrégées selon les auteurs qui défendent la même justification et adhèrent à la même position par rapport au changement, nous avons analysé et interprété les schémas de définition des ressources et de leur distribution dans le champ selon chaque période.

Tableau 2. Analyse thématique des propositions

Date	Proposition	Auteur	Attitude par rapport à la TNT	Thèmes et objets discursifs	Types de discours	Processus de théorisation et sens produit.
novembre 1999	Il est essentiel de ne pas déséquilibrer brutalement ce marché, mais bien plutôt de renforcer les champions français qui demeurent des entreprises modestes à l'échelle de leurs concurrents internationaux.	Patrick Le Lay	Pro TNT	Les acteurs existants. La concurrence internationale	Economique Nationaliste	Economique Nationaliste
17 juin 2002	Ne comptez pas sur moi ce matin pour me joindre au cœur des marchands d'illusions, des sympathiques joueurs de flûte qui prétendent atteindre très vite, en deux ou trois ans les 3%, 4 %, 5% de part d'audience, avec un programme à faible coût et un contenu banal. Ce n'est pas la vérité !	Etienne Mougeotte, Directeur des Programmes de TF1	Anti TNT	Nouveaux entrants Viabilité économique	Economique	Construction du problème de la fragilité des acteurs existants.
26 Juin 2002	Vouloir affaiblir les groupes nationaux déjà présents dans la télévision c'est mettre en péril la création française....Ce sont les grands groupes qui financent la production française et non les chaînes thématiques ex-sanguines...	Patrick Le Lay, Pdg de TF1.	Anti TNT	Les acteurs dominants Les nouveaux entrants L'industrie de la création	Economique	Association et création d'un sens de dépendance entre la santé financière des acteurs dominants et l'industrie de la création.
27 juin 2002	Aujourd'hui, qu'avons-nous à la télévision en clair ? Deux chaînes privées et, en face, une armée de mendiants : les producteurs. Ces deux chaînes privées ont totalisé, dans les deux dernières années, 1,2 milliard d'euros de profits.	A B Groupe, Nouvel entrant	Pro TNT	Les acteurs dominants TF1 et M6. Les nouveaux entrants	Discours politique	Théorisation ad hominem. La position des acteurs privés sur dans la télévision terrestre est hégémonique.
26 septembre 2003	Tous les pays européens sont en train de passer au numérique. C'est un mouvement inéluctable	Jean-Jacques Aillagon ministre de la culture	Pro TNT	Technologie numérique. Pays européens	Technologique	Comparaison et généralisation. La TNT est une évolution générale et inéluctable

23 Juillet 2004	La haute définition, comme la mobilité, est un service qui apportera à la TNT sa véritable valeur ajoutée	TF1 et M6 (déclaration commune)	Pro TNT mais en TVHD	TNT TVHD Nouveaux services	Technologique	Association entre la TNT, la haute définition et de nouveaux services. Déconstruction du sens existant de la justification de la TNT (quantité + gratuité) et reconstruction d'un sens nouveau (qualité + nouveaux services)
31 Mars 2005	Toute une partie de la population va donc pouvoir accéder à des nouveaux programmes, privilège qui était réservé à une élite qui en avait les moyens	Philippe Labro, Responsable de Direct8 (groupe Bolloré nouvel entrant)	Pro TNT	Les Français -Quantité des chaînes	Discours social sur l'inégalité sociale devant la télévision	-Construction de problème/solutions. Le faible nombre de chaînes terrestre est source d'inégalité sociale. La TNT peut pallier ce problème

Au cours de l'analyse du cas nous avons remarqué des modifications de position par rapport à la TNT de certains acteurs. Nous avons en effet identifié des points de ruptures discursives qui distinguent des épisodes d'interactions entre les acteurs qui défendent le changement et ceux qui essaient de le contrer ou de le modifier.

RÉSULTATS

Nous avons organisé la narration de l'évolution de la guerre institutionnelle autour de la TNT en France selon trois épisodes.

Le premier épisode : La naissance de la TNT : 1996-2001

Contexte et événements

Plusieurs catégories d'acteurs ont participé au débat soulevé par l'introduction de la TNT. Ainsi, quelques 69 acteurs comprenant éditeurs de chaînes hertziennes, éditeurs de chaînes sur le câble, éditeurs de chaînes locales, des associations et des syndicats professionnels, des acteurs de télédiffusion et des télécommunications ont participé au débat.

La TNT a ouvert un débat sur comment et surtout à qui allouer les fréquences libérables sur le spectre. Durant ce premier épisode, trois réponses ont été apportées à cette question divisant les acteurs du champ ainsi que les nouveaux entrants et les acteurs de champs adjacents (cinéma, musique, câble) en trois groupes. Chaque groupe par un travail institutionnel discursif a construit un scénario d'organisation du champ utilisant des justifications, configurant les ressources (fréquences sur le spectre) et des liens sociaux entre les acteurs.

Le travail institutionnel discursif des challengers

L'avènement de la TNT a permis à des acteurs externes du champ, de nouveaux entrants à l'instar de NRJ, Pathé, AB Group, de créer une opportunité de déstabilisation de l'équilibre concurrentiel en construisant et en défendant un

scénario de lancement de la TNT qui leur permet de s'adjuger les fréquences libérables et ainsi de lancer de nouvelles chaînes.

La Justification. Ce scénario a été justifié par plusieurs constructions discursives qui ont produit un sens positif autour de la TNT. Les challengers ont présenté le changement vers la TNT comme une évolution technologique naturelle, inéluctable, nécessaire et opportune. L'argument invoqué est que la technologie numérique se généralise et touche plusieurs secteurs grand public dont les médias et le divertissement à l'instar de la musique, la vidéo et les images. La TNT a été décrite comme s'inscrivant dans la continuité naturelle et inéluctable de ce mouvement technologique de la généralisation du numérique. Cette justification s'est aussi fondée sur la création du sens de la singularité du changement et de son sens de la nouveauté par rapport aux offres existantes.

Les ressources. Si ce scénario proposé par les nouveaux entrants et les partisans de la TNT défend la création de nouvelles chaînes par les nouveaux entrants, il devait dégager et préempter les ressources nécessaires et établir de nouveaux schémas de leur partage et allocation en faveur des nouveaux entrants.

Afin de libérer les ressources, la stratégie discursive utilisée a porté sur deux registres. Le premier a été la problématisation de la rareté des ressources pointée dès 1985 par Jean-Denis Bredin. Avant l'avènement de la TNT cette rareté n'a pas été remise en question ce qui a contribué à la domination de TF1 et de M6. La TNT a néanmoins ouvert la brèche pour une problématisation de la rareté des ressources qui défie son sens allant de soi qui prévalait jusqu'à lors. La rareté des ressources avait une incidence directe sur le nombre de chaînes et de programmes pouvant être diffusés à la télévision.

Le deuxième registre du travail institutionnel discursif portant sur les ressources a été la stratégie de préemption des ressources libérables par la TNT pour le compte des nouveaux entrants et la légitimation de leur droit à en être les bénéficiaires. En effet la libération des ressources ne serait pas suffisante si ces ressources n'étaient pas préemptées pour le compte des nouveaux entrants leur permettant de lancer de nouvelles chaînes. L'argument utilisé a été celui de la diversité culturelle que les nouveaux entrants pouvaient apporter en mettant fin à la domination de TF1 et M6. Lancer de nouvelles chaînes permettrait aussi, selon les nouveaux entrants, d'en finir avec le monopole historique de TF1 et M6 sur la télévision, amenant ainsi un air de liberté dans le champ comme en témoigne les propos de Claude Berda dirigeant d'un nouvel aspirant à une licence pour une chaîne sur la TNT.

La télévision numérique représente une très grande opportunité pour les producteurs indépendants permettant de briser le monopole des grands groupes aussi bien de la télévision hertzienne que du câble et du satellite.²

2. Claude Berda Le Livre Blanc sur la TNT (1999).

Les relations sociales. Ce scénario a été essentiellement défendu par un groupe de nouveaux entrants (NRJ, Pathé, Groupe, AB, Lagardère). D'autres acteurs se sont ralliés à cette cause à l'instar des constructeurs de matériel électronique et quelques acteurs des télécommunications intéressés par les

nouveaux services pouvant être lancés grâce à la TNT. L'appel au soutien a été large avec comme élément fédérateur le sens positif produit autour de la TNT comme une évolution technologique naturelle et inéluctable qui crée des débouchés pour du matériel électronique, pour des programmes et pour l'exploitation de nouvelles fréquences.

Le travail institutionnel discursif des acteurs dominants (TF1 et M6, Canal plus et le service public)

Les acteurs existants dans le champ comprennent les deux acteurs privés dominants TF1 et M6, la seule chaîne payante Canal+ et le service public. Ces acteurs ont favorablement accueilli la TNT à ses débuts. En réaction à l'apparition de la TNT, ils ont aussi construit une opportunité de changement institutionnel. A contrario, le scénario qu'ils ont construit par leur travail institutionnel discursif se situe en opposition par rapport au scénario défendu et légitimé par les nouveaux entrants.

La Justification. Pour les acteurs existants, la TNT représente un changement souhaitable et opportun mais non nécessaire. Il est soumis à la condition de ne pas déstabiliser l'équilibre concurrentiel du champ en leur permettant à eux seuls de créer de nouvelles chaînes.

3. TF1, 1999 Le livre Blanc sur la TNT

Le numérique terrestre doit être utilisé avant tout comme moyen de distribution nouveau et complémentaire.³

L'idée centrale dans cette justification du changement réside dans la nécessité d'une adaptation du changement proposé au contexte actuel du champ afin d'atténuer le sentiment de rupture. Contrairement à la justification que les challengers et les partisans de la TNT ont promu d'une évolution technologique exogène et naturelle, les acteurs existants ont plutôt tenté de trouver des logiques et des arguments d'évolution au sein même du champ décrivant la TNT comme une opportunité de consolidation de l'existant. La justification la plus importante du changement vers la TNT a donc été d'atténuer son caractère radical et sa singularité puisque la TNT est décrite comme complémentaire du satellite et du câble. Au cœur de cette justification réside aussi un sens d'idéalisation de la situation existante qu'on n'aurait pas intérêt à perturber mais seulement à améliorer et renforcer.

Les ressources. La construction de l'opportunité du changement et de la substitution de la transmission analogique par la TNT est conditionnée par la non déstabilisation de l'équilibre concurrentiel et, selon TF1 (Livre Blanc 1999), par son renforcement.

Ainsi, les acteurs existants ont demandé que les ressources libérables par la TNT puissent leur être accordées exclusivement afin de créer chacun plus de chaînes. Pour ce faire, les fréquences libérables doivent donc être allouées par bloc de six chaînes (appelé multiplexe). Ils se partageraient donc les six blocs libérés par la TNT de façon à leur permettre de reprendre leurs anciennes chaînes et d'en lancer de nouvelles.

Pour pouvoir maintenir le niveau de leur influence et améliorer la qualité de leur offre, France Télévision doit disposer d'au moins deux

multiplexes (12 chaînes) complets attribués de manière indivisible. ⁴

4. France Télévision 1999, Le Livre Blanc sur la TNT

Afin de préempter les ressources libérées, les acteurs existants ont construit des problématiques. La plus importante réside dans la fragilité de la situation des acteurs existants et la nécessité de les protéger eu égard à leur statut de « champions nationaux »⁵. Les acteurs existants ont invoqué le problème de la concurrence étrangère dans les médias. En permettant aux acteurs existants, TF1, M6, Canal+ et le service public, de créer six nouvelles chaînes chacun, cela aurait permis de renforcer leur position et les intérêts français face à la concurrence étrangère. Cette problématique a donc utilisé un discours nationaliste (intérêt de la nation) qui met en avant les acteurs existants comme garants de l'intérêt général.

5. Patrick Le Lay, 1990 Le Livre Blanc sur la TNT

Les relations sociales. Ce scénario de changement appelle et fédère les intérêts des acteurs existants qui ont porté et défendu un scénario de remplacement de la transmission analogique par la TNT mais qui ne permet pas le lancement de nouvelles chaînes par de nouveaux entrants. Ces acteurs se sont ainsi rassemblés autour d'un même projet, celui du déploiement de la TNT mais surtout la conservation de l'équilibre concurrentiel et les frontières du champ.

Le travail institutionnel discursif des acteurs du cinéma et des câblo-opérateurs

Il s'agit ici de la troisième position prise à l'égard de la TNT durant cet épisode. Des associations de producteurs de cinéma et de câblo-opérateurs ont défendu le statu quo refusant le principe même de remplacer la télévision analogique par la TNT et le principe de libérer des fréquences.

La Justification. La perspective de lancer la TNT et de créer de nouvelles chaînes grâce à la TNT a été refusée en bloc par ces acteurs. Le changement est théorisé comme inopportun et inutile car il déstabilise le statu quo. Cette justification a donc produit un sens négatif autour du changement.

Les ressources. Ce scénario de défense du statu quo est fondé sur le principe de la non libération de nouvelles fréquences. La problématique centrale derrière cette tentative de bloquer la libération de nouvelles ressources a consisté dans la construction du sens des risques de dilution de l'audience et de son émiettement préjudiciable au financement du cinéma.

*Il est à craindre que la diffusion numérique hertzienne terrestre ne fasse qu'amplifier le phénomène de fragmentation du marché et des ressources y afférentes.*⁶

6. SPFA 1999, Le Livre Blanc sur la TNT

Les nouvelles chaînes terrestres en qualité numérique qu'elles soient créées par les nouveaux entrants ou par les acteurs historiques ont donc été interprétées comme une menace.

Les relations sociales. Cette position de refus du changement et de maintien du statu quo a rallié et fait appel aux acteurs dont les intérêts seraient

désavantagés par l'augmentation du nombre de chaînes terrestres. Le premier noyau dur des opposants farouches au projet de lancement de la TNT ont été des acteurs du cinéma et des câblo-opérateurs.

Le deuxième épisode : La lutte frontale : 2001-2004

Contexte et événements

En mars 2001, date de la publication de la loi sur l'audiovisuel, l'Etat s'engage officiellement dans le chantier de la TNT et adopte une procédure d'appel d'offre afin d'allouer les fréquences par chaînes et non pas par bloc de chaînes. Cette décision va à l'encontre de la volonté de TF1, de M6, de Canal+ et du service public de lancer la TNT en leur allouant exclusivement la totalité des fréquences libérables.

Cet événement a eu pour conséquence directe un changement dans le travail institutionnel discursif des acteurs dominants TF1 et M6. Le deuxième événement marquant de cet épisode a consisté dans l'émergence de l'ADSL (Asymmetric Digital Subscribing Line) comme une nouvelle technologie de diffusion des chaînes de télévision via le réseau téléphonique. En association avec des acteurs externes au champ, TF1 a promu l'ADSL comme substitut à la TNT.

Le travail institutionnel des nouveaux entrants et des défenseurs de la TNT

La justification. Les nouveaux entrants, l'Etat, le CSA, les équipementiers et le service public ont présenté la TNT comme une évolution naturelle de la transmission analogique vers la transmission numérique et nécessaire car elle est singulière et apporte une vraie valeur ajoutée qui consiste dans une plus grande quantité de chaînes gratuites.

Suite à l'apparition de l'ADSL en 2002, pour se défendre les promoteurs de la TNT ont contesté le modèle payant sur lequel devrait se construire la supposée alternative à la TNT promue par TF1. Il s'est agi de déconstruire la singularité et l'originalité de l'ADSL en le confondant avec les vecteurs existants le câble et le satellite.

Ainsi, selon les challengers cette alternative technologique est inopportune et inappropriée car elle n'est pas une solution au problème de l'inégalité sociale devant la télévision qui frappe le champ de l'audiovisuel français. L'ADSL est présenté comme un vecteur payant dont la couverture géographique est limitée comme l'illustre les propos du PDG de NRJ :

7. Marc Pallain : La Tribune 03avril 2003.

L'ADSL, est limité aux zones urbaines et nécessite un abonnement payant, ne peut, se substituer à la réception hertzienne d'une quinzaine de chaînes offertes gratuitement sur la TNT. NRJ souhaite que les chaînes gratuites de la TNT soient obligatoirement transportées par les distributeurs de télévision sur ADSL.⁷

L'ADSL est ainsi rejeté car ce changement est considéré comme inapproprié du fait qu'il n'est pas en phase avec les valeurs et les problématiques du champ telles que celles qui ont été construites par les challengers.

Les ressources. Les supporters de la TNT ont également développé de nouvelles problématisations afin de légitimer le caractère nécessaire de la TNT et de la création de nouvelles chaînes par de nouveaux entrants. L'objectif

ici est de préempter les ressources libérables par le changement afin de les réutiliser pour le lancement de nouvelles chaînes par de nouveaux entrants.

La première problématisation construite par ces acteurs consiste dans la rareté des chaînes de télévision terrestre en France et le problème de l'inégalité entre les Français devant la télévision qui en découle.

La France est le pays où la majorité de citoyens reçoit le moins de chaînes de télévision gratuites. La télévision hertzienne est donc associée au sens allant de soi de la rareté des chaînes alors qu'au contraire les autres vecteurs tels que le satellite et le câble offrent une grande quantité de chaînes contre un abonnement pour un petit nombre de Français. La France est en effet le pays où la télévision payante a le moins de succès puisque plus de 60 % des Français sont rétifs à payer pour recevoir la télévision.

C'est cette situation de pénurie de chaînes pour la majorité des Français et la domination de TF1 et de M6 que les promoteurs de la TNT ont problématisé. Ainsi, la situation qui prévalait dans le champ de la télévision terrestre est présentée comme génératrice d'inégalités sociales entre les Français posant des problèmes de démocratie et d'accès à la culture.

*Ce nouveau mode de diffusion constitue une avancée essentielle pour notre pays qui prône la liberté de la communication et l'égalité d'accès du citoyen aux chaînes d'intérêt général*⁸

*Cela fait déjà maintenant quinze, vingt ou peut-être trente ans qu'il a reçu [le citoyen français] un certain type de programmes, un certain ton, un certain style, une certaine couleur, une certaine musique, eh bien, aujourd'hui, sans doute attend-il autre chose. Comme le disait le philosophe Alain : "Le sel de l'individu, c'est le refus de bêler selon le ton et la mesure".*⁹

8. Jean Pierre Elkabach Président de Public Sénat nouvel entrant à la TNT (News Press, 25 mars 2002).

9. Philippe Labro dans l'audition de la chaîne Direct 8 le 19/06 /2002

Deux thèmes centraux sont mis en avant dans cette problématisation : la quantité et la gratuité des nouvelles chaînes.

Les nouveaux entrants ont aussi mis TF1 et M6 au cœur de leur travail institutionnel discursif. Cette stratégie a été déclinée de deux façons différentes. La première a consisté dans la production d'un sens négatif et à problématiser la domination de TF1 et de M6 en utilisant une rhétorique fondée sur la justice. En même temps, les nouveaux entrants se présentent quant à eux comme des porte-étendards de la liberté et de l'émancipation.

*Aujourd'hui, qu'avons-nous à la télévision en clair ? Deux chaînes privées et, en face, une armée de mendiants : les producteurs. Ces deux chaînes privées ont totalisé, dans les deux dernières années, 1,2 milliard d'euros de profits.*¹⁰

10. Jérôme Seydoux ; Audition devant le CSA le 27/06/2002

Ce sens est appuyé et soutenu par une stratégie discursive de nature ad hominem qui vise à décrédibiliser TF1 et M6 et à jeter le doute sur leurs intentions.

*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.*¹¹

11. Jean-Paul Baudecroux : Audition devant le CSA le 27/06/2002

Les relations sociales. Après la décision prise par le gouvernement d'organiser la TNT de manière à ouvrir la voie à l'entrée de nouveaux concurrents, les liens sociaux de soutien et d'opposition dans le champ ont évolué. Le service public a ainsi rejoint le rang des défenseurs de la TNT et de son ouverture à la concurrence. Les nouveaux entrants, le service public et l'équipementier Netgem ont par ailleurs créé une association afin de promouvoir la TNT et afin de la défendre face aux deux chaînes privées. Cette association porte le nom symbolique de « TNT pour tous ».

Le travail institutionnel discursif des acteurs dominants TF1 et M6

Suite à la décision de l'Etat de recourir à un appel d'offre pour le lancement de 24 chaînes numériques, TF1 et M6 sont entrés dans un travail institutionnel de défense du statu quo et de contre de l'opportunité créée par les challengers.

La Justification. Pour les acteurs qui se sont opposés à la TNT composés désormais des deux chaînes privées TF1 et M6, des acteurs du cinéma et des câblo-opérateurs, le changement est théorisé comme inutile, irréalisable et dangereux. A ce sens s'est ajoutée la construction d'une opportunité alternative à la TNT qui consiste dans l'ADSL théorisée et présentée comme supérieure à la TNT. En effet, pour les chaînes privées, la TNT n'apporte rien de nouveau au champ puisque les offres multi-chaînes en qualité numérique existaient déjà sur le câble et sur le satellite.

12. Patrick Le Lay audience devant le CSA, juin 2002

Le numérique hertzien n'est pas un progrès technologique ou culturel mais un réseau de distribution supplémentaire de programmes par rapport au câble et au satellite que l'Etat essaye d'imposer et de contrôler.¹²

Il s'agit ici d'une dé-problématisation du sens construit par les supporters du changement qui ont théorisé le changement de la TNT comme une évolution singulière, naturelle et inéluctable. Grâce à cette contre production discursive, le changement est théorisé comme inutile puisque TF1 et M6 déconstruisent l'argument de la singularité de la TNT qui constituerait une avancée technologique qui apporte plus de chaînes aux Français.

Un sens de dangerosité et d'éventuelles difficultés techniques auxquelles la TNT serait sujette a aussi été construit selon plusieurs scénarios.

Premièrement, TF1 et M6 ont utilisé une stratégie discursive faisant une analogie entre la TNT et des échecs technologiques précédents dans l'histoire du champ tels que ceux du « Plan Câble » (Bourreau 2005 ; Perrani 1996) ou des deux satellites TDF 1 et TDF 2.

La comparaison entre la TNT et le plan câble et l'échec de TDF1 et TDF2 faite par les deux chaînes privées crée le sens selon lequel les projets portés par l'Etat, comme c'est le cas pour la TNT, sont voués à un échec en raison du volontarisme étatique qui les anime et du peu de place laissé aux acteurs privés. Dans le même registre, le travail discursif des acteurs dominants a reposé sur la narration des expériences britannique et espagnole. La Grande-Bretagne et l'Espagne ont lancé la TNT respectivement en 1998 et en 2000, les deux expériences se sont soldées par des échecs commerciaux et techniques.

[Il faut] s'inspirer de l'exemple des échecs survenus en Europe (ITV en Grande-Bretagne, Quiero TV en Espagne) : il est très urgent d'attendre.¹³

13. Patrick Le Lay : Les Echos le 18 Juin 2002

Les ressources. Le travail institutionnel mené par TF1 et M6 a consisté à faire obstruction au changement en produisant un sens négatif et aussi à orienter le changement, la création de nouvelles chaînes par de nouveaux acteurs, hors du champ grâce à l'ADSL.

Le travail institutionnel discursif portant sur les ressources a consisté dans la construction des difficultés techniques inhérentes à une éventuelle libération des ressources.

TF1 et M6 ont tenté de ramener l'évaluation de la TNT à des critères de nature technique. Cela s'est traduit par la focalisation du contre-discours sur des thèmes de nature technique et économique tels que le réaménagement des fréquences, la couverture du territoire et la santé financière des nouveaux entrants autant de thèmes qui ont été absents du discours des challengers.

Selon TF1 et M6, l'une des raisons pour laquelle la TNT serait vouée à un échec réside dans la lourdeur, la difficulté et le coût du réaménagement des fréquences nécessaires à la planification du spectre avant le lancement de la TNT.

Le deuxième thème de nature technique introduit par TF1 et M6 réside dans les problèmes de couverture que pourraient induire la TNT. Cet argument technique s'appuie sur l'impossibilité de libérer des ressources à certains endroits tels que ceux se situant au pied de reliefs ou dans les rez-de-chaussée des immeubles en ville ¹⁴.

14. Nicolas de Tavernost Pdg de M6 citant un rapport technique de l'ANFR en juin 2002

En effet, une insuffisance dans la couverture de la TNT peut mettre une grande partie du territoire dans des situations d'impossibilité de recevoir la télévision. L'idée d'une nouvelle télévision disponible pour tous est ainsi nuancée et critiquée.

La TNT, contrairement à "l'idée généreuse du législateur" touchera "au mieux 70 % du territoire". Elle ne sera pas gratuite "car, en dehors des grandes chaînes généralistes, les autres chaînes gratuites ne peuvent qu'être issues du service public, donc financées par le contribuable. Curieuse notion de la gratuité",¹⁵

15. Patrick Le Lay Les Echos le 18 juin 2002

La TNT n'est pas un système de liberté. On en parle depuis trois ans et l'on n'a pas encore commencé les expérimentations. Elle ne fait que supprimer la télévision des foyers qui la reçoivent. ¹⁶

16. Patrick Le Lay Les Echos le 28 mars 2003

Les chaînes privées ont mis en cause la capacité financière et technique des nouveaux entrants à créer et à faire vivre des chaînes de télévision terrestres.

Nous en savons tous, mais ne comptez pas sur moi ce matin pour me joindre au cœur des marchands d'illusions, des sympathiques joueurs de flûte qui prétendent atteindre très vite, en deux ou trois ans les 3%, 4 %, 5% de part d'audience, avec un programme à faible coût et un contenu banal. Ce n'est pas la vérité ! ¹⁷

17. Etienne Mougeotte Audition devant le CSA juin 2002.

TF1 et M6 ont également fait appel à l'ironie pour créer le sens de l'incapacité

des nouveaux entrants à créer des chaînes terrestres viables.

18. Patrick Le Lay Audition devant le CSA juin 2002.

Croire que nous allons leur organiser une concurrence en amenant de nouveaux opérateurs sur le marché serait comme si nous voulions concurrencer Air France en faisant appel à un fabricant de planeurs qui lancerait un projet à Issy les Moulineaux.¹⁸

Le travail défensif d'obstruction au changement institutionnel a reposé sur une deuxième stratégie qui consiste à déplacer le changement sur un autre terrain en construisant l'opportunité d'un changement alternatif en dehors du champ. Cette manœuvre permet le maintien de la rareté des ressources dans le champ. En cohérence avec ses discours technologique et économique et dans le cadre de sa stratégie de déconstruire le sens de progrès social et culturel de la TNT, TF1 a promu dès 2002 l'ADSL comme alternative techniquement supérieure à la TNT. Ce faisant les acteurs dominants tentent de trouver de nouvelles ressources pour répondre à la problématique du faible nombre de chaînes ailleurs que sur le spectre des fréquences hertziennes.

19. Patrick Le Lay Les Echos 18 juin 2002

L'avenir c'est plutôt la télévision sur Internet, une fois que le haut débit connaîtra une pénétration plus importante en France.¹⁹

20. Patrick Le Lay Stratégie 07/03/2003

Il [adsl]va ranger la TNT au rayon des accessoires.²⁰

Ainsi, TF1 s'est lancé dans des expérimentations et des tests en partenariat avec Alcatel afin de tester la faisabilité d'une nouvelle technologie qui permet de diffuser la télévision en utilisant Internet. L'ADSL a été présenté comme une solution de substitution à la TNT qui selon les discours technologiques et économiques utilisés par TF1 et M6 serait techniquement supérieure et plus facile à mettre en place. Ce nouveau vecteur offre, en effet, plus de possibilités en termes de quantité et de services aux téléspectateurs (vidéo à la demande, pay per view). Le lancement de l'ADSL apporte de nouvelles ressources hors du champ de la télévision terrestre qui peuvent, selon TF1 et M6, servir au lancement de nouvelles chaînes tout en maintenant la rareté des fréquences.

Les relations sociales. Les deux chaînes privées, des associations de producteurs de cinéma ainsi que les câblo-opérateurs ont durant cette période œuvré pour contrer le changement institutionnel. Un groupe d'intérêt est créé entre ces différents acteurs afin de contrer la TNT en réponse à l'association « TNT pour tous ». L'ADSL a aussi rallié des soutiens dans le gouvernement à l'instar de Francis Mer le ministre de l'économie de l'époque qui a soutenu ce projet.

L'introduction de l'ADSL dans le débat sur la TNT a aussi induit un changement dans les liens sociaux dans la mesure où TF1 est allée chercher des acteurs hors du champ à l'instar d'Alcatel et de Thomson ainsi que des opérateurs de télécommunications. TF1 a aussi lancé avec le groupe Robert Louis Dreyfus une joint-venture.

Le troisième épisode : La diversion : 2004-2005

Contexte et événements

En février 2004, à quelques mois du lancement effectif de la TNT prévu pour

2005, TF1 et M6 annoncent à la surprise générale leur ralliement à la TNT mais à condition de la lancer en qualité Haute Définition. En réalité, il s'est agi d'une tentative de diversion qui répond au changement déstabilisant par un autre changement au sein de leur champ qui favorise leurs intérêts au détriment des nouveaux entrants. Commence alors la troisième période dans cette guerre institutionnelle.

En septembre 2003, l'ETSI (European Telecommunication Standard Institute) normalise de nouvelles fonctionnalités de la technologie de compression mpeg4. Ces nouvelles fonctionnalités permettent de compresser et de coder un volume plus important de données (contenus dans les images et le son) avec un minimum de ressources (bande passante) en comparaison à la technologie préexistante au mpeg2.

TF1 et M6 se sont saisis de cet événement pour construire une nouvelle opportunité de changement institutionnel qui consiste à abandonner le statu quo (la télévision analogique) et d'implémenter la TNT en qualité Haute Définition.

Le travail institutionnel discursif des acteurs dominants TF1 et M6

La justification. TF1 et de M6 ont théorisé la TNT en qualité Haute Définition, comme étant une évolution naturelle et opportune en réponse au changement déstabilisant, la TNT en qualité standard. TF1 et M6 ont basé leur nouveau travail institutionnel de diversion sur une problématisation du retard technologique de la France dans les médias et ont mis l'accent sur des enjeux d'excellence industrielle et de progrès technologique liés à la TVHD. En effet grâce à des comparaisons faites avec d'autres pays, les acteurs dominants montrent que la migration et la généralisation de la TVHD est la nouvelle voie de l'excellence industrielle.

Au lieu d'être le dernier de la classe à lancer la TNT en MPEG-2, autant être le premier à la lancer en MPEG-4 ²¹

21. Sylvain Audigier directeur technique de TF1, Stratégie le 27/05/2004

Mettre en œuvre une immense machine pour favoriser la naissance de trois "malheureuses" chaînes gratuites, est-ce vraiment un enjeu national ? ²²

22. Patrick Le Lay, La Tribune 03/05/2004

Cette théorisation construit le sens d'un progrès technique important autour de la TNT en qualité Haute Définition et permet par la même occasion de construire un sens négatif d'obsolescence autour de la définition standard et la norme mpeg2. L'utilisation de métaphores a permis par exemple d'illustrer l'écart technologique entre les deux normes.

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, par rapport à la norme mpeg2, ce que l'écran plat est au tube cathodique, pour les téléviseurs. ²³

23. Nicolas de Tavernost, AFP , le 03/11/2004

Alors que l'évolution vers la TNT a été présentée comme naturelle et inéluctable, le changement vers la TVHD est théorisé quant à lui comme une avancée gigantesque et radicale qui va dans le sens de l'excellence et la grandeur industrielle.

Les ressources. Le travail institutionnel de diversion effectué par TF1 et M6 repose sur une nouvelle définition de la quantité des ressources dans le champ et établit de nouveaux schémas de leur allocation. Parce qu'ils adhèrent au changement, le lancement de la TNT, les acteurs existants acceptent de libérer de nouvelles fréquences dans le champ. Cependant, ils reconstruisent le principe de la rareté des ressources en défendant leur allocation à un nouvel usage qui nécessite l'augmentation du volume de ressources nécessaires à leur activité.

En effet, le changement proposé par TF1 et M6 réduit de moitié le nombre de chaînes pouvant être créées sur le vecteur terrestre et ferme la voie aux nouveaux entrants (voir rapport du CSA 2004).

24. Francis Beck conseiller au CSA , AFP. le 09/06/2004

Si la TNT était lancée avec cette norme "ce ne sont pas les 30 chaînes autorisées qui bénéficieraient de la TVHD mais les chaînes historiques. On irait à l'encontre de la volonté du législateur" d'élargir l'offre ²⁴ La TVHD exige des téléviseurs nouveaux et coûteux. Il ne s'agit pas de lui tourner le dos, mais si l'on consomme toute la ressource pour la TVHD, on ne peut pas offrir de chaînes nouvelles ²⁵

25. Dominique Baudis Président du CSA. Le Monde 10/06/2002

Le travail institutionnel discursif de TF1 et de M6 a reposé aussi sur une problématisation d'un besoin des Français pour davantage de qualité des programmes et une dé-problématisation de l'argument de la faible quantité de chaînes invoqué par les challengers. Cette problématisation s'inscrit dans la logique de consacrer davantage de ressources à l'augmentation de la qualité des chaînes et non de leur quantité.

Pour TF1, les habitudes et les pratiques des Français justifient aujourd'hui une augmentation de la qualité car la technologie numérique se généralise.

26. Patrick Le Lay La Tribune 03/05/2004

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 ordinateurs électroniques. Or la télévision numérique terrestre permet ce nomadisme, à condition d'adopter la norme Mpeg-4, qui sera approuvée d'ici à septembre. Pour un entêtement absurde, et parce que l'on veut à toute force maintenir un calendrier, on va lancer la TNT en Mpeg-2, une norme obsolète, en fin de vie, qui ne peut plus évoluer, et priver les téléspectateurs français de ces technologies.²⁶

Les relations sociales. Le travail contre-offensif mené par TF1 et M6 a attiré de nouveaux soutiens. En effet le Ministère de l'économie a pris fait et cause pour le projet de la TVHD.

Aussi, TF1 a impulsé la création du HD Forum, une structure qui regroupe des acteurs du monde industriel, des producteurs de contenus et de programmes et des opérateurs de télécom. Les acteurs du cinéma ont aussi manifesté leur soutien au projet arguant qu'une qualité HD de la diffusion des films est bénéfique pour l'industrie.

Le gouvernement a demandé deux rapports auprès d'experts sur les enjeux du changement de norme et du lancement de la TVHD. Le premier rapport

remis par le CGTI (conseil général des technologies de l'information) est ouvertement favorable à la nouvelle norme et met en lumière le soutien que sont prêts à apporter d'autres acteurs à l'instar de Thomson pour la production de nouveaux adaptateurs. Le second rapport est rédigé par un député. Ce rapport ne tranche pas clairement en faveur de la TVHD et propose un scénario hybride combinant les deux normes mpeg2 et mpeg4.

Le travail institutionnel discursif des nouveaux entrants et des supporters de la TNT

La justification. En réponse à cette opportunité de changement construite et théorisée par les deux chaînes privées, l'enjeu pour les nouveaux entrants est devenu celui de défendre la TNT et le mpeg2. Leur travail discursif a consisté à idéaliser d'un côté la TNT avec la norme mpeg2 car elle est la seule norme qui permet de lancer de nouvelles chaînes en nombre suffisant et dans le respect du calendrier.

Seule la norme MPEG2, norme universelle, mature, développée par tous les pays qui se sont lancés dans la TNT, est conforme au choix du législateur de 2000, comme de 2004, ainsi qu'à la ligne claire et indépendante, affirmée avec constance par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) ²⁷

27. Lettre au Premier Ministre signée par trois nouveaux entrants (NRJ, AB, Bolloré), 19/10/2004

Les nouveaux entrants sont restés fidèles à leur problématisation de l'inégalité sociale entre les Français dans la télévision terrestre et le problème de la rareté des chaînes. Cette problématisation leur a permis de produire des contre-textes afin de montrer que le changement proposé par TF1 et M6, la TVHD, ne répond finalement pas aux problèmes dans le champ. Au contraire, en utilisant un discours social, ils ont construit un sens social négatif autour de la TVHD comme étant un changement pour les nantis parmi les Français car il réduit le nombre de chaînes gratuites et demande un investissement élevé dans des écrans nouveaux.

L'adaptateur MPEG 4 –HD devrait être mis sur le marché à un prix supérieur à 100 €. Ce surcoût est évidemment insignifiant pour les foyers qui décideraient de s'équiper en téléviseurs grand écran haute définition. Mais ceux-ci ne seront qu'une minorité. Tous les autres foyers devront cependant s'équiper d'un adaptateur de même prix, pour recevoir les mêmes programmes, mais en définition standard. Pour ceux-là, le modèle HD est désavantageux : 12 chaînes pour 100 €, au lieu de 15 chaînes pour 50 €. Un tel schéma équivaut en fait à faire subventionner la réception de la HD dans les foyers aisés par les téléspectateurs plus modestes qui n'ont pas le pouvoir d'achat suffisant pour y accéder. ²⁸

28. CSA 19/10/2004 « rapport Quelle norme pour quel modèle ? »

D'un autre côté, pour les défenseurs de la TNT, l'intention de TF1 et de M6 demeure toujours inchangée, il s'agit de préserver leur pré-carré et de barrer la voie à la nouvelle concurrence.

29. Marc Pallain DG de NRJ, Les Echos le 12/07/2004

Cette proposition n'est faite que pour casser le calendrier du CSA (...) voire modifier la composition des multiplexes dans un sens plus favorable à TF1 et M6. ²⁹

La théorisation ad hominem a grandement participé à la création de ce sens.

Les ressources. Contre la stratégie de reconstruction du principe de la rareté, les nouveaux entrants et les défenseurs de la TNT ont tenté de défendre le principe de la libération des ressources pour augmenter la quantité de chaînes, insistant sur la nécessité d'optimiser la gestion du spectre et une allocation juste qui profite aux nouveaux entrants. Aussi, le redéploiement des ressources libérables aux nouveaux usages de l'augmentation de la qualité des programmes et non de leur nombre a été considéré comme difficile à réaliser techniquement. La problématisation qui a été invoquée s'articule autour du retard que peut prendre le lancement de la TVHD. A l'époque les adaptateurs compatibles mpeg4 n'étaient pas encore disponibles sur le marché et les équipements nécessaires à la production des programmes en qualité HD manquaient cruellement.

Les relations sociales. Le projet de la TVHD n'a pas changé les liens sociaux et les connexions dans le clan des défenseurs de la TNT. Même si, au sommet de l'Etat, des tensions entre le ministre de l'industrie qui a soutenu la TVHD et le ministre de la culture attaché à lancer la TNT sont apparues. Les nouveaux entrants et le service public avec le CSA ont continué à mener le travail offensif pour imposer la TNT et élargir la concurrence. Le groupe NRJ, Lagardère Media, le service public, Netgem, Bolloré, Pathé et AB groupe ont continué à animer l'association « TNT pour tous » qui grâce à une production de textes a réussi à fédérer autour du projet des antennistes, des syndicats de copropriété, des enseignes de grandes distributions et des installateurs.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans ce travail, nous sommes partis du constat que les travaux sur les luttes interprétatives et les guerres institutionnelles ne rendaient pas suffisamment compte des actions et des réactions stratégiques entre les acteurs pris dans un changement institutionnel contesté.

Les résultats, tirés de l'étude du cas du déploiement de la TNT en France entre 1996 et 2005, nous amènent dans cette section à proposer et discuter deux contributions à la TNI. La première contribution consiste dans une typologie de travail institutionnel discursif d'acteurs pris dans une lutte interprétative. La seconde contribution a trait à l'agence enchâssée (Seo & Creed, 2002).

Contribution à une lecture interactionniste du travail institutionnel discursif

Nous retenons comme réponse à notre question de recherche sur les interactions stratégiques entre acteurs dans un changement institutionnel contesté, une typologie de quatre formes de travail institutionnel discursif en lien avec le concept d'opportunité de changement institutionnel. Il s'agit de créer, contrer, déplacer et détourner des opportunités de changement institutionnel (tableau 3).

Tableau 3. Typologie de travail institutionnel discursif dans une perspective d'interaction stratégique

	Justifications	Ressources	Relations sociales	Acteurs et contextes d'utilisation
Créer des opportunités	Théorisation du changement comme opportun, inéluctable et comme une évolution naturelle. Présenter le changement comme singulier et original	Problématiser la rareté des ressources Préempter le droit d'usage des ressources	Mobilisation d'acteurs et appel au soutien d'acteurs puissants. Créer des organisations de coordination	Challengers, outsiders désirant entrer dans un champ et déstabiliser les positions concurrentielles d'acteurs dominants.
Contre des opportunités	Théorisation du changement comme dangereux, inopportun et inutile Dé-singulariser le changement en le banalisant Idéalisation du statu quo	Dé-problématiser la rareté des ressources. Construire l'impossibilité technique du changement	Mobiliser des soutiens internes Renforcer l'identité des acteurs existants	Acteurs dominants voulant sauvegarder le statu quo et contre le travail de déstabilisation des challengers.
Déplacer des opportunités	Théorisation d'un changement alternatif à l'extérieur du champ. Présenter le changement alternatif comme opportun et meilleur pour répondre aux problématisations des challengers	Dé-problématiser la rareté des ressources dans le champ. Préempter d'autres ressources à l'extérieur du champ.	Mobiliser des relations sociales de soutien à l'intérieur du champ. Mobiliser des soutiens externes au champ.	Acteurs dominants voulant sauvegarder le statu quo et contre le travail de déstabilisation par des challengers.
Détourner des opportunités	Théorisation d'un changement à l'intérieur du champ comme opportun. Théoriser le caractère extraordinaire du changement non pas comme une évolution naturelle mais une avancée importante sur l'évolution naturelle et incrémentale des choses. Donner le sens d'un pari osé sur l'avenir.	Problématiser la rareté des ressources. Préempter le droit d'usage des ressources à l'exclusion des challengers.	Mobilisation de relations sociales à l'intérieur du champ. Mobilisation de relations sociales à l'extérieur du champ	Acteurs dominants qui délaissent la défense du statu quo et construisent un changement institutionnel qui renforce leurs intérêts au détriment des challengers.

Créer des opportunités de changement

La création des opportunités de changement consiste à créer les conditions nécessaires pour l'établissement d'un changement institutionnel (Delbridge & Edwards, 2008).

Alors que dans les travaux existants, seule la production des justifications était considérée, nous soulignons ici la place des ressources et des relations sociales.

Les travaux existants analysent comment un sens positif peut être produit autour du changement (Delbridge & Edwards, 2008 ; Rao, Monin & Durand, 2003), nous montrons à notre niveau que construire les opportunités comprend aussi un travail de remise en cause des institutions existantes par une production de sens négatif. Créer des opportunités de changement nécessite de théoriser le changement comment à la fois opportun et comme une évolution naturelle voire même inéluctable. Cela nécessite de l'inscrire dans une logique d'évolution naturelle selon des lois exogènes (Suddaby & Greenwood, 2005) à l'instar de la généralisation de la technologie numérique

dans les médias. Ce type de justification permet d'atténuer le coût cognitif des acteurs d'abandonner les institutions allant de soi pour adhérer à de nouvelles institutions. Les analogies et les comparaisons peuvent jouer un rôle important afin de véhiculer un tel sens. Les acteurs doivent intéresser leur audience en lui permettant de se projeter dans des situations qui montrent bien les bénéfices qu'elle peut en tirer.

Les opportunités sont aussi créées quand les challengers libèrent les ressources et arrivent à les préempter à leur compte. L'une des raisons de la domination des acteurs dans les champs concentrés tient du contrôle qu'ils exercent sur certaines ressources clefs les rendant ainsi rares ou coûteuses à substituer. Ce contrôle n'est souvent pas remis en question comme l'exemple de l'industrie de la musique où les Majors et les maisons de disque en général contrôlaient le catalogue des titres (Hensmans, 2003). Dans le cadre d'une stratégie de création d'opportunité, ce principe doit être remis en question. Ainsi, problématiser la rareté des ressources grâce à un travail discursif peut amener les challengers à obtenir la libération de nouvelles ressources. Pour être convaincante, la problématisation peut être appuyée d'une rhétorique de justice en décrivant à quel point le changement peut apporter plus de choix et de liberté aux consommateurs en s'émancipant des acteurs dominants. De plus dans ce travail, nous pointons aussi le rôle que peut jouer la théorisation ad hominem qui participe de la diabolisation des acteurs dominants et jette un discrédit sur leurs intentions et sur leurs actions. Cette stratégie vise à donner le sentiment que les intérêts des acteurs dominants sont incompatibles avec l'intérêt général.

Les ressources libérables doivent ensuite être préemptées par les challengers qui doivent légitimer, au travers du discours, leur droit à recevoir et à exploiter les ressources dans le champ. Les challengers doivent ici construire leur propre légitimité. Il s'agit d'une légitimité technique qui vise à démontrer qu'ils ont les compétences et les capacités de mener les activités du champ.

Enfin, la construction d'opportunités nécessite l'établissement de relations sociales de soutien et de support et l'élargissement de ces relations. Souvent ces relations doivent s'étendre à un grand nombre d'acteurs mais aussi cibler et profiter du soutien d'acteurs influents dans le champ comme le soulignent Hargadon et Douglas (2001) en décrivant l'alliance entre Edison et la banque Morgan Stanley. Certaines recherches prenant appui sur l'aspect collectif du travail institutionnel, insistent sur la question de la masse critique (Delacour & Leca, 2011) et de l'atteinte d'un seuil qui déclenche le changement. Sans tout à fait corroborer cette thèse, notre travail montre que la dynamique de ralliement et de soutien apporté au travail discursif de création d'opportunité joue un rôle important dans le changement institutionnel. C'est notamment grâce au soutien du CSA, des équipementiers, d'une partie du gouvernement que la TNT a vu le jour.

Contre des opportunités

Répondre à un travail institutionnel déstabilisant est décrit par Maguire et Hardy (2009) comme une forme particulière de travail de maintien institutionnel appelée travail défensif. Les auteurs décrivent le travail défensif comme étant basé essentiellement sur la contre production de texte. Nous enrichissons la description du travail institutionnel défensif en mettant en lumière de nouveaux aspects.

L'objectif de ce travail institutionnel est le maintien du statu quo en empêchant l'installation du changement déstabilisant. Contrer une opportunité de changement institutionnel repose sur la production d'un sens négatif autour du changement. Contrer une opportunité de changement passe par la théorisation du changement comme inutile, dangereux et inopportun. Ce travail repose sur la production de contre discours et de contre arguments qui visent avant tout à dé-problématiser à déconstruire les arguments produits par les challengers. Le travail de justification pour contrer une opportunité passe aussi par une déconstruction de la singularité du changement institutionnel ce qui le rend moins attrayant et opportun pour l'audience. Avec cette justification les acteurs dominants idéalisent le statu quo et renforcent leur position. Les acteurs dominants peuvent aussi recourir à des analogies ou faire appel à l'histoire pour remonter dans l'esprit de l'audience des expériences d'échecs dans le champ Le renvoi historique aux expériences d'échecs des projets du plan câble ou encore de TDF1 et TDF2 ainsi que les expériences britanniques et espagnoles dans la TNT en est une illustration. L'autre axe important dans un travail institutionnel discursif qui vise à contrer une opportunité consiste dans la protection des ressources et de leur schéma de distribution. Cet aspect, comme celui des relations sociales, a été occulté par le travail de Maguire et Hardy (2009). Il s'agit ici de défendre et de rationaliser le principe de la rareté des ressources qui rend le changement par les challengers difficile voire même impossible à envisager. Protéger les ressources et sauvegarder leurs schémas de distribution dans le champ est fondamental pour le maintien de la domination des acteurs existants. Pour cela plusieurs stratégies sont possibles telle que l'utilisation d'une rhétorique de dramatisation des conséquences du changement sur l'intérêt général. Grâce à l'utilisation de discours et d'arguments techniques les acteurs existant peuvent souligner les difficultés techniques et les risques opérationnels inhérents au projet. L'argument de TF1 et de M6 qui stipule que les fréquences libérables ne sont pas toutes utilisables en raison de difficulté technique s'inscrit dans cette logique.

Enfin, contrer les opportunités repose aussi sur des soutiens politiques qui sont à chercher au sein même du champ et surtout auprès des acteurs avec qui les acteurs dominants entretiennent des relations de dépendance. Les relations sociales avec le monde du cinéma ont été un atout majeur pour les acteurs dominants TF1 et M6 eu égard au poids symbolique de ce secteur dans le champ et l'importance que revêt la dimension culturelle en France. Les liens sociaux doivent dans ce cas utiliser l'identité forte des acteurs et leur appartenance à une communauté de destin qui justifie qu'ils se soutiennent tous contre les challengers.

Déplacer des opportunités

Si la TNI a entamé des réflexions sur les manières dont les acteurs dominants peuvent défendre leurs avantages, les moyens pour y arriver n'ont pas été tous révélés. Déplacer les opportunités ainsi que le travail de contre constitue une stratégie originale pour le maintien du statu quo.

Les acteurs dominants peuvent donc face à un challenger, tenter de déplacer des opportunités de changement à l'extérieur du champ. Contrairement au travail de contre des opportunités qui repose sur la production de sens négatif autour du changement et la dé-problématisation et déconstruction du discours des challengers, le travail de déplacement des opportunités consiste

à théoriser un changement alternatif en dehors du champ qui sera théorisé comme supérieur au changement proposé par les challengers. Ce fut le cas avec la construction de l'opportunité de la télévision sur ADSL comme une alternative à la TNT. Le travail de production de justification doit fournir avant tout des critères de comparaison entre les deux scénarios de changements et permettre par la suite de montrer la supériorité de l'alternative proposée.

En déplaçant l'opportunité de changement vers d'autres champs, les acteurs dominants maintiennent la rareté des ressources dans leur champ. L'argument ici consiste à théoriser l'existence de nouvelles ressources, ailleurs que dans le champ, plus disponibles et plus faciles à acquérir.

Enfin, déplacer des opportunités de changement en en construisant d'autres supérieures et ailleurs nécessite que des relations sociales soient établies avec des acteurs en dehors du champ. Comme dans le travail de création d'opportunité, le déplacement d'une opportunité en dehors du champ contesté requiert que les conditions matérielles, cognitives et politiques de sa réalisation soient apportées. En s'alliant avec des acteurs externes, les acteurs dominants rendent le déplacement de l'opportunité réalisable.

Ce travail de déplacement des opportunités, en plus de maintenir les soutiens des acteurs à l'intérieur du champ, peut aussi rallier d'autres soutiens internes si le discours sur la supériorité du changement alternatif se révèle persuasif. TF1 a réussi en effet à persuader des membres du gouvernement quant à l'intérêt de lancer l'ADSL.

Détourner des opportunités

Enfin dans la série des réponses originales que peuvent apporter les acteurs dominants au changement déstabilisant nous introduisons une nouvelle forme qui se différencie du travail de contre et de déplacement des opportunités par l'abandon des acteurs existants de la défense du statu quo.

Il a été souvent montré que les acteurs dominants initient rarement des changements institutionnels dans leur champ. Greenwood et Suddaby (2006) insistent sur cet argument et développent un cadre théorique qui permet d'entrevoir une exception à cette quasi règle. Ils expliquent donc le changement par des demandes et des pressions externes qui pèsent sur les acteurs dominants. Nous proposons ici une nouvelle explication pour comprendre dans quelles mesures les acteurs dominants peuvent eux-mêmes être source d'un changement institutionnel dans leur propre champ. Les acteurs dominants peuvent donc répondre au changement institutionnel qui menace leurs intérêts par un autre changement au sein du même champ et qui renforce leurs intérêts au détriment des challengers.

Le cas montre deux exemples de détournement des opportunités. Le premier exemple a été celui du soutien de la TNT avec l'allocation des ressources par bloc de chaînes aux acteurs dominants. Le second exemple a été l'épisode de la TVHD qui consiste à lancer la TNT en qualité haute définition ce qui conduit à réutiliser toutes les ressources libérées par le changement vers d'autres fins que la création de chaînes par les challengers. Détourner une opportunité de changement consiste donc à construire une nouvelle opportunité souvent en théorisant et en traduisant un événement exogène.

Les justifications de ce travail institutionnel de détournement du changement consistent dans la construction d'un sens positif autour de la nouvelle opportunité. Le changement est décrit comme opportun et nécessaire mais

sous des conditions qui permettent de renforcer les acteurs dominants. Contrairement au cas de la création d'une opportunité qui repose sur la théorisation du changement comme une évolution naturelle selon une logique de progrès donnée, le détournement des opportunités repose ici sur une théorisation qui le décrit comme une avancée extraordinaire qui justifie une prise de risque et un pari présenté souvent comme courageux et audacieux. Ce type de manœuvre est donc associé à des valeurs de la quête de l'excellence et des prises de positions audacieuses tandis que le changement proposé par les challengers est décrit comme peu attrayant car il incarne une évolution incrémentale.

Détourner une opportunité de changement a pour objectif de libérer des ressources dans le champ mais d'en empêcher l'acquisition par les challengers. L'argument est de dire que si les ressources devaient être libérées elles devraient être utilisées dans d'autres usages.

Détourner une opportunité de changement nécessite aussi que les acteurs soient soutenus par des relations sociales influentes. Ce travail institutionnel discursif change en effet la configuration des relations sociales de soutien et de support dans le champ. La construction d'une telle opportunité doit à la fois mobiliser des soutiens externes mais aussi tenter de convaincre des acteurs influents à l'intérieur du champ. Plus les acteurs qui rejoignent et soutiennent le projet sont importants et influents, plus la symbolique du changement extraordinaire transparait de la stratégie des acteurs dominants.

Contribution à l'agence enchâssée

La seconde contribution de notre travail réside dans la nature et les types d'agence des acteurs dans un changement institutionnel. Précisément notre travail nous amène à interroger le concept d'intentionnalité.

En dépit des progrès et du travail critique entrepris au sein de la théorie autour de la dimension stratégique et du rôle de l'acteur, le concept d'intentionnalité demeure encore complexe et sujet à débats (Lawrence et al., 2009).

Dans ce travail nous apportons une contribution à la compréhension de l'intentionnalité des acteurs d'une perspective interactionniste. Le cas apporte un éclairage intéressant sur le travail institutionnel des acteurs, challengers et dominants, qui ont fait évoluer leur travail institutionnel.

Les travaux en TNI semblent induire l'idée que le travail institutionnel des acteurs est en partie déterminé par leur position dans le champ (Battilana 2006 ; Leblebici et al., 1991). En raison de l'encastrement cognitif et relationnel des acteurs dans le champ et leur engagement dans les ressources, la TNI a établi des correspondances aux accents déterministes entre la position de l'acteur et la nature de ses actions stratégiques envers les institutions. Il est à ce titre difficilement envisageable que les élites d'un champ enchâssées dans les institutions en place et amplement satisfaites de la distribution des avantages soient à l'origine d'un changement institutionnel (Greenwood & Suddaby, 2006).

Notre travail propose une vision différente et assume que, dans le cadre d'une lutte interprétative, les acteurs sont capables de créativité et d'innovation qui se traduit par leur capacité à adapter et changer leur travail institutionnel. Nous nous inscrivons donc ici dans la lignée du travail d'Emirbayer et de Mische (1999) sur le fait que l'agence des acteurs est le produit d'un contexte institutionnel particulier contingent aux interactions entre les acteurs et avec

leur environnement. Nous souscrivons aussi à la critique adressée à l'excès d'intentionnalité qui caractérise certains travaux et qui conceptualise l'agence comme étant prédéfinie et donnée (Delbridge & Edwards, 2007 ; 2008).

Notre travail nous amène à poser les bases pour une compréhension de l'intentionnalité des acteurs comme un phénomène émergent et non totalement délibéré. Le changement de pied stratégique de TF1 et de M6 dans leur lutte pour la défense de leurs avantages dans le champ en est une bonne illustration. L'épisode de la TVHD et la tentative de détournement du changement à l'avantage des acteurs dominants est à ce titre illustratif de ce phénomène.

Cet aspect converge avec certains travaux récents visant à décrire la capacité à innover dans le travail institutionnel et le caractère émergent de l'agence des acteurs. Delbridge et Edwards (2008) montrent le rôle des conséquences non attendues et du hasard comme éléments qui donnent des preuves de la réalisabilité du changement facilitant son établissement.

A la lumière de nos résultats et du cas de la TNT en France nous pouvons ajouter une autre explication à ce phénomène de la créativité et de l'intentionnalité émergente. Nous pensons que l'agence créative qui se traduit par la construction d'une justification, par la configuration des ressources ainsi que la configuration et la mobilisation de relations sociales est une compétence sociale que développent les acteurs. Elle se manifeste dans la capacité des acteurs à développer des schémas d'interprétation nouveaux pour faire sens des possibilités de construire des opportunités et d'anticiper la réaction de leurs adversaires. Cette compétence sociale de créativité institutionnelle est stimulée aussi par l'émergence d'événements exogènes dont les acteurs se saisissent à l'instar de l'émergence du mpeg4 pour les acteurs dominants dans la TNT en France.

Les travaux futurs pourraient donc au travers de lectures fines des interactions entre plusieurs acteurs pris dans des luttes interprétatives explorer et conceptualiser davantage ce phénomène d'intentionnalité émergente et les compétences sociales qui permettent aux acteurs de faire preuve de créativité et de faire évoluer leur travail institutionnel.

Prolongements

Ce travail repose sur un cas unique. Cela limite le caractère généralisable des résultats (Langley, 1999). Cependant la nature extrême du cas constitue un avantage fort qui en plus du caractère fouillé de l'analyse apporte une originalité et une profondeur qui éclaire d'une manière pertinente le phénomène des luttes interprétatives.

Ce travail met l'accent sur les efforts des acteurs dans leur volonté d'agir sur l'environnement en configurant justifications, ressources et relations sociales. En même temps, notre travail met en lumière l'évolution du contexte institutionnel au fur et à mesure que certains changements sont consommés ou que certains événements émergent. Même si ce n'est pas dans l'objectif de ce travail il faut noter la difficulté de l'établissement de liens de causalité entre les phénomènes étudiés. Alors qu'on voit clairement évoluer le travail institutionnel des acteurs et aussi le contexte institutionnel il reste néanmoins difficile de faire un lien de causalité direct entre le travail discursif et les changements ayant eu lieu dans le champ de la télévision en France.

Karim BEN SLIMANE est Professeur Assistant à l'ESC Troyes. Ses travaux portent sur la dynamique de continuité et changement des institutions. Il s'intéresse particulièrement l'utilisation par les organisations du discours et des objets dans leurs stratégies d'influence de l'environnement.

Remerciements

Je tiens à adresser mes plus vifs remerciements à Emmanuel Josserand Editeur en chef de M@n@gement ainsi qu'aux trois évaluateurs anonymes qui ont grandement contribué à l'amélioration de cet article. Je remercie aussi Lotfi Karoui et Damien Chaney pour leurs retours et commentaires avisés et critiques sur les différentes versions de ce travail ainsi qu'Eynar Leupold Doyen de l'ESC Troyes pour son soutien. Cet article a été soumis pendant un Post Doctorat à l'EM Lyon. Mes remerciements vont aussi à Bernard Forgues pour son aide précieuse et sa générosité pendant mes années de formation doctorale et Philippe Monin directeur de la recherche à l'EM Lyon pour son sens de l'hospitalité et son soutien.

RÉFÉRENCES

- Bartley, T. (2007). Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions. *American Journal of Sociology*, 113(2), 297-351.
- Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Ben Slimane, K., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir* (37), 53-69.
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 611.
- Bensebaa, F. (2000). Actions stratégiques et réactions des entreprises. *M@n@gement*, 3(2), 57-79.
- Berger, T., & Luckmann, T. (1967). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Armand Collin, 2ème édition.
- Blanc, A., & Huault, I. (2009). *Le rôle du travail discursif des Majors de l'industrie musicale dans la reproduction de l'ordre institutionnel*. Paper presented at the Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble, 2-5 juin.
- Bourreau, M. (2005). France Attempting to Enhance Competition in an Oligopolistic Market. In A. Brown & R. G. Picard (Eds.), *Digital Terrestrial Television in Europe* (pp. 251-273). London: LEA.
- Boxenbaum, E., & Battilana, J. (2005). Importation as Innovation: Transposing managerial practices across fields. *Strategic Organization*, 3(4), 1-29.
- Bredin, J.-I. (1985). *Les Nouvelles télévisions hertziennes*. La Documentation Française.
- 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*.
- Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics And Institutionalism: Explaining Durability and Change. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 441-466.
- Creed, W. E. D., Scully, M. A., & Austin, J. R. (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?* Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.
- Delacour, H., & Leca, B. (2011). Grandeur et décadence du Salon de Paris : une étude du processus de désinstitutionnalisation d'un événement configurateur de champ dans les activités culturelles. *M@n@gement*, 14(1), 47-78.
- Delbridge, R., & Edwards, T. (2007). Reflections on Developments in Institutional Theory: Toward a Relational Approach. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), 191-205.
- Delbridge, R., & Edwards, T. (2008). Challenging conventions: Roles and processes during non-isomorphic institutional change. *Human Relations*, 61(3), 299-325.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*, 26(3), 385-414.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship In Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional Entrepreneurship. In R. Greenwood (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198-217). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2010). Discourse, Field -Configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Fields : Narratives of DDT and The Stockholm Convention. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1365-1392.

- Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 476-501.
- Hensmans, M. (2003). Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields. *Organization Studies*, 24(3), 355-381.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Huault, I., Liarte, S., & Merigot, P. (2007). *Acquisition de ressources stratégiques à travers un concours pour étudiants : le cas du concours l'Oréal Brandstorm*. Paper presented at the Association International de Management Stratégique (AIMS), Montréal, 6-9 juin.
- Khan, F. R., Munir, K. A., & Willmott, H. (2007). A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment. *Organization Studies*, 28(7), 1055-1077.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, W. Nord & T. B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 215-254). London: Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: theorizing and studying institutional work. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 1-27): Cambridge University Press.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333-363.
- Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship, *Working Paper*. Harvard Business School.
- Leonardi, P. M. (2008). Indeterminacy and the Discourse of Inevitability in International Technology Management. *Academy of Management Review*, 33(4), 975-984.
- Lévrier, P. (1996). La Télévision numérique terrestre: une technologie en quête d'usage. *Ministère de la culture ; Ministère de la poste, des télécommunications et de l'espace*. Retrieved from: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/964121700/0000.pdf>
- Levy, D., & Scully, M. (2007). The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields. *Organization Studies*, 28(7), 971-991.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993-1012.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and Deinstitutionalization: the Decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148-178.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.
- 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., & Phillips, N. (2005). The Birth of the 'Kodak Moment': Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies. *Organization Studies*, 26(11), 1665-1687.
- Perrani, J. (1996). La télévision par câble en France. *Réseaux*(80).
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Phillips, N., & Malhotra, N. (2008). Taking Social Construction Seriously: Extending the Discursive Approach in Institutional Theory. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 702-720). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.
- Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355-380.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.

- Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, J. D. J. (2009). Entrepreneurship as Emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions: Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Strang, D., & Meyer, J. (1993). Institutional Conditions for Diffusion. *Theory and Society*, 22(4), 487-511.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 175-190). London: Sage.
- Trank, Q. C., & Washington, M. (2009). Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AACSB and its constituents. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 236-261): Cambridge University Press.
- Van de Ven, A. H., & Engleman, R. M. (2004). Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 343-358.
- Van Dijk, T. (1997). The Study of Discourse. In T. Van Dijk (Ed.), *Discourse as Structure and Process* (pp. 1-35). London: Sage Publication.
- Venard, B. (2009). Corruption in Emerging Countries: A Matter of Isomorphism. *M@n@gement*, 12(2), 1-27.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221.
- 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.
- Zilber, T. B. (2009). Institutional maintenance as narrative acts. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 205-235). Cambridge ; New York: Cambridge University Press.