



**HAL**  
open science

# Les transformations du champ comme facteur d'émergence de l'entrepreneur innovant : le cas du conseil en communication

Thierry Viale

## ► To cite this version:

Thierry Viale. Les transformations du champ comme facteur d'émergence de l'entrepreneur innovant : le cas du conseil en communication. Gestion et management. HEC PARIS, 2010. Français. ⟨NNT : 2010EHEC0004⟩. ⟨pastel-01016609⟩

**HAL Id: pastel-01016609**

**<https://pastel.hal.science/pastel-01016609v1>**

Submitted on 30 Jun 2014

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

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



HAL Authorization

**ECOLE DOCTORALE  
Sciences du Management**



**Gestion – Organisation  
Décision - Information**



## **ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES DE PARIS**

**Ecole Doctorale « Sciences du Management/GODI » - ED 533  
Gestion Organisation Décision Information**

**« LES TRANSFORMATIONS DU CHAMP COMME FACTEUR D'EMERGENCE DE  
L'ENTREPRENEUR INNOVANT :  
LE CAS DU CONSEIL EN COMMUNICATION »**

**TOME 1**

THESE  
présentée et soutenue publiquement le 13 décembre 2010  
en vue de l'obtention du  
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION  
par

**Thierry VIALE**

JURY

**Président du Jury :** **Monsieur Maurice THEVENET**  
Professeur Agrégé des Facultés en Sciences de Gestion - HDR  
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)

**Directeurs de Recherche :** **Monsieur Charles-Henri BESSEYRE-des-HORTS**  
Professeur Associé  
Ecole des Hautes Etudes Commerciales

**Monsieur Roy SUDDABY**  
Professeur  
University of Alberta – Edmonton – Canada

**Rapporteurs :** **Monsieur Jean-Philippe BOUILLOUD**  
Professeur HDR  
ESCP - EUROPE

**Monsieur Yves GENDRON**  
Professeur des Universités  
Université Laval – Québec – Canada

**Suffragants :** **Monsieur Patrick GILBERT**  
Professeur des Universités  
Institut d'Administration des Entreprises – Paris 1 Panthéon Sorbonne



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**Le Groupe HEC Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**



*A mes enfants, Joséphine, Stanislas, Raphaëlle, Mathilde...*

## REMERCIEMENTS

Il y a un contraste saisissant entre l'apparente singularité véhiculée par le nom de l'auteur en couverture, qui donnerait faussement à penser que tout ou presque serait dû à l'engagement d'une personne, et tout ce que le document doit en réalité à l'entreprise collective, au soutien et à la collaboration plus ou moins directes des uns et des autres. Que tous ceux qui m'ont accompagné, conseillé et épaulé au cours des dernières années, soient ici justement rappelés et chaleureusement remerciés !

Ma très sincère reconnaissance va spontanément au professeur Charles-Henri Besseyre des Horts qui a généreusement - et courageusement ! - accepté de diriger ma recherche dans un moment si particulier de mon parcours doctoral. Dans le cadre de nos rencontres j'ai bien sûr trouvé auprès de lui les conseils et les encouragements nécessaires à la progression d'un tel chantier. Mais au-delà de la relation scientifique, Charles-Henri Besseyre des Horts a su discerner combien j'avais besoin de liberté intellectuelle et s'est montré très respectueux de mes choix. A ce titre, je tiens à lui témoigner ma gratitude de façon particulièrement appuyée.

Je souhaite aussi remercier le professeur Roy Suddaby qui, un beau jour de septembre 2007, alors qu'il ne me connaissait pas et qu'il était à l'autre bout du monde, a répondu presque instantanément – et cela n'a pas changé depuis - à mon courrier électronique par de vifs encouragements à poursuivre dans la ligne de recherche que je m'étais fixé. Cette marque de reconnaissance intellectuelle fut absolument déterminante pour la suite de mon parcours et de notre relation. Le professeur Roy Suddaby m'a par la suite accueilli à l'Université d'Alberta lors d'un *visiting* de trois mois au cœur de l'hiver canadien 2009 qui a changé ma vie. Il m'a aussi ouvert la porte de sa maison, en toute simplicité, et fait partager sa vie de famille lors de mon séjour au printemps 2010. De ces expériences inoubliables, de l'exceptionnelle qualité des échanges aussi bien intellectuels qu'humains, je garde un souvenir très ému fondateur d'une amitié.

Mes remerciements vont également aux professeurs Jean-Philippe Bouilloud et Yves Gendron pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse ; ainsi qu'aux professeurs Patrick Gilbert et Maurice Thévenet pour avoir accepté d'en être les suffragants.

Cette thèse n'aurait pas non plus vu le jour sans la coopération de 90 professionnels de la communication qui ont accepté de me rencontrer pour des entretiens quelquefois très longs. Je les remercie pour la disponibilité et la patience dont ils ont fait preuve à mon égard alors que leur emploi du temps les invitait à privilégier raisonnablement d'autres urgences.

Je souhaite à cette occasion remercier tous les professeurs du département Management et Ressources Humaines du groupe HEC, pour leurs conseils lors des séminaires doctoraux. Un très grand merci à George Trépo et Françoise Chevalier pour cette rencontre cruciale du mois de septembre 2005 au cours de laquelle ils m'ont témoigné une écoute attentive et donné ma chance. Merci à Angelo Fanelli et Elie Matta et pour les stimulants échanges que nous avons pu avoir. Merci aussi à Eve Chiapello, Jean-Pierre Nioche et Bertrand Moingeon pour m'avoir épaulé en septembre 2005, j'ai également une pensée pour le groupe Alter mené par Eve.

Ma reconnaissance va aux professeurs du département Strategy Management & Organization de l'Université d'Alberta qui m'ont très gentiment ouvert leur porte pour de fructueuses discussions. Que soient ici nommés Trish Reay, Hokyu Hwang, Marvin Washington, Peter Jaskiewicz avec qui j'ai pu échanger longuement. Mais aussi Royston Greenwood et Michael Lounsbury lors de rencontres plus ponctuelles. Merci aussi à David Cooper, responsable du programme doctoral en gestion de l'Université d'Alberta, pour m'avoir permis d'animer - à son domicile ! - une séance consacrée à mes recherches personnelles. Démarche peu commune qui illustre bien là toute la souplesse, et la largesse, d'une jeune nation pleine d'énergie qui ne s'encombre pas de formalisme excessif, et qui avance.

Un petit clin d'œil à la radio CKUA qui diffuse « *across Alberta and all around the world* ». Mes insomnies laborieuses malheureusement trop fréquentes au cours des dix-huit derniers mois ont été bercées par les émissions « *The road home* » de Bob Chelmick ou « *Dead ends and detours* » de Peter North. Sans le savoir, ils m'ont accompagné eux aussi.

Que la Fondation HEC soit également solennellement remerciée. Sans son soutien financier, je ne serais jamais parvenu à réaliser ma thèse, synonyme à mon âge, de ma situation familiale et de mes ressources de changement de vie radical, donc de risque.

Je voudrais aussi faire part de ma reconnaissance aux professeurs Bertrand Quélin, Tamym Abdessemed et Laoucine Kerbache doyens successifs du doctorat HEC, pour m'avoir activement soutenu et accordé leur confiance.

Je remercie chaleureusement Marie-Laure Dage et Elisabeth Sartiaux de l'équipe du programme doctoral pour m'avoir épaulé et aidé à me débrouiller dans les arcanes administratives de la maison et fait aboutir cette thèse dans sa forme matérielle.

Je veux aussi adresser un témoignage de reconnaissance à Monique de Saint Martin qui fut ma directrice de recherche à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. C'est sous sa conduite que j'ai fait l'apprentissage du travail solitaire de chercheur. C'est à son contact que j'ai aiguisé mon goût pour la recherche et l'écriture. Que soit aussi remerciés deux « passeurs » qui ont agi comme des révélateurs de mes intentions à des instants cruciaux de mon parcours. Je pense à Smaïn Laacher qui guida mon regard en 1992 en direction de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales et, quelque temps plus tard, en 2004, Julien Lévy, qui m'informa des potentialités du doctorat HEC Paris.

Un grand merci également à tous les docteurs ou doctorants d'HEC pour leur soutien. Ma première pensée est, sans hésitation, destinée à Camilla Quental, camarade de promotion et de spécialisation, devenue amie depuis, avec qui j'ai tant échangé au cours d'interminables conversations durant lesquelles nous exprimions aussi bien les doutes que les « bonnes pratiques », où, tour à tour l'un remontait le moral de l'autre. Mais je veux aussi manifester ma reconnaissance à Ismaël Sene pour son attention particulière. Je pense aussi à Thierry Nadisic et Lionel Panafit pour m'avoir conseillé et encouragé en septembre 2005. Je veux aussi saluer Pauline Fatien, Elen Riot, Déborah Philippe, Olivier Würtz, Dina Rasolofoarison, Julien Schmitt, Cyrile Sardais, Emilie Génin et Camille Saussois pour leur amical soutien.

Je veux spécialement remercier trois proches, trois « historiques » si j'ose dire pour leur contribution clé. Jean-Philippe Bouilloud à nouveau, car sa présence fut indéfectible dans les moments les plus légers comme les plus graves. Il m'a aidé à me relever lors d'une chute très brutale et très douloureuse. Plus généralement, d'une accessibilité hors du commun, il m'a, par son écoute sensible et sa belle façon de voir le monde, permis de me rendre plus transparent à moi-même et moins en lutte. Frédéric de Rivoyre fut aussi d'une aide incomparable pour sa formidable écoute réparatrice et éclairante depuis 2002. Jean-Yves Connesson, je ne t'oublie pas, homme pressé et débordé par principe, vieux camarade de pension, ami de 25 ans, qui sait être là et s'engager quand tant d'autres font défaut...

Un salut tout particulier à quelques personnes rencontrées dans la dernière ligne droite, mais dont le soutien, ou la rencontre, fut décisif pour franchir la ligne d'arrivée, je pense à Frédéric Merrien et Chantal Teroinne-Nef, Thierry Doctrinal et Delphine Alemany.

J'adresse une pensée particulière à mon père et à ma mère, Roger et Françoise qui, en dépit de l'inquiétude qu'a pu leur inspirer mon choix de reconversion, ne l'ont en aucun cas censuré et m'ont apporté, chacun à leur manière, l'aide absolument indispensable à sa réalisation.

Ma pensée va bien sûr à ma marraine, Blandine de Clermont Tonnerre, auprès de qui j'ai depuis ma tendre enfance, fait l'apprentissage de l'indépendance et de la liberté, que certains appellent « l'esprit grande prairie ». J'aurais aimé partager avec elle cette nouvelle étape de ma vie, à laquelle elle n'est bien sûr pas étrangère du tout.

Enfin, je veux remercier mes enfants qui, sans bien le savoir eu égard à leur jeune âge, ont constitué de remarquables stimulants pour faire avancer et terminer cette thèse qui est un peu la leur.

## RESUME

Dix ans (1994-2004), c'est le temps qu'il aura fallu à Internet pour accéder à la légitimité dans le champ du conseil en communication français. Ses promoteurs, les *digital natives*, des jeunes plein d'audace mais peu expérimentés, vont batailler ferme et devoir survivre à la crise de la bulle Internet en 2000-2003 avant de se voir reconnaître une compétence dans un champ où, historiquement, ce sont les publicitaires qui contrôlent tout. Aujourd'hui, tout le monde a les yeux rivés sur le « digital ». Les stratégies de demain sont guidées par la communication numérique qui s'avère être un formidable levier de croissance face aux médias traditionnels boudés par les annonceurs.

En devenant l'enjeu du champ, Internet exacerbe des tensions qui lui ont préexisté. La publicité et le marketing service (marketing direct et promotion des ventes) sont en rivalité depuis une vingtaine d'années. La publicité, c'est le pouvoir, la stratégie, la création. Mais la publicité c'est aussi des revenus à la baisse. Dans le même temps, le marketing service, hiérarchiquement et symboliquement dominé, a conquis une solide légitimité économique en générant les deux tiers des revenus du champ. Ce paradoxe est vecteur de tensions disciplinaires.

Sur un marché qui plafonne à 32 milliards d'euros, Internet joue le trouble fête en cannibalisant les investissements des autres disciplines. Inéluctablement, Internet devient un enjeu de compétition entre *digital natives*, publicitaires et professionnels du marketing services. De la capacité à s'approprier la nouvelle technologie dépend la maîtrise du champ. Tous n'ont pas les mêmes dispositions à entreprendre ce mouvement décisif. Ce sont ces entrepreneurs de l'innovation que nous étudions.

Pour cela, nous mobilisons l'institutionnalisme organisationnel (Selznick, 1949 ; Powell & DiMaggio, 1983, etc.). En étudiant l'interaction entre l'individu et le champ, nous approfondissons les notions d'« entrepreneur institutionnel » (DiMaggio, 1988) et de « travail institutionnel » (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009) à l'aide du concept d'habitus (Bourdieu, 1980) que nous opérationnalisons sous la forme du *portefeuille institutionnel*.

La méthodologie utilisée est à la fois qualitative et quantitative. Le travail de construction du champ repose sur une recherche documentaire et sur 94 entretiens semi-directifs menés auprès de quatre types d'acteurs du conseil en communications : des hauts dirigeants et des *middle managers* du conseil en communication; des experts hors agences (journalistes, financiers, consultants en marketing, conseils en choix d'agence...) et des représentants des plus gros annonceurs en France. L'étude des dispositions des individus à s'engager dans l'innovation repose sur un échantillon de 164 dirigeants d'agences répartis de façon homogène entre la publicité, le marketing services et la communication digitale. Les *portefeuilles institutionnels* ont été construits à partir de données biographiques (capitaux bourdieusiens) et de l'expérience professionnelle des dirigeants d'agence.

Mots clés : changement organisationnel, conseil en communication, entrepreneur innovant, habitus, innovation, institutionalisme, Internet, nouvelles technologies, portefeuille institutionnel.

## SUMMARY

Ten years (1994-2004) it took Internet to access the legitimacy in the field of French communication consultancy. Its pioneers, the so called “digital natives”, young people full of audacity with few experiences, would have to fight hard and survive the crisis of the Internet bubble in 2000-2003 before being acknowledged as experts in a field where, historically, advertising people used to control everything. Today, everyone has the eyes on the "digital". The future strategies are guided by digital communication which appears to be a powerful lever for growth in the face to traditional media shunned by advertisers.

By becoming the stake of the field, Internet has exacerbated tensions which have existed before. Advertising and marketing services (direct marketing and sales promotion) have been in competition over the past twenty years. Advertising is strongly tight to power, strategy and creation. But advertising revenue is also declining. At the same time, marketing services, symbolically and hierarchically dominated, have conquered a strong economic legitimacy by generating two-thirds of revenues from the field.

In a market capped at 32 billion euros, Internet is cannibalizing the other investments in the traditional disciplines. Inevitably, Internet is exacerbating the competition between digital natives, advertising people and professionals of the marketing services. The ability to appropriate oneself the new technology depends on the mastery of the field. Not everyone has the same ability to undertake this decisive movement. These are the entrepreneurs of innovation that we study.

For that, we mobilize organizational institutionalism (Selznick, 1949; Powell & DiMaggio, 1983, etc.). By studying the interaction between the individual and the field, we deepen the concept of “institutional entrepreneur” (DiMaggio, 1988) and “institutional work” (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence & Suddaby Leca, 2009) by using the concept of habitus (Bourdieu, 1980) that we operationalize in the form of an “*institutional portfolio*”.

The methodology is both qualitative and quantitative. The construction work of the field is based on a literature review and 94 semi-structured interviews conducted with four types of communications consulting stakeholders: senior managers and middle managers of communications consultancy, non-agency experts (journalists, financial and marketing consultants...) and representatives of the largest advertisers in France. The study of arrangements of individuals to engage in innovation is based on a sample of 164 top managers evenly distributed between advertising, marketing services and digital communication. Institutional portfolios were constructed from biographical data and professional experience of agency leaders.

Key words: communication consultancy, habitus, innovative entrepreneur, innovation, institutional portfolio, institutional work, Internet, new technologies, organizational change, organizational institutionalism.

# TABLE DES MATIERES

## Introduction

<b><u>DU PARCOURS à l'OBJET</u></b>	<b>18</b>
<b>1. Le détour biographique</b>	<b>18</b>
<b>2. Les origines disciplinaires et professionnelles</b>	<b>19</b>
<b>3. L'émergence du projet de recherche</b>	<b>23</b>

\* \* \*

## 1ère Partie : Fixer le cadre théorique et méthodologique

<b><u>CHAPITRE I. S'INSCRIRE DANS LA LITTERATURE</u></b>	<b>28</b>
<b>1.1. Situer les théories de l'environnement organisationnel dans l'environnement des théories organisationnelles</b>	<b>28</b>
<b>1.2. Origines et fondements théoriques de l'institutionnalisme organisationnel</b>	<b>29</b>
1.2.1. Les origines théoriques de l'institutionnalisme organisationnel	26
1.2.2. La formation conceptuelle de l'institutionnalisme organisationnel	33
1.2.3. Le réforme théorique de l'institutionnalisme organisationnel	38
<b>1.3. Trois limites de l'institutionnalisme organisationnel</b>	<b>43</b>
1.3.1. L'éternelle querelle des « anciens » et des « modernes »	43
1.3.2. Changement, individu, intérêt : des objets retrouvés	46
1.3.3. Technologie et institutionnalisme : une convergence nécessaire	53
<b>1.4. Présentation de la théorie du champ et de l'habitus</b>	<b>60</b>
1.4.1. Les raisons de ce choix théorique	60
1.4.2. Le champ : une « structure structurée »	63
1.4.3. L'habitus : une « structure structurante »	65
1.4.4. Le capital, l'investissement et l'intérêt	69

<b>1.5. Opérationnaliser l’habitus avec le « portefeuille institutionnel »</b>	<b>73</b>
1.5.1. Rendre opérationnelle la notion d’habitus	73
1.5.2 La dialectique de l’individu institutionnalisé institutionnalisant	78
1.5.3. Interroger la lisibilité du champ : effets d’ouverture ou de fermeture	79
<b>1.6. Synthèse de la revue de littérature</b>	<b>81</b>
1.6.1. Origines et fondements de l’institutionnalisme organisationnel	81
1.6.2. Les limites de l’institutionnalisme organisation	83
1.6.3. Le champ, l’habitus et son opérationnalisation	85
<b><u>CHAPITRE II. DESIGN DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE</u></b>	<b>88</b>
<b>2.1. Objet et question de recherche</b>	<b>88</b>
<b>2.2. Positionnement épistémologique : un positivisme aménagé</b>	<b>93</b>
<b>2.3. Démarche de recherche</b>	<b>97</b>
2.3.1. Une logique déductive	98
2.3.2. Concilier approche qualitative et approche quantitative	99
<b>2.4. Sous questions et hypothèses de recherche</b>	<b>100</b>
2.4.1. Sous question de recherche n°1	101
2.4.2. Sous question de recherche n°2	103
2.4.3. Sous question de recherche n°3	106
<b>2.5. Méthodologie : terrain, recueil et traitement des données</b>	<b>109</b>
2.5.1. Du terrain « naturel » au terrain raisonné	109
2.5.2. Questions de méthode	111
a) La construction du champ par l’étude documentaire	111
b) La construction du champ par les interviews	114
<u>La structure de l’échantillon</u>	117
<u>L’accès au terrain : identification et prise de contact</u>	122
<u>Le recueil des données</u>	129
<u>Le traitement des données</u>	139
c) La construction du portefeuille institutionnel	143
<u>La structure de l’échantillon</u>	143
<u>Recueil des données</u>	148
<u>Traitement des données : statistiques descriptives</u>	149

\* \* \*

## **2<sup>ème</sup> Partie : Le champ, ses transformations, ses agents**

### **CHAPITRE III. ELEMENTS CONSTITUTIFS DU CHAMP**

<b>3.1. Emergence du champ du conseil en communication</b>	<b>152</b>
3.1.1. Apparition de la publicité « moderne » avec l'agence conseil	153
3.1.2. Rationaliser et scientifier la médiation	155
3.1.3. Le digital : un nouveau média, un nouveau métier	160
<b>3.2. Structuration du champ du conseil en communication</b>	<b>163</b>
3.2.1. De l'agence nationale au réseau international : suivre le client	163
3.2.2. Le groupe comme consolidation des réseaux	165
3.2.3. Et maintenant travailler ensemble !	170
3.2.4. Inversement des investissements médias	173
<b>3.3. Portrait de l'agence</b>	<b>184</b>
3.3.1. Socio-économie des agences	184
a) Répartition des revenus	184
b) Localisation géographique	187
c) Répartition des effectifs	188
3.3.2. Organisation du travail en agence	191
3.3.3. Robustesse des catégories de pensée publicitaire	201
<b>3.4. Portrait de l'annonceur</b>	<b>207</b>
3.4.1. Les annonceurs qui accèdent aux « grands médias »	207
3.4.2. L'organisation de la défense des intérêts des annonceurs	209
3.4.3. L'annonceur dans sa relation avec les agences	210
<b>3.5. La mesure comme révélateur des logiques rivales</b>	<b>218</b>
3.5.1. La logique des annonceurs	219
3.5.2. La logique publicitaire	225
3.5.3. La logique du marketing direct et du marketing digital	234

<b><u>CHAP. IV. LES PRESSIONS SUR LE CHAMP : L'« EXTERNAL JOLT »</u></b>	<b>244</b>
<b>4.1. La législation encadrant la communication commerciale</b>	<b>244</b>
4.1.1. Le cas emblématique de la loi sapin	245
4.1.2. La fin de l'âge d'or	247
4.1.3 Redéfinir le modèle de rémunération	251
4.1.4. Politique RH : paupérisation et dégradation des conditions de travail	261
<b>4.2. Le consommateur force les codes publicitaires</b>	<b>267</b>
4.2.1. Saturation des messages et professionnalisation des acteurs	267
4.2.2. L'évolution du rapport de force entre l'offre et la demande	273
4.2.3. Internet : le dialogue come code	280
<b>4.3. La fracture digitale</b>	<b>287</b>
4.3.1. De l'invention à l'innovation	287
4.3.2. Effacement des repères et des catégories traditionnels	294
4.3.3. Effondrement du modèle de communication	297
<b><u>CHAP. V. L'INDIVIDU FACE AUX TRANSFORMATIONS DU CHAMP</u></b>	<b>309</b>
<b>5.1. Structuration et volume du portefeuille institutionnel des <i>top managers</i></b>	<b>309</b>
5.1.1. Les origines et les trajectoires sociales	314
5.1.2. Le capital culturel	315
5.1.3. Le capital économique	322
5.1.4. Le capital social et le capital symbolique	325
a) Les réseaux de sociabilité	325
b) Les annuaires	327
c) Le « hasard » des rencontres utiles	328
d) Les prix et les récompenses	329
<b>5.2. Publicitaires vs. Entrepreneurs innovants</b>	<b>332</b>
<b>5.3. Quelle place aux entrepreneurs innovants dans les groupes traditionnels ?</b>	<b>340</b>
<b>5.4. Mais alors qui sont les entepreneurs innovateurs qui réussissent ?</b>	<b>346</b>
5.4.1. Hugues : la demi-victoire d'un ancien « <i>pure player</i> »	346
5.4.2. Marc-Antoine : bâtisseur d'empire	361

\* \* \*

## DISCUSSION CONCLUSIVE

<b>1. Les éléments constitutifs du champ</b>	<b>373</b>
Hypothèse 1-a	374
Hypothèse 1-b	376
Hypothèse 1-c	378
<b>2. Les pressions externes qui s'exercent sur le champ</b>	<b>380</b>
Hypothèse 2-a	380
Hypothèse 2-b	383
Hypothèse 2-c	385
<b>3. L'individu face aux transformations du champ</b>	<b>388</b>
Hypothèse 3-a	389
Hypothèse 3-b	393
<b>4. Limites et ouverture</b>	<b>397</b>

\* \* \*

<b>Bibliographie</b>	<b>398</b>
Ouvrages et articles académiques	398
Articles de presse	410
Sites Internet	412
Etudes sectorielles et économiques	413
Annuaire biographiques	
<b>Annexes</b>	<b>414</b>
Annexe 1. Entretien avec le président d'un groupe de communication	414
Annexe 2. Entretien avec le président et directeur de création d'un réseau à Paris	422
Annexe 3. Entretien avec le président d'une agence interactive	433
Annexe 4. Entretien avec le directeur d'une agence de marketing service	471
Annexe 5. Entretien avec un <i>middle manager</i> d'une agence interactive	483
Annexe 6. Entretien avec un expert de la communication hors agence	491
Annexe 7. Entretien avec le directeur de la communication d'un annonceur	497

## **Introduction : du parcours à l'objet**

La naissance et la construction progressive de l'objet étudié dans la thèse ne prennent tout leur sens qu'à la condition d'être réinsérés dans le cours de l'histoire qui unit, dans notre cas, le chercheur à son objet. C'est en effet dans cette relation particulière qui s'inscrit dans une pratique professionnelle d'une douzaine d'années qu'émerge progressivement l'objet de notre étude.

### **1. Le détour biographique**

La restitution la plus fidèle possible de la genèse de l'objet de thèse n'est réalisable qu'au prix du dépassement de l'illusion biographique assez fréquente de la vocation (« j'ai toujours voulu devenir... »), tout comme il convient également de résister à la tentation de la révélation soudaine (« à ce moment là j'ai senti le déclic... »). Nous ne serons pas plus indulgent à l'égard du mirage rationaliste selon lequel toute action résulte d'un calcul des fins et des moyens visant à optimiser son utilité (« d'après mes calculs, il était logique de... »). Au contraire, ce projet est un lent processus d'accumulation d'expériences et de sens qui se forme peu à peu en ordre parfois dispersé au gré des circonstances dont il serait malaisé d'identifier les causalités exactes sans courir le risque de reconstruction erronées ou forcées par des recherches de cohérence post-rationalisatrice. Nous insistons beaucoup sur le fait qu'ici, le contrôle et la rationalité, sans être absents, sont relatifs et autrement bien plus limités que le donnent à penser la théorie de la rationalité très souvent invoquée dans les sciences de gestion (March et Simon, 1958). Aussi convient-il de réinsérer l'individu dans son histoire pour donner du sens aux actes et d'accepter l'augure de la maîtrise plus que partielle des événements du cours de la vie.

Il n'est nullement question de se livrer à un récit de vie. Pour autant, la genèse du projet ne peut se réduire à l'instant où l'on croit avoir l'idée de quelque chose. C'est toute l'histoire qui précède et qui rend possible cette « idée » qui n'est jamais donnée dans l'instant qu'il convient de restituer. « La science, comme le dit Bachelard, réalise ses objets sans jamais les trouver tout faits [...]. Elle ne correspond pas à un monde à décrire, elle correspond à un monde à construire [...] » (1968 : 61). La restitution de quelques éléments constitutifs majeurs de ce projet passe donc par un retour (ou un détour) biographique indissociable de la

construction de l'objet de recherche. Deux épisodes ont beaucoup compté : celui de notre formation dans l'enseignement supérieur et celui de notre parcours professionnel en entreprise. Ce retour en arrière n'est pas seulement motivé par le désir de faire « complet » et « au plus près » des conditions d'actualisation du projet. Il trouve aussi sa justification dans les conditions de l'accès sinon à l'objectivité dite « pure » des sciences dites « dures », du moins à un travail d'« objectivation du sujet objectivant » (Bourdieu, 1992)<sup>1</sup>, c'est-à-dire à un effort d'objectivation de notre point de vue qui n'est autre qu'une vue émise à partir d'un point social (donc courant le risque du partiel et du partial), et à ce titre justiciable de reproches qui peuvent se traduire par des condamnations pour « manque d'objectivité scientifique » ; risque a fortiori élevé lorsque le chercheur est très proche de son objet comme c'est le cas ici puisque nous projetons d'analyser dans notre thèse le secteur professionnel au sein duquel nous exerçons il y a peu de temps encore<sup>2</sup>, à savoir le champ organisationnel des agences conseil en communication.

## 2. Les origines disciplinaires et professionnelles

La formation supérieure reçue et les personnes rencontrées ont beaucoup pesé dans l'élaboration de l'objet. Le terme élaboration prête ici à confusion. Il peut laisser entendre une approche résolument consciente des finalités et des objectifs visés. Comme si tout ce que nous avons entrepris avait été tourné vers l'atteinte délibérée d'une fin donnée, ici la préparation de la thèse de doctorat. Ce qui est faux. Pour plus de précision, nous pourrions dire que le projet s'est fait au fil de l'eau : la vie faisant le projet plutôt que le projet guidant la vie. En l'occurrence, le projet de thèse est un moyen a posteriori de réappropriation des actes passés. Il est générateur de cohérence et de sens à partir d'une succession d'expériences qui finissent par former une histoire (de vie). Il est une espèce de reconstruction théorique de la pratique, quelque chose de l'ordre du « *sensemaking* » (Weick, 1995).

Le projet est issu d'une combinaison des expériences scolaires et professionnelles. Issus d'un cursus en sciences de l'information et de la communication à l'université Paris III

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur la démarche d'auto-objectivation, cf. Bourdieu, P. et Wacquant, (1992), L. J. D., « L'objectivation du sujet objectivant », pp. 175-185, in *Réponses*, Paris : Seuil.

<sup>2</sup> Nous avons remis notre démission et quitté la régie publicitaire dans laquelle nous travaillions à temps partiel le 14 mars 2007 afin de nous consacrer pleinement à notre thèse de doctorat.

Sorbonne nouvelle et d'un cursus en sociologie à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, nous avons mené nos études jusqu'au diplôme d'études approfondi (DEA)<sup>3</sup> dans chacune de ces disciplines, traduisant par là notre intérêt pour la réflexion et la recherche que la pratique professionnelle est venue enrichir.

Durant douze ans, de 1996 à 2007, nous avons principalement exercé des fonctions commerciales dans plusieurs agences conseil en communication proposant des prestations différentes : l'agence Austin Knight, par la suite devenu TMP France était spécialisée en communication de ressources humaines et dans l'édition d'entreprise ; Deslegan BBDO était une agence de publicité grand public et « *business to business* » ; BBDO Corporate, proposait des services dans la communication corporate<sup>4</sup> ; Publipanel devenu Publicorp proposait des prestations dans la communication de ressources humaines et dans l'édition d'entreprise ; la *web agency* Orange Art s'était spécialisée dans la réalisation de sites Internet et d'opérations de marketing en ligne ; la régie médias en ligne Public Idées, proposait des services dit d'affiliation sur Internet. Ce parcours effectué dans six agences, offre un « échantillonnage » d'expériences et d'observations pour notre thèse. Ainsi, dans le cadre de nos relations commerciales, nous avons personnellement vécu et éprouvé la pression exercée par ceux qui, chez l'« annonceur » (depuis les directeurs du marketing ou les directeurs de la communication jusqu'aux plus modestes chefs de produits), répondent souvent sur leur poste d'avoir accordé à leurs agences conseil en communication des budgets parfois pharaoniques de plusieurs dizaines de millions d'euros et qui, en retour, très inquiets quant au bien fondé de leur engagement, exigent toujours davantage de justifications sur la rentabilité des actions menées. Par ailleurs, les technologies Internet ont représenté un bouleversement pour le conseil en communication. Elles ont tout d'abord fait une entrée discrète vers 1994-1996 en France. Leur utilité n'était pas encore bien identifiée par les professionnels du conseil en communication

---

<sup>3</sup> Le mémoire de DEA en sciences de l'information et de la communication visait à restituer les conditions d'apparition des métiers de la communication d'entreprise et surtout leur essor qui fut très important après la deuxième guerre mondiale dans le cadre de l'aide accordée par le plan Marshall destiné à former les esprits à de nouvelles manières de faire l'économie. Nous nous intéressions également dans ce cadre à la façon dont les professionnels tendaient à perpétuer (à institutionnaliser) leur activité en développant des formations professionnelles, au début dans le secteur privé et peu à peu dans le secteur public. Le mémoire de DEA en sociologie portait sur les conditions d'apparition des sciences de l'Information et de la communication au sein de l'université française et leur institutionnalisation, cette fois-ci dans un cadre officiel puisque reconnu par l'État français, avec la création de la « 71<sup>ème</sup> section » au Comité national des universités en 1972.

<sup>4</sup> Pour faire court, la communication corporate est une communication qui porte sur la marque de l'entreprise (vs ses produits). Par exemple si Danone communique sur sa fondation d'entreprise ou sa stratégie RH, elle fait de la communication corporate, car l'objectif immédiat recherché n'est pas de vendre les produits Danone. Il est bien sûr possible de s'interroger sur le fait que toute « prise de parole » publicitaire, quelle qu'en soit la nature, génère des effets commerciaux sur la courbe de vente des produits.

français. La plus grande majorité d'entre eux ne voyait pas encore le lien direct entre les technologies Internet et leur activité. A cette époque, le « *Web* » n'est qu'une immense toile reliant des sites dits de 1<sup>ère</sup> génération dans laquelle on va puiser de l'information de qualité très inégale à l'aide de moteurs et de méta-moteurs. L'interactivité demeure rudimentaire et limitée. Mais avec le boom de la fin des années 1990, les technologies Internet se développent à une vitesse surprenante ; la sophistication des langages ou codes informatiques de programmation (html, javascript, xml...), la plus grande sécurisation des transactions de paiement en ligne, l'accumulation d'information sur les internautes dans les bases de données, les systèmes de reconnaissance des internautes et de suivi de leurs parcours en ligne (tags de tracking)..., rendent possible la mise à disposition de sites toujours plus interactifs, d'information répondant de façon plus pertinentes aux requêtes des internautes et la commercialisation de nombreux produits et services en ligne.

Face à un tel essor et face à de tels enjeux économiques, les professionnels du conseil en communication, si prompts à capter les « nouvelles tendances » ne peuvent demeurer sans réagir d'autant qu'un nouveau type de conseil est en train de se développer à la marge des agences conseil en communication (traditionnelles), celui de conseil en communication on-line proposées par les *Web agencies* ou les régies médias en ligne qui captent dans une large part les budgets que les « annonceurs » consacrent à leur présence sur Internet. Cette présence toujours plus grande de la technologie Internet dans le conseil en communication va engendrer des transformations dont nous serons le témoin. En son temps, l'arrivée de l'ordinateur a bouleversé la chaîne de production de la création publicitaire en améliorant la productivité et la qualité technique de l'exécution créative. Les technologies Internet créent un nouveau canal de communication qui oblige les agences à proposer à leurs clients (les annonceurs), des stratégies différemment pensées, des stratégies dites de « communication intégrées » qui obligent des experts aux profils et aux cultures professionnelles différentes (techniciens et créatifs par exemple) à des collaborations parfois difficiles. Nous avons personnellement vécu les rapports de force entre techniciens informatiques et non techniciens dans une *Web agency* de 1999 à 2002, chacun revendiquant une forme de légitimité spécifique : les commerciaux celle de la légitimité économique qui consiste à vendre des services donc à rapporter de l'argent à l'agence ; les techniciens informatiques celle de la compétence technique sans laquelle les opérations marketing vendues ne voient pas le jour ; les créatifs celle de la créativité, de

l'originalité et de l'esthétique sans lesquelles les opérations passent inaperçues et ne réussissent pas.

Notre parcours en agences nous a également permis de prendre conscience de l'usure prématurée des équipes en charge des « gros budgets » ou des « comptes clés », leur remplacement au bout de six mois n'était pas rare. Nous avons vécu la pression des fonds de pension qui exigent des progressions à deux chiffres dont les incidences sont très réelles sur la vie quotidienne des femmes et des hommes qui animent les groupes de communication internationaux tels que BBDO, DDB, Euro-RSCG, J. Walter Thomson, Ogilvy, Publicis, TBWA, Young & Rubicam, et bien d'autres encore : les dirigeants sont régulièrement renouvelés dans des cycles courts, ils sont congédiés du jour au lendemain sans ménagement, les salariés restent sur leur garde, ils sont inquiets, les journées ne finissent plus pour se poursuivre dans des séances de travail nocturnes, le droit du travail est très souvent une abstraction quand il n'est pas tout simplement ignoré du plus grand nombre. Nous avons également constaté que la fantaisie et la liberté prêtées à l'univers des agences conseil en communication sont très exagérées. Ceux qui n'appartiennent pas à ce petit monde s'en font une idée assez fautive d'après l'esthétique des images et l'originalité formelle des messages livrées dans les campagnes « grands médias » (télévision, radio, presse, cinéma) que l'on regarde dans le canapé du salon et qui font quelquefois rêver. En réalité, la fantaisie et la liberté sont souvent de pure apparence. Elles se cantonnent à des pratiques cosmétiques et vestimentaires car, au fond, le monde de la communication est très normé, les idées « originales » sont rares tant l'industrialisation de la création publicitaire pousse à reproduire pour être rentable les « bonnes pratiques », c'est-à-dire les bonnes idées (qui sont parfois celles des autres). De même, la liberté d'expression est entravée par une auto-censure inhérente à la « pression » économique qui s'exerce sur chacun et qui fait craindre pour son poste ».<sup>5</sup> Nous avons aussi assisté à une opération de rachat d'ampleur internationale, celui du groupe Austin Knight par le groupe TMP Worldwide et la lutte sans merci de ses chefs parisiens pour la conservation du pouvoir local. Nous avons été engagés dans la tourmente d'une fusion entre deux filiales de BBDO Paris qui a vu se rapprocher les agences Deslegan BBDO et BBDO Corporate avec son cortège de licenciements et d'économies de bouts de chandelles sur les fournitures, les photocopies, les notes de frais dérisoires des subalternes..., pendant que dans le même temps des associés s'octroyaient des augmentations qui pouvaient atteindre les 100%

---

<sup>5</sup> Pour une description romancée, mais à notre sens très juste de la vie des groupes de communication, cf. Beigbeder, F., (2000), *99 Francs*, Paris, Grasset.

que, malheureusement, les économies précédemment générées ne parvenaient pas à supporter, entraînant ainsi de nouveaux plans de licenciements. L'immersion dans la nouvelle économie fut aussi saisissante en termes d'irrationalité organisationnelle et de contre productivité dans la gestion des ressources humaines. Poussés par des actionnaires aux tempes grisonnantes et des financiers prétendument avisés, les jeunes associés fondateurs de la *web agency* Orange Art furent vivement incités à introduire la société en bourse<sup>6</sup>. Cette procédure dite d'« IPO » (« *Initial Public Offering* »), dont la préparation fut longue et coûteuse (embauches de nouvelles compétences pour rendre la société plus attractive au moment de sa mise sur le marché boursier, honoraires des sociétés d'audit comptables, honoraires de la banque conduisant le projet, etc.), ne vit jamais le jour en raison de l'éclatement de la bulle Internet fin 2000. Pour autant, les coûts liés à la préparation de cette IPO demeuraient bien réels et Orange Art enchaîna rapidement avec une procédure de redressement judiciaire qui aboutit à sa mise en liquidation durant l'été 2002.

### 3. L'émergence du projet de recherche

L'expérience ayant fourni le matériau, la distance au rôle n'ayant jamais rendu l'action en entreprise « naturelle », il ne manquait « plus » qu'un événement catalyseur permettant de donner vie à la problématique : la fameuse « idée ». La fusion entre deux agences d'un même groupe de communication nous est véritablement apparue surprenante. Dans le courant du premier trimestre 2004, Maurice Levy, Président de Publicis, l'un des plus importants groupes de conseil en communication au monde comprenant un réseau international d'agences présentes dans les pays industriellement les plus développés de la planète (Etats-Unis, Europe, Japon...), décide de fusionner deux agences parisiennes<sup>7</sup> : *Publicis Dialog*, agence bouloonnaise de marketing direct dirigée par Arnaud de Baynast, un trentenaire diplômé d'HEC Paris à la tête d'une cinquantaine de personnes, absorbe *Publicis Etoile*, une agence de publicité de 114

---

<sup>6</sup> Soulignons ici que l'expérience qu'il nous a été donné de vivre contredit l'« image » véhiculée selon laquelle les jeunes entrepreneurs inexpérimentés ne savaient pas gérer et qu'ils ont dilapidé sottement les fonds qui leur avaient été accordés en développant des activités sans fondement économique. Il convient de rappeler que ces fonds ne leur sont jamais arrivés entre les mains par hasard. En outre, les actes de gestion importants qui engageaient l'avenir des « *start-up* » étaient rarement effectués sans l'accord des parties prenantes financières. Dans notre cas, ces dernières furent même les instigateurs de la plus grande prise de risque qui a coûté la vie de l'entreprise, entraînant la perte des fonds placés dans cette aventure économique.

<sup>7</sup> Cf. « Publicis Dialog vise le leadership dans 3 ans », in <http://www.cerclefinance.com/default.asp?pub=valactu&stockID=17rPPUB&art=83710&pagec=1>), 08 mars 2004

personnes donnant sur les Champs Elysées. A première vue le « petit » mange le « gros ». Soit, cela peut surprendre mais l'histoire des fusions acquisitions a déjà connu de tels cas de figure. L'effet taille n'est pas le plus marquant. L'étrangeté du phénomène c'est que l'agence de marketing direct absorbe l'agence de publicité. Si l'on raisonne en terme de « spécialité métier », c'est du jamais vu, c'est une rupture, un renversement, un bouleversement de l'ordre des hiérarchies traditionnelles de la profession. En qualité de spécialité « reine » des métiers de la communication, la publicité était indétrônable (non absorbable) il y a quelques années encore. Toute logique capitalistique et financière exceptées, pour qu'une agence de marketing direct parvienne à absorber une agence de publicité, quelque chose de singulier dans le champ du conseil en communication avait dû se produire. C'est ce phénomène de transformation du champ considéré que nous souhaitons analyser dans le cadre de notre thèse de doctorat en posant les deux questions de recherche centrales suivantes :

**Quelles sont les transformations subies par le champ organisationnel du conseil en communication ?**

**Quels sont les systèmes de dispositions (ou habitus) mobilisés par les individus du champ pour faire face à ces changements et entreprendre des actions innovantes ?**

La réponse s'élabore en deux temps. Tout d'abord, les notions théoriques utilisées, le design de recherche et la méthodologie sont précisées. Ensuite nous construisons le champ afin d'en saisir les composantes internes et externes, mais aussi comprendre les principes de son évolution et la relation de l'individu à celui-ci. C'est dans cette interaction entre le champ et l'individu que nous mettons en lumière des dispositions inégales à l'engagement dans l'innovation. La thèse se divise en cinq chapitres.

Le premier chapitre présente la revue de littérature en rappelant les différentes théories des organisations qui traitent de l'environnement organisationnel afin de situer en leur sein le courant institutionnaliste. Nous enchaînons par une revue de littérature sur les notions mobilisées par l'institutionnalisme organisationnel dans sa version aussi bien « ancienne » que « moderne ». Nous analysons ensuite trois principales limites que nous avons relevées dans les sous-courants (« ancien » et « moderne ») de l'institutionnalisme organisationnel. Nous

poursuivons notre revue de littérature par une présentation de la théorie du champ et de l'habitus, autrement appelée théorie générale des champs, après avoir pris soin de poser les fondements théoriques qui conduisent à ce choix. Cette partie se clôt sur l'élaboration du modèle consistant à opérationnaliser l'habitus sous la forme du *portefeuille institutionnel*.

Dans le deuxième chapitre consacré au design de recherche et à la démarche méthodologique, nous raffinons notre problématique, nos questions de recherche et les hypothèses correspondantes. Nous exposons l'approche méthodologique retenue pour mener à bien notre recherche et répondre aux questions posées.

Le chapitre trois dresse la liste et analyse les éléments constitutifs du champ du conseil en communication français. Après un rappel historique sur les conditions d'apparitions des disciplines ou différentes spécialités composant le conseil en communication dont les trois principales sont historiquement la publicité, les relations publiques (plus tard appelées communication corporate) et le marketing direct. Nous montrons ensuite comment les réseaux et les groupes de communication se sont formés et transformés concomitamment aux évolutions de l'annonceur et de la façon dont il investit en communication. Après avoir dressé le portrait des deux acteurs principaux du champ que sont l'agence conseil et son client l'annonceur, est identifiée la logique du champ. La logique générale du champ, ou objet, dans un premier temps, mais aussi et surtout les sous-logiques rivales entre les disciplines qui s'exacerbent à travers l'exigence de mesure des résultats par l'annonceur que tous les professionnels n'ont pas la même aptitude à satisfaire. C'est ici que la notion de « portefeuille institutionnel » est mobilisée.

Le chapitre quatre s'attache à l'étude des relations entre le champ et son environnement afin de montrer combien ce dernier agit comme un facteur de transformation du conseil en communication. Trois facteurs de pressions sont plus particulièrement analysés. La législation encadrant la communication commerciale et notamment la loi Sapin qui va profondément bouleverser les rémunérations des agences de publicité à partir de 1993. Le marché, et son incarnation ultime sous la forme du consommateur exercent également une puissante influence sur la structure du champ organisationnel. Enfin le dernier facteur est celui que représente la technologie qui, avec l'apparition d'Internet en 1994, accentue les tensions existantes entre les logiques rivales en effondrant le modèle de communication traditionnel de masse ouvrant ainsi la voie à des entrepreneurs innovants.

Le dernier est cinquième chapitre s'attache à dans un premier temps objectiver les ressources ou marqueurs institutionnels détenus par 164 professionnels de la communication issus de trois disciplines (publicité, marketing service et marketing digital). Ces ressources composés de capitaux culturel, social, économique et symbolique, mais aussi les trajectoires sociales et professionnelles des top managers du champ et trajectoires sont rassemblées dans ce que nous appelons le « portefeuille institutionnels » des individus intervenant dans le champ. La comparaison des « portefeuilles institutionnels » permet de porter au jour des dispositions plus ou moins grandes à faire face aux transformations du champ.

# 1<sup>ère</sup> Partie

## Fixer le cadre théorique et méthodologique

*« Faire à la liberté sa part et lui donner quelque chose sans lui donner tout. »*

*Maurice Merleau-Ponty, Sens et non sens, 1948.*

## **CHAPITRE I. S'INSCRIRE DANS LA LITTÉRATURE**

La présente revue de littérature parcourt quatre étapes. Après avoir rappelé succinctement les théories de l'environnement organisationnel, on procède à la mise en perspective de la théorie de l'institutionnalisme organisationnel qui constitue le cadre théorique retenu, afin d'en montrer les origines, le cheminement et les limites. Cela permet de montrer l'apport que constitue la mobilisation de la théorie du champ et de l'habitus afin d'approfondir l'institutionnalisme organisationnel dans ses dernières avancées.

### **1.1. Préambule : situer les théories de l'environnement organisationnel dans l'environnement des théories organisationnelles**

En réaction aux principes « universels » énoncés par l'« école classique du management » pour qui l'organisation est un *système rationnel fermé*, plusieurs courants théoriques inspirés par la théorie cybernétique de Norbert Wiener (1948) et la théorie systémique de Ludwig von Bertalanffy (1950) proposent une analyse de l'organisation dans sa relation avec son environnement. La cybernétique se définit comme la science des systèmes, un système étant lui-même défini comme un ensemble d'éléments en interaction, l'ensemble des éléments possédant des propriétés dont sont dépourvues ses parties prises séparément. D'après Bertalanffy (2002, 1<sup>ère</sup> éd. 1950), un système ouvert est en interaction avec le milieu extérieur. En fonction des informations qu'il tire de l'extérieur et qu'il traite, il s'adapte afin de parvenir à un état stable. Au contraire, les systèmes mécaniques fermés parviennent à la stabilité en cessant toute activité. Toutefois, opposer les théories pour qui l'organisation est un système « fermé » aux théories de l'organisation qui la conçoivent comme un système « ouvert » revient à occulter d'autres dimensions pourtant fondamentales de l'analyse organisationnelle. C'est pourquoi, reprenant les principes de classification des théories des organisations établis par Scott (1998 : 106-119), il convient de classer les théories selon un critère complémentaire, à savoir : répartir les modèles théoriques selon que ces derniers considèrent l'organisation comme un système « rationnel » ou alors comme un système « naturel ». Tandis que les penseurs « rationalistes » conçoivent l'organisation comme délibérément constituée et structurée pour atteindre un objectif spécifique ce qui la distingue des autres groupes sociaux,

les penseurs « naturalistes » quant à eux, rappellent que ces caractéristiques ne sauraient être les seules spécificités de l'organisation, soulignant par là que la structure informelle et la logique collective de l'organisation sont des traits fondamentaux qu'il convient d'analyser.

Combinant les critères de fermeture/ouverture et de rationalité/naturalité, Scott aboutit ainsi à quatre catégories de modèles théoriques appliqués à l'organisation :

1. Les modèles *rationnels fermés* correspondant à la période 1900-1930 avec les travaux de Taylor (1911) aboutissant à l'organisation scientifique du travail (OST) ; de Fayol (1914) et sa doctrine administrative ; de Weber (1922) et sa théorie de la bureaucratie.

2. Les modèles *naturels fermés* correspondant à la période 1930-1960 avec Barnard (1938) et ses systèmes coopératifs ; Mayo (1945) et le courant des relations humaines ; Gouldner (1954) et la théorie du conflit.

3. Les modèles *rationnels ouverts* correspondant à la période 1960-1970 et qui regroupent la théorie de la rationalité limitée (March et Simon, 1958) ; la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Burns et Stalker, 1971) ; la théorie des structures comparées (Woodward, 1958, 1965 ; Pugh et al., 1976) ; la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975).

4. Enfin, la dernière catégorie rassemble les théories de l'environnement organisationnel pour qui l'organisation est *un système naturel ouvert à son environnement* (1970 à nos jours) : la théorie du sens de l'action (Weick, 1969) ; la théorie des systèmes socio-techniques (Trist et Bamforth, 1951) ; la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) ; la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et la théorie institutionnelle appliquée à l'organisation (Selznick, 1949 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Zucker, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1983). C'est sur ce dernier courant, celui de *l'institutionnalisme organisationnel* que nous allons plus spécifiquement porter notre attention.

## **1.2. Origines et fondements théoriques de l'institutionnalisme organisationnel**

Présenté au singulier, *l'institutionnalisme* peut donner l'apparence trompeuse de l'unité. En réalité, comme le précisent à juste titre Powell et DiMaggio (1991 : 3), « il y a plusieurs néo-institutionnalismes en économie, en théorie des organisations, en sciences politiques, en

histoire et en sociologie ». A la vérité, peu de choses rassemblent ces courants, « sinon un scepticisme à l'égard des conceptions individualistes des processus sociaux et la conviction que les processus sont sociaux et les arrangements institutionnels sont de grande importance » (Powell et DiMaggio (1991 : 3). L'objet ici n'est pas de tracer l'histoire de chacun des sous-courants, d'autres l'ont déjà fait.<sup>8</sup> Rappelons cependant que la pensée institutionnaliste trouve ses lointaines origines en Allemagne au tournant des XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles (1870-1914) à la faveur d'une querelle entre économistes. Le conflit des méthodes (« *Methodenstreit* ») oppose trois conceptions de l'économie : celle de l'Ecole historique menée par Gustav von Schmoller, celle de l'Ecole néo-classique autrichienne de Carl Menger et celle de l'utilité marginale de Walras (Steiner, 1999 ; Swedberg et Smelser, 2005). L'école historique se singularise par sa récusation de l'existence de lois générales des phénomènes économiques tendant à l'abstraction et l'ahistoricité. Au contraire, les processus économiques s'inscrivent dans un cadre social lui-même façonné par des forces culturelles et sociales. Les thèses de l'école historique allemande furent reprises et développées par un groupe d'économistes nord-américains (Thorstein Veblen, John Commons, Westley Mitchell...) ayant séjourné en Allemagne au XIX<sup>ème</sup> siècle (Scott, 1991). La publication en 1898 dans la revue *Quarterly Journal of Economics* d'un article intitulé « *Why is Economics not an Evolutionary Science ?* » attribue à Thorstein Veblen la paternité de l'institutionnalisme économique, courant précurseur des autres institutionnalismes.

Revenons maintenant à notre objet, l'institutionnalisme organisationnel. Ce courant de l'institutionnalisme est une émanation récente (1940-1950) de la sociologie institutionnaliste vraisemblablement apparue à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>9</sup>. Notre démarche consiste ici à restituer les notions fondamentales constitutives de l'institutionnalisme organisationnel. Nous avons fait le choix de porter notre attention sur trois moments clés de la pensée institutionnaliste : les origines de l'analyse institutionnelle avec l'apport de Durkheim et celui de Weber ; l'émergence de l'institutionnalisme organisationnel avec l'école structuro-fonctionnaliste et

---

<sup>8</sup> Pour une histoire détaillée des divers courants de la pensée institutionnaliste, il est possible de se référer aux travaux de Brinton et Nee (1998), Campbell (2004), Perrow (1986), Powell et DiMaggio (1991) et Scott (1995).

<sup>9</sup> L'origine de la sociologie institutionnaliste est un enjeu de discussion. Pour Brinton et Nee (1998), le pionnier de la théorie institutionnaliste en sociologie, c'est Talcott Parsons avec *Les Structures de l'action sociale* (1937). Selon Robert K. Merton, dans la préface à l'ouvrage dirigé par Brinton et Nee (1998), Durkheim est le pionnier de l'institutionnalisme. Scott (1995) proposent trois courants fondateurs issus des travaux de Cooley (1902) ; de Weber et Durkheim ; et de Mead (1934). Perrow (1986) considère que l'institutionnalisme sociologique s'insère dans le cadre théorique du structuro-fonctionnalisme. Dobbin (2004) accorde à Weber une place centrale dans l'analyse de l'institution.

plus particulièrement Selznick ; et, dans un dernier temps, la réforme théorique engagée par les néo-institutionnalistes.

### 1.2.1. Les origines théoriques de l'institutionnalisme organisationnel

L'institutionnalisme organisationnel issu de la sociologie institutionnaliste puise largement aux sources de la sociologie. Les « anciens » (Selznick, 1949, 1957) entretiennent une relation de proximité intellectuelle avec Max Weber tandis que les modernes (notamment Meyer et Rowan, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1983) développent une conception du champ et de la structure qui s'inscrit davantage dans l'héritage durkheimien (Stinchcomb, 1997). Aussi allons nous revenir sur les concepts développés par Durkheim et Weber qui irriguent la pensée institutionnaliste.

Selon une approche holistique où le tout est irréductible à la somme de ses parties, Durkheim (1895 1<sup>ère</sup> éd., 1987 : 3-14) étudie le fait social qui doit être traité comme une chose, objet propre de la sociologie qui, à ce titre, se distingue de l'économie et de la psychologie. Le fait social existe *en dehors de la conscience individuelle* et, doté d'une puissance coercitive, il s'impose insensiblement à l'individu qu'il le veuille ou non.

« Quand je m'acquiesce de ma tâche de frère, d'époux ou de citoyen, quand j'exécute les engagements que j'ai contractés, je remplis des devoirs qui sont définis, *en dehors de moi et de mes actes [souligné par nous]*, dans le droit et dans les mœurs. Alors même qu'ils sont d'accord avec mes sentiments propres et que j'en sens intérieurement la réalité, celle-ci ne laisse pas d'être objective ; car ce n'est pas moi qui les ai faits, mais je les ai reçus par l'éducation. [...] De même les croyances et les pratiques de sa vie religieuse, le fidèle les a trouvées toutes faites en naissant ; si elles existaient avant lui c'est qu'elles existaient en dehors de lui. Le système de signe dont je me sers pour exprimer ma pensée, le système de monnaie que j'emploie pour payer mes dettes, les instruments de crédit que j'utilise dans mes relations commerciales, les pratiques suivies dans ma profession, etc., etc., fonctionnent indépendamment des usages que j'en fait. » (Durkheim, 1908 1<sup>ère</sup> éd., 1975 : 3-4).

Le fait social, n'ayant pas l'individu pour substrat - soulignant par là l'irréductibilité du social au psychologique ou au biologique et donc l'autonomie de la nouvelle science du social -, il ne peut avoir pour autre origine que la société et constitue un champ d'étude autonome (celui de la sociologie, on l'a vu). Durkheim fait des institutions un objet premier parce qu'elles sont particulièrement objectivables : « le but de la sociologie, précise-t-il (1908), est de nous

faire comprendre les institutions sociales » en recourant à l'histoire et en adoptant une posture objective analogue à « l'état d'esprit où sont physiciens, chimistes, biologistes ». Par institution, Durkheim désigne toute forme organisée - famille, éducation, justice - accomplissant une fin sociale, une fonction, que le seul critère d'utilité ne suffit pas à définir ou à expliquer. Mauss (1901), neveu et disciple de Durkheim, apporte des éléments complémentaires à la formulation d'une définition de ce que recouvre la notion d'institution sans omettre de rappeler que pour étudier ces phénomènes institutionnels il existe désormais une science appropriée.

« Qu'est-ce en effet qu'une institution, nous dit-il, sinon un ensemble d'actes ou d'idées tout institué que les individus trouvent *devant eux [souligné par nous]* et qui s'impose plus ou moins à eux ? [...] Nous entendons donc par ce mot [institution] aussi bien *les usages et les modes, les préjugés et les superstitions que les constitutions politiques ou les organisations juridiques essentielles [souligné par nous]*; car tous ces phénomènes sont de même nature et ne diffèrent qu'en degré. L'institution est en somme dans l'ordre social ce qu'est la fonction dans l'ordre biologique : et de même que la science de la vie est la science des fonctions vitales, la science de la société est la science des institutions ainsi définies » (Mauss, 1901 1<sup>ère</sup> éd., 1969).

Durkheim accorde une place prépondérante à la culture qui est aussi bien présente dans les systèmes réglementaires (la loi et la norme), dans les structures de la vie sociale (les rites et les pratiques), que dans les comportements économiques.

Weber est considéré comme le fondateur de la sociologie compréhensive. A la différence de Durkheim Weber se situe dans un paradigme qui donne sa place à l'acteur et qui prête une attention soutenue au sens subjectif que les acteurs donnent de leurs propres conduites.

« Nous appelons sociologie [...] une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets. Nous entendons par « activité » un comportement humain (peu importe qu'il s'agisse d'un acte extérieur ou intime, d'une omission ou d'une tolérance), quand et pour autant que l'agent ou les agents lui communique un sens subjectif. Et par activité « sociale », l'activité qui, par son sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement. [...] Comprendre signifie saisir par interprétation le sens ou l'ensemble significatif visé (a) réellement dans un cas particulier (dans un étude historique par exemple), (b) en moyenne ou approximativement (dans l'étude sociologique des masses par exemple), (c) à construire scientifiquement (sens « idéal typique ») pour dégager le type pur (idéal-type) d'un phénomène se manifestant avec une certaine fréquence. » Weber (1971 1<sup>ère</sup> éd., 1995 : 28 et 35).

L'influence de Weber sur l'institutionnalisme organisationnel s'exprime nettement à travers sa conception de l'action. La sociologie de Weber est la science de l'action sociale, action compréhensible par interprétation et dont le déroulement doit être socialement expliqué à la lumière de la signification que l'acteur lui-même prête à sa conduite. Et l'action devient sociale lorsque, d'après le sens que lui en donne l'acteur, elle se rapporte au comportement d'autres personnes. Pour Weber, le monde social est ainsi constitué par l'agrégation des actions des agents qui le composent. Weber se pose ainsi en penseur des processus de rationalisation. A ce titre, il théorise les déterminants de l'action qu'il va catégoriser en quatre types : le type *traditionnel* ou produit de la coutume, le type *affectuel* ou produit de l'émotion, le type *rationnel en valeur* ou accomplissement d'une valeur indépendamment de son résultat, et enfin le type *rationnel en finalité*, celui par lequel l'individu « oriente son activité d'après les fins, moyens et conséquences subsidiaires et qui *confronte* en même temps rationnellement les moyens et la fin, la fin et les conséquences subsidiaires et enfin les diverses fins possibles entre elles. » (Weber, 1971 1<sup>ère</sup> éd., 1995 : p. 57). Par cette dernière catégorie de l'action, Weber entretient une proximité importante avec la notion de rationalité de l'acteur contenue dans la pensée économique classique d'après laquelle buts et moyens sont sélectionnés en fonction de leur utilité (vs valeur morale) même s'il prend bien le soin de préciser que « la rationalité absolue en finalité n'est elle aussi, pour l'essentiel, qu'un cas limite théorique. » (Weber, 1971 1<sup>ère</sup> éd., 1995 : 57). Par ailleurs, Weber construit trois catégories ou idéaux-types de domination légitime : la domination traditionnelle conférée par l'héritage et la tradition ; la domination charismatique produite par la soumission au sacré ou la vertu héroïque ; et la domination rationnelle légale reposant sur la croyance dans la légalité des règlements. Cette dernière ouvre la voie à une réflexion sur la bureaucratie et la bureaucratisation en tant que produit de la rationalisation de l'action sociale notamment dans la civilisation occidentale (Weber, 1971 1<sup>ère</sup> éd., 1995 : 285-389).

### **1.2.2. La formation conceptuelle de l'institutionnalisme organisationnel**

L'école dite « structuro-fonctionnaliste » se développe aux Etats-Unis dans les années 1930. La circulation des travaux de Weber dans le monde anglo-saxon a été rendue possible par la traduction de ses ouvrages par Mills et Parsons. Si Weber a élaboré les catégories de

l'action et de la domination (cf. supra : les origines de la pensée institutionnaliste), il laisse néanmoins sans réponse les conditions d'apparition de la bureaucratie face aux autorités traditionnelles et charismatiques, tout comme il n'a pas non plus abordé l'analyse des *conséquences de la bureaucratisation*. C'est à ces questions que des penseurs comme Merton et Selznick vont chercher à répondre en jetant les bases de ce qui va devenir l'institutionnalisme organisationnel, une émanation de la sociologie institutionnelle appliquée à l'organisation. Ainsi, Robert K. Merton dont le nom est fortement associé à la notion de *middle range theory* – théorie de moyenne portée établissant un lien entre les études empiriques sans théories et les « grandes » théories sans terrain -, étudie les conséquences inattendues (« *unintended consequences* ») d'actions délibérément conduites dans le but d'atteindre un objectif préalablement défini ou « *purposive actions* » (Merton, 1936 : 894-904). Toutefois, dans sa réflexion, il conçoit l'acte comme isolé (vs intégré dans un contexte) ce qui en limite nettement la portée (1936 : 895). Merton fait la distinction entre l'action et le comportement. Selon lui, l'action suppose un motif pour agir et par conséquent sous-entend de choisir entre des alternatives variées. Autrement dit, en référence explicite à Max Weber, la conception mertonienne de l'action postule la rationalité : « *purposive action implies rationality of human action, that persons always use the objectively most adequate means for the attainment of their end* » (1936 : 896). Par ailleurs, il introduit une nuance dans les catégories de l'action. Il différencie l'action inorganisée de l'action formellement organisée qui rassemble des individus associés dans le but d'atteindre un but commun comme l'organisation par exemple. L'action formellement organisée offre l'avantage d'explicitier ses objectifs et les procédures pour les atteindre. Les limites à l'anticipation des conséquences de l'action sont fournies par trois *factors* : 1. Par l'état des connaissances à un moment donné; 2. L'erreur possible due à la négligence dans l'examen de la situation ou à des formes pathologiques de conduite... ; 3. La satisfaction de l'intérêt immédiat qui introduit un biais dans l'évaluation de la situation et de l'action (Merton, 1936 : 898-902).

Dans *Social Theory and Social Structure* (1957), et plus spécifiquement le chapitre «*Bureaucratic Structure and Personality*» (195-206), en reprenant l'idéal-type weberien de la bureaucratie (le pouvoir rationnel légal), Robert K. Merton met en lumière les conséquences du fonctionnement bureaucratique à savoir : le *dysfonctionnement* bureaucratique (rigidité, conformisme exagéré à la règle, esprit de corps...), démontrant que la rationalité appliquée à l'organisation engendre des effets inverses à ceux qui sont attendus. Autrement dit, la

conformité extrême à la règle génère, contre toute attente, du dysfonctionnement, tout se passant un peu comme si l'hyper rationalité contenait et engendrait sa propre irrationalité. Cette conception de la rigidité bureaucratique sera par la suite nuancée par Blau (1963) qui montre que les procédures sont parfois interprétées et non pas servilement appliquées ; et que les fonctionnaires font usage de « discrétion » au sens arbitraire du terme, c'est-à-dire qu'ils dévient de la règle dans certains cas spécifiques afin de remédier aux problèmes des usagers.

Philip Selznick, élève de Merton, s'inscrit dans la filiation théorique de son maître. Le système d'action rationnelle est pour lui la caractéristique des individus et des organisations (1948 : 28). Dans son esquisse pour une théorie de la bureaucratie (1943), il accorde une large place au système informel théorisé par Barnard (1938) et mis en lumière de manière empirique par Roethlisberger et Dickson (1941). Reprenant à son compte le fait que les organisations comprises comme des systèmes coopératifs (Selznick, 1948 ; Barnard, 1938) sont porteuses de structures informelles qui en modifient les objectifs proclamés (« *professed goals* »), Selznick introduit cependant une nuance en créant deux catégories ou deux niveaux d'objectifs distincts. Aux objectifs proclamés (« *officials* »), il ajoute des objectifs opérationnels (« *operational goals* »). Les premiers sont les objectifs idéaux ultimes, les seconds constituent des repères pour la marche quotidienne. Et le comportement bureaucratique des agents tend, via les structures informelles, à modifier les objectifs officiels de l'organisation (1943). Dans son article intitulé « Les fondations de la théorie de l'organisation » (1948 : 32), il synthétise les idées majeures constituant le cadre de référence qu'il a élaboré : 1. L'organisation est un système coopératif, une structure sociale adaptative, faite d'individus en interaction, de sous-groupes, de relations formelles et informelles ; 2. L'analyse structuro-fonctionnaliste met en relation des aspects variables de l'organisation (tels que les objectifs) avec des besoins constants (tels que les mécanismes de protection) ; 3. Le concept de résistance (« *recalcitrance* ») est un attribut de l'action sociale, impliquant une mise en difficulté de l'adaptation pourtant indispensable à un environnement organisationnel fait de contraintes, d'engagements et de tensions.

L'étude que Selznick consacre à la *Tennessee Valley Authority (TVA and the Grass Roots, 1949)*<sup>10</sup>, est reconnue sinon comme l'acte involontairement fondateur de l'institutionnalisme organisationnel, au moins comme une étape clé de la formation du courant de recherche. L'étude sur la « TVA » s'inscrit dans le prolongement de ses travaux des années

---

<sup>10</sup> La *Tennessee Valley Authority* est une agence publique de développement de la vallée du Tennessee symbole du New Deal mené par F. D. Roosevelt dans les années 1930

1943 et 1948, en mettant en lumière l'évolution progressive des structures organisationnelles, notamment la transformation des objectifs initialement assignés à l'organisation permettant son institutionnalisation et sa légitimation. Selznick souligne le paradoxe auquel est confronté l'acteur organisationnel. Alors que, conformément à la logique rationnelle, l'acteur organisationnel porte son attention quasi-exclusive (« *keep the eye on the ball* » : 254) sur les moyens mis en œuvre au service de la fin poursuivie, fournissant cet effort de contrôle, il tend à se détourner des conséquences qui découlent de son action et qui produisent des effets sur son action. Si l'on en revient au texte littéral, l'action produit des effets qui eux-mêmes forment (« *shape* ») l'action dans un phénomène de causalité circulaire. Pour rendre compte des conséquences inattendues, Selznick mobilise la notion de « *commitment* » qui évoque l'engagement ; mais que l'on pourrait plus librement traduire par le terme détermination ou contrainte. Il y a en effet dans le « *commitment* » tel que l'entend Selznick une combinaison paradoxale entre une indéniable part de détermination et de contrainte qui rappelle à quel point la liberté de l'acteur est limitée dans son action organisationnelle, puisque ce dernier s'ajuste aux circonstances plus qu'il ne parvient à imposer complètement sa volonté dans les décisions qu'il prend. Mais, tout à la fois, la part de liberté de l'individu n'est pas abdiquée, car l'acteur organisationnel, même contraint, conserve une marge de manœuvre lui permettant des ajustements conformément à l'analyse qu'il fait de la situation :

« A commitment in social action is an *enforced line of action*; it refers to *decision dictated by the force of circumstance* with the result that the free or scientific adjustment of means and ends is effectively *limited* <sup>11</sup> » (Selznick, 1949 1ère éd, 1984 : 255).

Selznick identifie cinq formes de déterminations ou d'engagements imposés (« *commitments enforced by...* »), : les impératifs organisationnels (a) ; le caractère social du personnel (b) ; l'institutionnalisation (c) ; l'environnement culturel et social (d) ; les centres d'intérêts générés dans la course de l'action (e). La combinaison de cet ensemble de contraintes qui pèsent sur l'organisation et avec laquelle cette dernière doit composer en permanence, définit la personnalité ou les traits de caractère de l'organisation (« *character* »). Chaque organisation possède sa combinaison spécifique donnant lieu à une grande diversité d'organisations. Mais surtout, l'analyse des « *commitments* » permet de porter au jour les facteurs structurels (« *structural factors* ») qui influent sur toute décision prise dans le cadre

---

<sup>11</sup> Les termes en italique ont été soulignés par nos soins.

d'une action organisée. S'il était encore besoin d'insister, Selznick n'écarte à aucun moment la part de rationalité inscrite dans la décision et l'action organisationnelle. Il en réduit juste la portée. La décision et l'action organisées sont le produit d'un travail de traitement de l'information visant à atteindre les objectifs assignés à l'organisation en dépit des forces de coercition aussi bien internes qu'externes qui s'exercent sur elle et qui la dévient de ses objectifs. Or, si les caractères organisationnels sont multiples, on l'a dit, les facteurs structuraux tendent à restreindre et unifier les comportements tant la marge de manœuvre des dirigeants est finalement limitée.

« Attention is directed to the concrete *process of choice, selecting those factors in the environment* of decision which limit alternatives and enforce *uniformities of behavior* <sup>12</sup>» (Selznick, 1949 1ère éd., 1984 : 259).

La notion de « *cooptation* » (formelle ou informelle) met pleinement en évidence la part de rationalité sous contrainte contenue dans l'action organisationnelle. En effet, la cooptation telle que l'entend Selznick, consiste à s'adapter à des pressions issues de centre de pouvoirs internes ou externes afin d'éviter ou de neutraliser les menaces qui pèsent sur l'organisation.

« We have defined this concept [of cooptation] as “the process of *absorbing new elements* into the leadership or policy-determining structure of an organization as a means of *averting threats* to its stability or existence <sup>13</sup>» (Selznick, 1949 1ère éd., 1984 : 259).

Comme les organisations se laissent pénétrer par les valeurs de leur environnement (« *infused with values* ») pour atteindre une forme de stabilité, elles dévient de leurs objectifs initiaux pour être davantage en conformité avec les valeurs et les intérêts de leurs diverses parties prenantes (« *constituencies* »). L'environnement produit des effets sur l'organisation, mais l'inverse est également vrai. Plus l'organisation prend de l'importance, plus l'environnement devient dépendant de l'organisation, plus s'institutionnalise l'organisation et les valeurs qu'elle incarne. On assiste alors à des phénomènes d'interdépendance. Dans la lignée de Selznick, d'autres travaux ont également démontré que les organisations infléchissent leurs objectifs initialement fixés pour s'adapter à leur environnement et survivre (Zald et Denton, 1963).

---

<sup>12</sup> Les termes en italique ont été soulignés par nos soins.

<sup>13</sup> Les termes en italique ont été soulignés par nos soins.

Dans ses travaux ultérieurs consacrés au leadership (1957), Selznick affine ses conceptions en distinguant l'organisation de l'institution. L'organisation, telle qu'elle est considérée par les théoriciens de l'organisation, est un système formel de règles et d'objectifs uniquement considéré comme un moyen pour atteindre des buts (1984, 1<sup>ère</sup> éd. 1957 : 5). Contestant cette conception positiviste et utilitariste trop emprunte d'efficacité et de rationalité, même limitée ! (Simon 1947, Simon et March, 1958), Selznick oppose la notion d'institution. L'institution est un construit, c'est le produit d'un processus d'institutionnalisation qu'il définit de la manière suivante :

« Institutionalization is a *process*. It is something that happens to an organization over time, reflecting the organization's own distinctive history, the people who have been in it, the groups it embodies and the vested interests they have created, and the way it has adapted to its environment. [...] In what is perhaps its most significant meaning, "to institutionalize" is *to infuse with value* beyond the technical requirements of the task at hand. [...] From the standpoint of the committed person, the organization is changed from an expandable tool into a valued source of satisfaction » (Selznick, 1957 1<sup>ère</sup> éd., 1984: 16-17).

Ici, l'institution diffère de l'organisation en ce qu'elle est une structure sociale qui sous l'effet des pressions de groupes, de conflits d'intérêt internes et des efforts d'adaptations à son environnement local finit par incarner des valeurs (« *infuse with value* ») relativement indépendantes des intérêts et des utilités au principe de sa création, valeurs lui conférant sa spécificité, sorte de culture organisationnelle avant l'heure mais aussi et surtout une compétence distinctive (« *distinctive competence* »). Et c'est la défense de cette compétence qui est au cœur de l'activité du leader institutionnel, notion mettant en lumière la place centrale jouée par l'acteur dans la conception de Selznick.

### **1.2.3. Le réforme théorique de l'institutionnalisme organisationnel**

DiMaggio et Powell (1991), fixent la naissance du néo-institutionnalisme organisationnel à l'année 1977 avec la publication de deux articles de John Meyer (« *The Effects of Education as an Institution* ») et de John Meyer et Brian Rowan (« *Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony* »). Le néo-institutionnalisme organisationnel partage de nombreux points communs avec l'« ancien » institutionnalisme dont la paternité, on vient de le voir, est largement attribuée à Selznick pour son étude de cas consacrée à la *Tennessee*

*Valley Authority* (1949) et à ses travaux sur leadership organisationnel (1957). Nee (1998) apporte une précision toutefois. Selon lui les thèmes centraux du courant néo-institutionnaliste étaient déjà annoncés par les « *Prolegomena to a Theorie of Social Institutions* » de Talcott Parsons (1934) dont le projet était de fonder une théorie institutionnelle. Mis à part cette précision, la question de l'apparition du néo-institutionnalisme ne donne pas lieu à autant de divergences de vue comme c'est le cas pour la sociologie institutionnaliste (cf. supra notre introduction à l'institutionnalisme en sociologie). Nous verrons ultérieurement les principaux points de différence entre le premier institutionnalisme organisationnel et l'institutionnalisme deuxième manière (cf. infra les divergences entre les anciens et les modernes). Dans l'immédiat, nous allons présenter les trois principales recherches fondatrices du néo-institutionnalisme organisationnel.

Meyer et Rowan (1977) s'inscrivent en rupture avec le courant de la contingence structurelle pour qui les facteurs tels que la technologie (Woodward, 1958, 1965 ; Perrow, 1967), la taille de l'organisation (Pugh et l'école d'Aston, 1976; Blau, 1970) ; l'environnement (Burns et Stalker, 1971 ; Lawrence et Lorsch, 1967) ; la stratégie (Chandler, 1962)<sup>14</sup>, accroissent les difficultés de coordination et de contrôle interne entre les différentes fonctions indispensables au fonctionnement des organisations qui interviennent sur des marchés de plus en plus complexes et de plus en plus différenciés. Selon eux, les organisations ne fonctionnent pas conformément aux structures formelles qu'elles affichent. Bien au contraire, il y a une marge importante entre les structures formelles officialisées et les structures informelles officieuses (Homans, 1950 ; Dalton, 1959 ; Downs, 1967 ; Crozier et Friedberg, 1977). Aussi, les éléments structurels, les fonctions de l'entreprise par exemple, entretiennent entre eux des connexions lâches (« *loosely coupled* » : March et Olsen, 1976 ; Weick, 1976). Pour Meyer et Rowan (1977) « les règlements sont transgressés, les décisions inappliquées ou appliquées de telle manière qu'elles ne produisent pas les effets escomptés, les technologies ont une efficacité douteuse, l'évaluation et l'inspection des systèmes sont détournées ou rendues si floues qu'elles produisent peu de coordination ».

---

<sup>14</sup> L'appartenance de Chandler au courant de la contingence structurelle est un enjeu de débat. « Donaldson, lui-même ardent défenseur de la théorie de la contingence, ajoute à la liste des travaux fondateurs ceux de l'historien de l'entreprise A. D. Chandler [...]. Ceci peut se discuter » estime Desreumaux pour qui Chandler se distingue des « thèses d'essence déterministe [...] où l'acteur ou le décideur n'est guère présent, [au profit d'] une explication donnant une large place à la discrétion managériale ». Cf. Desreumaux, A. (2005), *Théorie des organisations*, Colombelles, éditions EMS, pp. 197-198.

Introduisant la notion de mythe, Meyer et Rowan proposent de rendre compte du « *decoupling* » entre les dimensions formelles et informelles de l'organisation. Qu'est-ce qu'un mythe selon eux ? Les organisations ne sont pas le simple produit des relations économiques et de la rationalité structurelle. Elles sont également inscrites dans le champ social. De nombreuses actions ou prises de positions des entreprises, par exemple la mise en place d'actions pour le développement durable, sont guidées par l'opinion publique ; le respect des règles est dicté par la loi et réprimé par la justice, les connaissances et les compétences utilisées ont pour une large part été acquises à l'école, etc. Or, selon Meyer et Rowan (1977), il s'agit de « manifestations de la puissance des règles institutionnelles qui fonctionnent comme des mythes hautement rationalisés et qui s'imposent aux organisations. [...] De nombreux éléments des structures formelles sont hautement institutionnalisés et fonctionnent comme des mythes ». Toutefois, il y a un conflit entre d'une part, la nécessité pour les organisations de célébrer les mythes institutionnels qui leur confèrent la légitimité - donc la propension à la survie dans un environnement compétitif en transformation permanente - et, d'autre part, l'activité quotidienne qui impose d'être efficace et productif. Il y a en effet une césure entre l'ordre symbolique qui commande une conformité minimum aux règles sociales et l'impératif technico-économique qui contraint au résultat. Le « *decoupling* » est le moyen par lequel l'entreprise surmonte cette injonction paradoxale qui consiste d'un côté à respecter des cérémoniels et se conformer aux règles formelles et, de l'autre, à sacrifier à l'efficacité mesurée à l'aune des résultats économiques. Autrement dit, le « *decoupling* » permet de préserver une apparence de similarité formelle entre les entreprises d'un secteur tandis que, dans la réalité, elles tendent à être plus diversifiées dans la pratique de leur activité. Cette activité de respect de la norme a un coût : plus l'environnement est institutionnalisé, plus les dirigeants dépensent de l'énergie et du temps à mettre l'organisation en conformité (niveau d'intervention rituel et abstrait), moins ils se consacrent en contrepartie à l'activité de management à un niveau plus opérationnel.

De façon originale et contre intuitive, Powell et DiMaggio (1983) soutiennent que la compétition économique, et donc le besoin d'efficacité matérielle accrue, n'est en rien au principe des changements organisationnels. A l'inverse, ils pensent que c'est le besoin d'être semblables pour gagner en légitimité (donc en efficacité symbolique) qui conduit les organisations d'un champ organisationnel à se transformer. Par champ organisationnel, Powell et DiMaggio entendent un ensemble d'organisations institutionnellement reconnues (« *a*

*recognized area of institutional life* »), mais aussi leurs fournisseurs, les consommateurs, les instances de régulations (par exemple les organismes et les associations professionnelles) et tout type d'organisation produisant des services et produits semblables. Pour rendre compte du processus d'homogénéisation du champ organisationnel, ils proposent le concept d'isomorphisme également utilisé par l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977 ; Hawley, 1968). S'adossant à Meyer (1983) et Fennell (1980), Powell et DiMaggio reprennent à leur compte deux types d'isomorphisme : *l'isomorphisme compétitif* ou *concurrentiel* et *l'isomorphisme institutionnel*. Délaissant le premier car « il ne restitue pas une image fidèle du monde moderne des organisations » (1991 : 66) et aussi en raison de sa meilleure adaptation à rendre compte des innovations, ils privilégient le second parce que « les organisations ne rivalisent par seulement pour les ressources et les clients, mais pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, pour la conformité sociale aussi bien que pour la conformité économique » (1991 : 66). Le changement organisationnel résultant de l'isomorphisme institutionnel revêt trois formes : isomorphisme coercitif, isomorphisme mimétique et isomorphisme normatif.

*L'isomorphisme coercitif* consiste en une pression formelle ou informelle exercée par une instance incarnant l'autorité sur une ou plusieurs autres organisations, par exemple le caractère obligatoire de la législation que l'Etat fait respecter. Ce peut être également une attente sociale particulière comme la nécessité de plus en plus grande d'intégrer le développement durable dans les logiques économiques. *L'isomorphisme mimétique* est une forme d'imitation mécanique en réponse à l'incertitude de l'environnement et l'ambiguïté des objectifs. C'est en quelque sorte le plus court chemin vers la solution la plus sécurisante et assurant aussi une plus grande légitimité : faire comme les autres. Enfin, *l'isomorphisme normatif* est lié à la professionnalisation d'une activité. Des instances de surveillance (associations, syndicats, ordres professionnels...), contrôlent les entrées (*numerus clausus*), veillent à ce que les règles (les normes) de la profession soient respectées et, si nécessaire, prononcent des exclusions contre ceux qui dérogent et qui donc menacent l'orthodoxie.

Recourant à l'approche ethnométhodologique (Garfinkel, 1967), Zucker (1977) étudie de façon empirique les « actions hautement institutionnalisées » et plus spécifiquement la persistance culturelle dans trois types de situations : la transmission inter générationnelle de la pratique, le maintien ou l'entretien de la pratique, et la résistance au changement ou sa défense, condition indispensable à la survie de la pratique. Par delà les résultats de l'expérience qui

tendent à démontrer que plus le degré d'institutionnalisation est élevé plus les conditions sont réunies pour la persistance culturelle, il nous apparaît surtout fondamental de souligner que Zucker ouvre la voie à une autre manière de penser l'organisation dans le courant néo-institutionnaliste. Par opposition aux approches structurales ou macro institutionnalistes de Scott, Meyer, mais surtout de Powell et DiMaggio qui donnent à voir l'homogénéité du champ, les travaux de Zucker (1977), Tolbert et Zucker (1983) laissent entrevoir de possibles variations dans la façon dont répondent les organisations pourtant soumises à des conditions environnementales relativement semblables. Autrement dit, l'institutionnalisme n'est pas nécessairement enfermé dans une conception isomorphe du changement conduisant un champ organisationnel donné à l'homogénéisation. Par cette approche, l'institutionnalisme parvient à penser la différenciation stratégique entre des entreprises semblables sous bien des aspects. L'autre apport fondamental de Zucker selon nous, est celui de la place restituée aux individus et surtout l'invitation à une mise en relation entre plusieurs niveaux d'analyse : l'individu, l'organisation et le champ organisationnel. Cet apport est fondamental car, comme le précise Zucker, sans une approche micro de l'organisation, « nous risquons de traiter l'institutionnalisation organisationnelle comme une boîte noire » (1991 : 105)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Pour plus de détails, cf. Zucker, L. (1977), « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence », *American Sociological Review*, 42, 5, pp. 726-743 ; et aussi son postscript in Powell, W. et DiMaggio, P. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, pp. 103-106.

### 1.3. Trois limites de l'institutionnalisme organisationnel

Nous allons maintenant poursuivre notre revue de littérature en pointant des tensions ou des paradoxes qui caractérisent le domaine de l'institutionnalisme organisationnel. A travers ce travail nous ne prétendons nullement à l'exhaustivité. Les éléments portés au jour dans cette partie sont liés à notre recherche. Aussi allons-nous plus spécifiquement prêter attention aux trois thèmes suivants : 1. Une analyse approfondie de la césure théorique qui sépare l'institutionnalisme organisationnel en deux sous courants avec d'un côté les fondateurs, les anciens, et de l'autre, les modernes. 2. Nous mettrons également en lumière quelques objets longtemps délaissés par le néo-institutionnalisme tels que l'hétérogénéité, le changement et le pouvoir. 3. Enfin nous analyserons la façon dont la technique ou la technologie sont abordées par l'institutionnalisme organisationnel.

#### 1.3.1. L'éternelle querelle des « anciens » et des « modernes »

Dans l'introduction à l'ouvrage intitulé « *The New Institutionalism on Organizational Analysis* » (1991 : 1-38) dont nous nous inspirons ici pour mettre en lumière les divergences entre anciens et modernes, DiMaggio et Powell comparent de façon détaillée les deux sous courants de pensée qui à bien des égards partagent de nombreux points communs, tels que l'importance accordée à la relation entre l'organisation et son environnement (notamment le rôle de l'Etat ou de la puissance publique) ; la mise en lumière des logiques organisationnelles pratiques en contradiction (« *inconsistent* ») avec les logiques officiellement proclamées (structures informelles vs structures formelles) ; le rôle de la culture comme facteur influençant la réalité de l'organisation.

Pour autant le « néo institutionnalisme » n'est pas une continuation pleine et entière de l'« ancien ». Les deux sous courants divergent à plus d'un titre sur des aspects fondamentaux. Parmi les différences voire les divergences qui permettent de distinguer l'« ancien » du « nouveau », l'une d'entre elles nous apparaît fondamentale : il s'agit de la *dimension politique de la vie organisationnelle* (« *political approach* ») avec l'étude des conflits et des stratégies organisationnelles ayant pour enjeux la conquête du pouvoir ou d'avantages (« *vested interests* »). Pour Selznick et les tenants de l'ancien institutionnalisme, le conflit et la stratégie

organisationnels sont des éléments centraux qui aboutissent à la constitution d'alliances (« *tradeoffs* »), alors que, de l'aveu de DiMaggio et Powell (1991 : 12), « le néo institutionnalisme a toujours accordé une place secondaire aux conflits d'intérêt à l'intérieur des organisations ou entre les organisations. »

L'ancien met en lumière les relations informelles et les groupes d'influences (« *shadowland of informal interaction* », Selznick, 1949 : 260, cité in Powell et DiMaggio, 1991 : 13) afin de montrer comment les structures informelles « dévient » des structures formelles, et aussi pour démontrer la façon dont les intérêts personnels ou les intérêts de petits groupes viennent télescoper et transformer les objectifs et les structures officielles initialement affichées par les organisations. Pour le néo institutionnalisme, « l'irrationalité ou les paradoxes organisationnels se situent davantage dans les structures formelles en elles-mêmes », et tout particulièrement dans les mécanismes de diffusion dûs aux relations inter-organisationnelles (isomorphisme de Powell et DiMaggio, 1983).

Une autre différence fondamentale réside dans la façon dont chaque institutionnalisme envisage l'organisation et la relation qu'elle entretient avec son environnement. Pour Selznick et les anciens institutionnalistes, le niveau d'analyse est l'organisation considérée dans son individualité et dans sa relation avec un environnement très localisé, quasiment à proximité. L'ancien institutionnalisme considère l'organisation comme pourvue d'une personnalité (« *character* »). Chaque organisation possède un haut degré de cohérence symbolique et fonctionnel compte tenu de la personnalité et des valeurs qui la structurent (Selznick, 1949 : 182 ; 1957 : 38-55). La notion de culture au sens de culture propre à une entreprise, sans être nommée, est implicitement envisagée. Cette conception ouvre à la voie en fait à une grande disparité de « *characters* » organisationnels pour ainsi dire uniques en leur genre et donc à une variété d'organisations irréductibles les unes aux autres. Pour l'ancien institutionnalisme, le changement se produit à l'intérieur d'une organisation qui évolue en relation avec son environnement local (Selznick, 1957 : 39).

Pour les néo-institutionnalistes en revanche, la conception de l'organisation et de son environnement est toute différente. Pour la très grande majorité d'entre eux, (à l'exception notable de Lynne Zucker, 1977 ; 1987 ; Tolbert et Zucker, 1983), l'étude porte sur un secteur ou un champ organisationnel, c'est-à-dire une population d'organisations en relation avec un environnement institutionnel élargi à ses composants les plus éloignés et les plus abstraits. Pour les néo-institutionnalistes, les institutions incluent aussi bien les systèmes de règles

informelles comme par exemple les schèmes culturels et cognitifs tendant à engendrer des actions non réfléchies (produits de perceptions routinières ou familières de la réalité, de visions du monde comme allant de soi...), que les systèmes de règles formelles qui prescrivent les actions ou fixent la limite avant réprobation (lois édictées par l'Etat, règlements mis en place par les associations et les organisations professionnelles...). Partageant un environnement semblable, les organisations d'un champ organisationnel donné tendent selon les néo-institutionnalistes à adopter des pratiques et des structures semblables dans le temps. Ainsi considéré, un champ organisationnel ou une population d'organisations devient progressivement homogène ou isomorphe (« *isomorphic* ») pour des raisons de conformité avec la règle dominante. En d'autres termes, pour les anciens l'organisation est tout à la fois le lieu du processus d'institutionnalisation et l'objet institutionnalisé alors que les néo-institutionnalistes envisagent le processus à l'échelon du champ organisationnel par interactions entre les organisations le composant.

Les tenants de l'institutionnalisme organisationnel – qu'ils soient anciens ou modernes - s'accordent sur la réfutation du comportement organisationnel conçu comme une simple somme d'actions individuelles. Toutefois, par delà cet accord comme prémisse à une théorie de l'action, les deux sous courants se séparent à nouveau. Pour Selznick les individus réagissent consciemment et délibérément aux pressions et aux normes de l'environnement, même s'ils finissent par perdre le contrôle des actions qu'ils entreprennent car les organisations sont des objets récalcitrants (« *recalcitrant tools* ») et les efforts pour les diriger mènent à des conséquences inattendues (« *unanticipated consequences* »). Chez les néo-institutionnalistes, il y a un rejet de l'action intentionnelle en ce sens que l'individu sans être dépourvu de capacités d'action délibérée est néanmoins agi de façon quasi-inconsciente par les institutions. Selon Powell et DiMaggio, « le rejet de l'intentionnalité est fondée sur une théorie alternative de l'action individuelle qui met l'accent sur le caractère irréfléchi, routinier et répétitif du comportement humain et qui voit les intérêts personnels et les acteurs comme eux-mêmes constitués par les institutions » (1991 : 14). Ainsi, des individus peuvent ne pas avoir une vision très précise de leurs intérêts et des objectifs qu'ils souhaitent atteindre, particulièrement dans les périodes d'incertitude où l'information est inégalement partagée, et tout à la fois agir de façon irréfléchie (« *unreflective ways* ») en conformité à des structures cognitives admises et vécues sur le mode implicite du cela-va-de-soi (« *taken-for-granted* »). Ainsi, par des emprunts

à la psychologie cognitive<sup>16</sup>, les néo-institutionnalistes considèrent les scripts cognitifs et les routines comme des facteurs contraignant ou déterminant l'action mais, aussi et surtout, comme des facteurs la rendant possible en donnant aux individus des modèles guidant leurs comportements (Clemens et Cook, 1999).

### 1.3.2. Changement, individu, intérêt : des objets retrouvés

Le changement n'est pas un inconnu du néo-institutionnalisme (Jepperson, 1991 ; Campbell 2004). Une énergie considérable a été dépensée en établir les catégories (« *evolutionary change* » vs « *revolutionary change* », « *punctuated evolution* » vs « *punctuated equilibrium* »...). Les facteurs prédictifs externes et internes du changement ont également fait l'objet d'études (Oliver, 1992). Parmi les travaux consacrés au changement, nombreux sont ceux qui traduisent une manière de penser accordant davantage d'intérêt à l'étude de la transformation achevée à un niveau macro analytique, qu'à celle en train de se faire au niveau micro analytique (Zucker, 1977 ; Brint et Karabel 1989 et 1991). Cette pensée taxonomique qui n'explique pas les processus d'institutionnalisation (« *Institutional theory tells us relatively little about 'institutionalization' as an unfinished process (as opposed to an achieved state)* », DiMaggio, 1988 : 12) et qui montre là les limites de la théorie institutionnaliste (« *Institutional theory is always in danger of forgetting that labeling a process or structure does not explain it* », Zucker, in Powell et DiMaggio, 1991 : 106), est handicapée par son incapacité à considérer l'individu pourvu d'intérêts et agissant conformément à ceux-ci (Friedland et Alford, 1991). Autrement dit, pour le néo-institutionnalisme première manière, non seulement l'individu éprouve les plus grandes difficultés du monde à identifier son intérêt mais en plus il n'est pas capable de mettre en oeuvre les stratégies appropriées pour satisfaire son intérêt. Dans ces conditions, les normes et les présupposés culturels implicites (« *preconscious assumptions* ») exercent une action déterminante, voire exclusive, en guidant la main de l'homme. Toute démarche stratégique individuelle est inconcevable de ce point de vue théorique.

---

<sup>16</sup> Ainsi Powell et DiMaggio (1991 : 15) expliquent que les néo-institutionnalistes organisationnels rejettent les théories de la socialisation et plus particulièrement les notions d'identification et d'incorporation au profit des psychologies implicites. Ils identifient trois domaines d'études les inspirant plus particulièrement : les théories des modèles cognitifs de la prise de décision, les théories de l'apprentissage et de l'organisation de l'information, les théories de l'attribution et de la rationalisation.

L'ouverture progressive à la notion d'intérêt (« *the selective deployment of interest in institutional explanations* », DiMaggio 1988 : 7), à l'hétérogénéité et aux processus de changement (« *we need an enhanced understanding of both the sources of heterogeneity in institutional environments and the processes that generate institutional change* », Powell, 1991 : 183) permet de dépasser la « vision statique, contrainte et socialement surdéterminée de l'organisation. » (Powell, 1991: 183). (« *The literature suggest a static, constrained, and oversocialized view of organizations* », Powell, 1991: 183). Intégrer la possibilité de la variété des formes organisationnelles et de l'intérêt individuel dans l'analyse permet d'ouvrir des perspectives nouvelles à l'institutionnalisme (Fligstein, 1991). Si l'on ne peut exclure d'indéniables phénomènes de persistance (Zucker, 1977) propres à chaque champ organisationnel, il existe également des variations qu'il convient de saisir et d'expliquer. L'institutionnalisme est donc clairement invité à penser l'hétérogénéité ou la variété des logiques organisationnelles dans le champ des possibles organisationnels. Penser de cette manière, c'est redonner à l'individu une place dans les processus de transformations et dans les stratégies organisationnelles dans lesquelles ils occupent une place de choix (Munir, 2005). Reconnaître l'effet des schèmes de perception et d'appréciation socialement constitués et socialement structurant pour l'action individuelle, schèmes qui conduisent les individus à agir sur le mode du cela va de soi ou de l'impensé (la « *taken for grantedness* », Berger et Luckmann, 1966 ; ou les « *collective representation [that] operate on their own* », Stinchcombe, 1997 : 2), ce n'est pas nécessairement faire de l'individu un pantin social exclusivement agit par les normes et la culture. Reconnaître les limites qui pèsent sur l'action individuelle – limites que l'on peut, entre autres, associer aux trois « piliers » réglementaire, normatif et cognitif (Scott, 2001), mais auxquelles nous estimons essentiel d'ajouter la position hiérarchique que l'individu occupe dans l'organisation et la position que son organisation occupe dans le champ –, n'exclut pas des formes de variations (même relatives) dans les réponses que les individus élaborent lorsqu'ils sont confrontés à une « pression environnementale » telle que, par exemple, une innovation technologique ; synthèse théorique que l'on pourrait schématiser par la dialectique du couple épistémique « *exogenous pressure* » vs « *different endogenous reaction of non passive actors* » (Dacin, Goodstein et Scott, 2002).

L'individu actif doit sortir de l'ombre car, même socialisé et structuré, l'individu (ré)agit en interprétant plus ou moins les situations. Quand bien même la pression environnementale qui s'exerce sur un champ organisationnel donné, s'exerce avec la même force pour toute les

organisations de ce champ - ce qui par ailleurs n'est pas certain -, les logiques dont les organisations du champ sont le théâtre, sont parfois rivales (Lounsbury, 2001 et 2007, Townley, 2002). Ces rivalités sont le produit de la singularité relative des parcours des individus qui composent les organisations, des rapports de forces entre les différentes coalitions intra-organisationnelles, et de la concurrence entre les différentes organisations d'un champ donné. Toute proportion gardée, Powell et DiMaggio (1991) ne disent pas autre chose, lorsqu'ils appellent à l'édification d'une théorie multidimensionnelle ainsi qu'à un retour de ce que nous oserons appeler *le refoulé du tout premier élan théorique néo-institutionnaliste*, à savoir les notions d'action individuelle, de rapports de force, de lutte d'intérêt et de pouvoir, donc de changement ou de résistance au changement, phénomènes couramment rencontrés dans les entreprises et dans lesquelles les individus ne cessent de jouer le premier rôle. Il y a à travers cet appel à la convergence, une volonté de combiner dans une seule approche théorique la place déterminante de la structure sociale ou encore la vision « *market based* » - longtemps privilégiée (Fligstein, 1991, 1997 et 2001) - et la part d'action individuelle au principe d'une forme de pouvoir sur les organisations qui ne peut être congédiée sans courir le risque de perdre quelque chose en route !

« We suspect that something has been lost in the shift from the old to the new institutionalism. Although the prime importance of assimilating the cognitive revolution to sociological theory is undeniable, we agree with Alexander (1987) that the goal must be a sounder multidimensional theory, rather than a one-sidedly cognitive one. Indeed, one of the key purposes [...] was to expand the universe of discourse in institutional theory to include researchers whose work placed more emphasis on the strategic and political elements of action and institutional change. The result [...] has been to integrate more firmly organizational institutionalism with general sociology, to place interests and power on the institutional agenda, and to clarify and deepen the conversation about the form that a theory of change might take »<sup>17</sup> (Powell et DiMaggio, 1991 : 27).

La notion d'entrepreneuriat institutionnel (« *institutional entrepreneurship* » DiMaggio, 1988) constitue l'ébauche d'une réponse à cet impératif théorique car elle permet de faire renouer le néo-institutionnalisme organisationnel avec ce que Stinchcombe appelle « *the guts of institutions* » (1997 : 17), et qui n'est d'autre que ses origines (Selznick, 1957). Autrement dit, l'agenda consiste à faire place à un individu davantage mû par ses intérêts (« *organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) [who] see in [changes] an opportunity to realize an interest that they value highly* », DiMaggio, 1988 : 14).

---

<sup>17</sup> Souligné par nos soins.

Cette conception de l'individu suppose l'intense activité politique qui s'exprime à travers les luttes d'intérêt et les relations de pouvoir (Levy et Scully, 2007), luttes qui prennent des formes exacerbées dans les périodes de transformation organisationnelle. Heuristiquement puissante, la notion d'entrepreneuriat institutionnel permet de combiner dans un couple jusqu'alors improbable, la notion d'action et d'institution (Barley et Tolbert, 1997), de structure (« *structure* ») et d'agent (« *agency* ») (Sewell, 1992 ; Seo et Creed, 2002), afin de surmonter le fameux paradoxe de l'« *embedded agency* » (Greenwood et Suddaby, 2006). Nous entendons ici l'agent au sens de sujet disposant de ressources, capable d'agir sur le monde (« *agency refers to an actor's ability to have some effect on the social world*, Scott, 2001 : 76), et tout cela conformément à des intérêts (« *Actors who have an interest in particular institutional arrangements and who leverage resources to create new institutions or to transform existing ones* », Maguire, Hardy et Lawrence, 2004 : 657) par opposition à l'agent conçu comme un sujet « *oversocialized* » c'est-à-dire socialement (sur)déterminé (Powell, 1991).

Contradiction dans les termes, l'entrepreneur institutionnel rend possible la construction de sens et, à travers cela, le renouvellement institutionnel ou l'innovation institutionnelle jusqu'alors difficilement concevable. L'entrepreneur institutionnel, sans être un acteur libéré de toute contrainte institutionnelle - tel que peut l'envisager la théorie économique de l'acteur rationnel -, est un acteur organisationnel pourvu de ressources particulières qui, fonctionnant sur le mode pré-reflexif, agit de façon imparfaitement rationnelle mais, demeurant néanmoins raisonnable, sait ménager ses intérêts dans de nouvelles formes institutionnelles. Sous ce rapport, nous pensons que l'entrepreneur institutionnel est davantage un assembleur qu'un inventeur (DiMaggio, 1988). Son talent consiste finalement moins dans l'élaboration de pièces originales en elles-mêmes qui lui sont plutôt socialement fournies, que dans la façon singulière dont il organise l'assemblage ou dont il combine ces pièces socialement préconstituées, compte tenu d'une histoire personnelle et d'une inscription dans le temps (Dorado, 2005 : 388). La liberté d'assemblage ne va pas sans limites, celles des conditions sociales de la production de l'assembleur, car l'histoire et la trajectoire ne se font jamais complètement oublier, sauf peut-être de ceux qui, comme disait Mauss, parviennent à se payer de la fausse monnaie de leurs rêves en s'imaginant infiniment capables d'assembler les pièces du jeu organisationnel dans une multiplicité de combinaisons confinant à l'illusion de la liberté. Produit de la dialectique « *structure* » versus « *agency* », l'entrepreneuriat institutionnel permet de saisir et de rendre

compte de l'interaction entre les institutions qui façonnent les individus et les individus qui ne cessent d'exercer une action sur les institutions au principe du renouvellement institutionnel et du possible de l'action individuelle (« *actors [that] shape emerging institutions and transform existing ones despite the complexities and path dependences* », Garud, Hardy et Maguire, 2007 : 957).

Revenons un instant à la signification première des termes. Un entrepreneur institutionnel est une personne qui entreprend institutionnellement, forme d'entreprise tout à fait particulière qui, à ce titre, nécessite qu'on s'attarde dessus. L'entrepreneuriat institutionnel, activité socialement risquée qui met en question la norme, engendre la mise en oeuvre d'une intense activité politique pour bricoler de « nouveaux systèmes de significations » (« *new systems of meaning* ») et des « arrangements institutionnels » (« *institutional arrangements* »). L'action qui consiste à structurer son environnement institutionnel demeure un « bricolage » sans lendemain si les arrangements institutionnels ne sont pas théorisés sous des formes aisément recevables (« *commodification* » ou « *theorization* ») dans le cadre des pratiques propres au champ considéré, afin d'en favoriser la diffusion (« *colonization* ») et les ériger au rang de normes reconnues (« *reinstitutionalization* »), (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002 ; Maguire, Hardy, Lawrence, 2004 ; Suddaby et Greenwood, 2001). S'inscrire dans de tels processus de décomposition-recomposition normatifs, nécessite de la part de l'entrepreneur institutionnel des dispositions particulières. En effet, la disposition à l'innovation normative, suppose une relative *distance sociale à la norme* rendant ainsi possible la rupture ou l'écart. Il y a donc dans cette entreprise de contestation plus ou moins volontairement entreprise, vécu sur le mode de la conscience relative, la manifestation de ce qui peut apparaître faussement comme une forme d'audace sociale, mais qui est vraisemblablement avant tout une question de position dans le champ considéré (Battilana, 2006). Le terme de distance que nous employons ici peut prêter à confusion. Nous ne voulons pas dire par là que l'entrepreneur institutionnel est un acteur rationnel qui, même dans les limites de sa rationalité, parvient à s'extraire du monde social pour se placer en surplomb afin d'agir dessus dans une conscience aigüe des enjeux de la situation (Leca, Naccache, 2006 : 628). Nous voulons plutôt dire par là que, par des effets structurels du champ organisationnel, chacun n'entretient pas la même distance sociale à la norme, que chacun n'a pas les mêmes dispositions sociales à jouer avec la norme au sens de « *enabling role of individual social position* » (Battilana, 2006). Autrement dit, il y a une distribution inégale de la capacité à mettre en jeu les règles du jeu social au sens mécanique d'y

mettre du jeu, de faire jouer les rouages de la mécanique sociale pour la transformer le plus conformément à ses intérêts ; intérêts qui à défaut d'être bien pensés au sens rationnel du terme, peuvent néanmoins être bien compris au plan de la pratique. L'entrepreneur institutionnel est à ce titre une figure à la physionomie et à la position sociale qu'il convient de mieux définir.

Comme le souligne Fligstein (1997, 2001), l'entrepreneur institutionnel dispose d'aptitudes particulières, il est un acteur stratégique muni d'une compétence sociale (« *these entrepreneurs are skilled strategic actors* », 2001 : 106). « La compétence sociale, selon Fligstein, est la capacité de certains acteurs à motiver les autres à coopérer, la capacité à engager les autres dans des actions collectives [...] qui est centrale dans la construction et la reproduction d'ordres sociaux locaux » (2001 : 106). L'individu, indéniablement talentueux, comprend les situations ambiguës (« *understand the ambiguities* » 2001 : 114), sait le parti qu'il peut en tirer (« *a sense of what is possible and impossible* », 2001 : 114), il est également un homme de négociation et d'accord plus que de conflit (« *brokering more than blustering* », 2001 : 114). On nous dit que la compétence confère un certain sens pratique des situations dont l'effet est la capacité à faire coopérer. La notion se précise un peu. Garud, Sunjay et Kumaraswamy (2002) mettent en lumière des « *political skills* » qui se décomposent à leur tour en sous catégories telles que « *networking, bargaining and interest mediation skills* ». Dans leur étude, Perkmann et Spicer (2007) complètent ce travail taxinomique en adjoignant à la « *political skill* », deux catégories complémentaires que sont l'« *analytical skill* » et la « *cultural skills* ». Les conditions d'utilisation de la ressource sont également portées au jour et classées en trois modalités (« *leveraged, convened, or accumulated* », Dorado, 2005 : 395). Ces recherches qui aboutissent à des types et des catégories, nous disent finalement assez peu de chose de la nature profonde de la ressource. Quelle est-elle donc ? Comment l'objectiver ?

Un des tout derniers développements de la recherche se consacre à l'analyse des discours, et des textes officiels (compris comme des discours) en tant qu'éléments constitutifs des processus d'institutionnalisation. La production de discours est une activité sociale inséparable des pratiques organisationnelles. La réalité est socialement construite à travers des processus discursifs au principe de significations partagées (Berger et Luckmann, 1966). Sous ce rapport, pour rendre compte des processus d'institutionnalisation, il n'est pas permis de faire l'économie de l'activité linguistique qui est au cœur de la construction du sens partagé dans le champ et donc au principe de la fabrication du champ, de la conservation ou de la

transformation de celui-ci. La mobilisation d'un modèle discursif de l'institutionnalisation (Phillips, Lawrence et Hardy, 2004) représente, à notre sens, le franchissement d'une première marche vers l'objectivation de la ressource de l'entrepreneur institutionnel. Le discours constitue une matérialisation du travail effectué par l'entrepreneur institutionnel pour peser sur les institutions qui tout à la fois contraignent et rendent possible son action.

« The image of institutional entrepreneurs that is suggested by our model is a authors-generators of influential texts that are aimed at influencing the nature and structure of discourses and, in turn, affecting the institutions that are supported by those discourses », (Phillips, Lawrence et Hardy, 2004 : 648)

Les énoncés performatifs (Austin, 1991) constituent, voire instituent ce qu'ils désignent (« je vous déclare mari et femme, je te baptise, etc. »). Le discours prend ainsi la forme d'une action symbolique, celle de transformer par le fait même de prononcer la formule consacrée. Dans la logique des énoncés performatifs, celui qui dit est souvent le représentant de l'autorité institutionnelle (l'Etat, l'église, etc.) : « par les pouvoirs qui me sont conférés, je vous fais chevalier de la légion d'honneur... ». Dans le cas de l'entrepreneur institutionnel, la situation est quelque peu différente. Bien souvent, il ne lui est conféré aucun pouvoir officiel. L'entrepreneur institutionnel prend le pouvoir, il ne part de rien pour ainsi dire. Ce qui au passage réintroduit la problématique du pouvoir dans le néo-institutionnalisme (Phillips, 2003). L'entrepreneur institutionnel n'a bien souvent pas d'autre mandat que celui qu'il s'arrogé et qui lui permet de construire sa propre légitimité. Le discours est donc ici un objet d'étude de tout premier plan car il permet de mettre en lumière, d'objectiver, la ressource spécifique que représente la capacité rhétorique ou persuasive de l'entrepreneur institutionnel, qui n'est autre que la manifestation d'une forme de pouvoir symbolique. Au plan du champ organisationnel, les stratégies rhétoriques ont été étudiées (Suddaby et Greenwood, 2005) mais, il nous semble que cela n'a encore été fait au plan individuel. A ce jour, on a le sentiment de demeurer dans une relative méconnaissance des éléments constitutifs de la ressource mobilisée par l'entrepreneur institutionnel. L'objectivation pose problème. L'étude du discours (Phillips, Lawrence et Hardy, 2004) ou de la rhétorique (Suddaby, Greenwood, 2005) nous indique certainement un chemin à suivre et à prolonger. Le discours est un début d'objectivation de la ressource ou de la compétence mobilisée par l'entrepreneur institutionnel. Il s'agit ici d'une dimension assez symbolique de la ressource. Il nous semble possible d'approfondir ce travail d'objectivation qui en est encore à ses débuts. Une piste pourrait consister à identifier plus

précisément la ressource en la décomposant en diverses formes de capitaux telles que par exemple le capital culturel, le capital économique, le capital social, le capital symbolique (Pierre Bourdieu, 1992) détenues par les entrepreneurs institutionnels. Cette approche viendrait ainsi compléter harmonieusement les dernières avancées accomplies dans ce domaine à travers notamment la notion travail institutionnel (« *institutional work* », Lawrence, Suddaby & Leca : 2009) qui se concentre sur les processus d'institutionnalisation accomplis au niveau individuel, tout en nous laissant dans une relative ignorance des processus d'institutionnalisation des individus et de la façon dont ils transfèrent leur patrimoine institutionnel dans les actions au sein de l'organisation.

### **1.3.3. Technologie et Institutionnalisme : une convergence nécessaire**

La séparation intellectuelle pratiquée entre les objets dits techniques et les objets dits institutionnels est une frontière artificielle (Powell, 1991 : 183) qui recoupe à bien des égards la vision simplifiée d'un monde organisationnel scindé en deux avec, d'un côté, les organisations marchandes évoluant dans un environnement technique et, de l'autre, les organisations non marchandes évoluant dans un environnement institutionnel. Cette scission conduit à poser les problèmes de façon erronée, ou partielle, en rejetant dos-à-dos un point de vue favorisant soit l'économicisation des comportements jugés rationnels conformément à la théorie du choix rationnel des économistes néo-classiques ; soit la socialisation exagérée des pratiques et des comportements au point de priver l'individu de la possibilité de former des choix (Friedland, Alford, 1991 : 235). Diviser à ce point l'étude scientifique du marché, c'est courir le risque d'abandonner les objets économiques (ou marchands) au paradigme economiciste. C'est également laisser le champ libre à la formation de théories « rivales » réduisant la relation entre l'organisation et son environnement à une simple négociation de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) ou à une vision fataliste de la survie organisationnelle conditionnée par une combinaison de facteurs plus ou moins adaptés à l'environnement sélectif (Hannan et Freeman, 1977). Par delà les enjeux de luttes disciplinaires pour le monopole des objets scientifiques, cette conception insuffisamment socialisée des univers économiques (« *undersocialized* », Granovetter, 1985) coupe l'organisation de son environnement sociétal et institutionnel (Friedland et Alford, 1991).

Si comme le rappellent Scott et Meyer : « *technical and institutional environments should not be viewed as mutually exclusive states : they can and do coexist* » (1991 : 123), ces précautions épistémologiques ne sauraient cependant faire oublier une « tradition » du néo-institutionnalisme organisationnel (Meyer et Rowan, 1977 ; Meyer, Scott et Deal, 1981 ; Meyer et Scott 1983; Scott 1991) qui a initialement distingué, voire opposé, les environnements techniques et les environnements institutionnels. Dans la littérature néo-institutionnaliste, les environnements techniques (« *technical environments* ») sont caractérisés par les éléments suivants : la concurrence, la commercialisation de biens et de services, l'efficacité liée au contrôle du système de production (qu'il soit matériel ou immatériel) et l'efficacité liée aux résultats (« *outputs* »).

« Technical environments are those in which a product or service is produced and exchanged in a market such that organizations are rewarded for effective and efficient control of their production systems. *In the purest case, such environments are identical to the competitive markets*<sup>18</sup> so dear to the hearts of neoclassical economists », (Scott et Meyer, 1991 : 123).

Les environnements institutionnels (« *institutional environments* ») sont davantage attachés à l'élaboration et à la conformité aux règles en tant que source de légitimité.

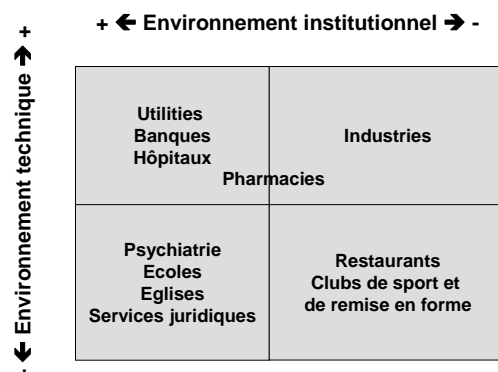
« Institutional environments are, by definition, characterized by the elaboration of *rules and requirements* to which individual organizations must conform if they are *to receive support and legitimacy*<sup>19</sup>. The requirements may stem from regulatory agencies or authorized by the nation state », (Scott et Meyer, 1991 : 123).

La bureaucratie d'Etat constitue à bien des égards l'organisation idéale-type de l'environnement institutionnel. Elle est à la fois émettrice des règles institutionnelles et garante de leur application. La notion de service public peut être une illustration des principes qui caractérisent l'environnement institutionnel. Le service public – c'est-à-dire un service rendu à tous les publics sans distinction –, est au moins aussi important que le « produit » qui en résulte. La conformité de l'Etat à sa propre philosophie est au principe de sa légitimité et compte au moins autant sinon plus que le service rendu en lui-même (« *in institutional environments organizations are rewarded for establishing correct structure and processes, not for the quantity and quality of their outputs* », Scott, 1991 : 167).

---

<sup>18</sup> Souligné par nos soins.

<sup>19</sup> Souligné par nos soins.



D'après Scott, R. (1987)

Rétablir dans un seul plan d'analyse les environnements techniques et institutionnels est la condition de possibilité d'ouverture du marché à la dimension sociale des échanges. C'est se donner les moyens de confronter la pensée de la stricte rationalité des échanges de flux de marchandises et de services contre paiements, à celle d'un système culturel et social historiquement constitué (Friedland et Alford, 1991). La notion d'utilité, sans forcément s'abolir dans cette confrontation, n'est alors plus sans histoire au double sens d'inscription dans le temps et de tensions sociales. La formation de la préférence pour les biens et les services et la formation de la valeur qui leur est accordée à un moment donné dans un lieu donné s'enrichit alors d'une histoire et d'une structure sociale données. Scott et Meyer (1983) initient partiellement cette convergence. La démarche qu'ils proposent consiste à placer les facteurs institutionnels et techniques comme appartenant à une seule dimension dans laquelle il y a des variations. Dans cette hypothèse, les organisations sont soumises à des pressions des environnements technique et institutionnel auxquelles elles doivent se conformer pour durer. Scott et Meyer (1983 : 167-172) arrivent ainsi à plusieurs combinaisons que l'on peut synthétiser en quatre catégories dans le tableau ci-dessus.

Les organisations les plus contraintes sont celles qui évoluent dans des environnements combinant une forte institutionnalisation et une forte technicisation. Dans ce cas, elles doivent être capables de faire face à des exigences de conformité à la règle institutionnelle et satisfaire les exigences d'efficacité technique et économique. C'est la raison pour laquelle ces organisations ont des structures administratives lourdes et complexes comme les banques ou les hôpitaux. A l'opposé, les organisations telles que les restaurants, les clubs de remise en

forme... sont faiblement soumises à la contrainte, que cette dernière soit institutionnelle ou technique. A un niveau intermédiaire, on trouve des organisations ayant à gérer un environnement technique plus contraignant que leur environnement institutionnel (les industries par exemple) et celles qui, à l'inverse, évoluent dans un environnement institutionnel exerçant une pression supérieure à l'environnement technique (les écoles, les églises, les services juridiques et les établissements psychiatriques). La principale vertu de ce travail d'intégration des environnements technique et institutionnel est de dresser les catégories des organisations faisant face à des formes variables de pression selon leur localisation dans cette structure matricielle. Ce travail remet indirectement à l'ordre du jour la nécessité d'un alignement des valeurs de l'organisation avec celles de son environnement (Selnick, 1949, 1957). Cependant, nous demeurons ici campés dans la logique taxonomique (Zucker, 1991) qui ne rend pas compte des processus d'institutionnalisation des activités techniques ou technologiques.

Rompant avec la conception plus traditionnelle d'une technologie considérée comme une matérialité abstraite (Orlikowski, 1992, 2000, 2007 ; Orlikowski et Barley, 2001), un courant de recherche renverse l'agenda théorique pour redonner à l'individu (« *human agency* ») une place de premier plan dans la construction sociale des technologies (« *the ongoing potential for users to change [technology] (physically and socially) throughout their interaction with it* », 1992 : 408). Principalement adossé à la théorie de la structuration (Giddens, 1984) mais faisant converger pour les besoins de l'exercice la théorie des organisations et les recherches consacrées aux technologies de l'information (Orlikowski et Barley, 2001), une perspective originale est proposée à travers l'étude pratique (« *practice lens* ») des usages de la technologie. Interrogeant l'interaction des dimensions sociales et matérielles associées à tout usage des technologies dans les organisations, Orlikowski (1992, 2000 et 2007) considère que les effets structurants de la technologie ne sont pas contenus dans les objets matériels en eux-mêmes (« *technological artifacts* »). Au contraire, les effets structurants se constituent et émergent progressivement dans les usages récurrents que les individus (« *human agency* ») font des technologies (« *technologies-in-practice* »).

Plus traditionnellement inscrits dans le cadre institutionnaliste, Garud et al. (1996, 2002, 2003) étudient les processus d'institutionnalisation des technologies nouvelles. Reprenant les notions d'environnements institutionnel et techniques préalablement élaborées (Scott, 1983 ;

Scott et Meyer, 1991), Garud et Jain (1996) positionnent les nouvelles technologies dans ces deux environnements :

« The technical environment of a technological system consists of innovations and performance enhancements at the product and component level that are eventually exchanged in a market. The institutional environment of a technological system consists of the mosaic of compatibility and performance standards that together constitute the architecture of the technological system. In this way, standards are to technological systems what institutional environments are to organizations », (Garud and Jain, 1996 : 392).

Mieux encore, ils montrent à quel points le champ technologique est inséré (« *embedded* ») dans le champ institutionnel (« *The computer networking field then represents a system where the institutional environment of standards (as defined by TCP/IP) "just" embeds the technical environment of product markets* » : 401, Garud, Jain, 1996). L'environnement institutionnel détermine fortement le champ technologique y compris dans sa dimension marchande (« *No technology exists in a vacuum. Each requires a defined institutional space with rules that govern the production, distribution and consumption of associated artefacts [...]. Indeed, technological fields are embedded in the institutional environments that shape them* », Garud, Jain and Kumaraswamy, 2002 : 197). L'étude des processus d'émergence technologiques porte au jour les inévitables luttes entre anciennes et nouvelles technologies mais aussi entre les nouvelles technologies elles-mêmes, luttes qui précèdent l'accession à la légitimité, celle du « standard » connu et reconnu dans le champ, reléguant ainsi les « formats » alternatifs au statut de compétiteurs disqualifiés condamnés à une disparition quasi certaine (« *These legitimacy battles are manifest not only in clashes between old and new technological fields, but also in clashes between alternative technological trajectories within a field, as each vies to become the "dominant design"* », Garud et al, 2002 : 198)

Pour autant, cette lutte pour la suprématie sur le champ n'est pas réductible à un affrontement sur des critères uniquement techniques. La performance ou la force novatrice de la technologie ne sauraient suffire à lui donner sa dimension institutionnelle. La triomphe de la compétition technologique – tout comme celui de la compétition scientifique (Latour et Woolgar, 1996, 1<sup>ère</sup> éd. 1979) – revêt une dimension sociale forte : celle de la capacité des entrepreneurs institutionnels à construire des ponts entre l'innovation et les règles institutionnelles préexistantes (Vand de Ven et Garud, 1993). En effet, une innovation

technologique ne parvient à s'ériger au rang de « standard » sans le travail collectif de construction sociale (« *technology entrepreneurship is a larger process that builds upon the efforts of many* » : 277, Garud et al., 2003) accomplis par des acteurs doués d'une capacité à mobiliser du soutien en faveur de la dite technologie (« *the social skills a sponsor needs to mobilize a collective around its technology [...] to motivate cooperation in other actors by providing them with common meanings and identities around which actions can be undertaken and justified* » : 207, Garud et al., 2002). Cette capacité mobilisatrice de nature à créer un élan salutaire (« *a momentum* ») a la particularité d'être très dispersée dans le champ (« *distributed nature of human agency associated with technology entrepreneurship* », Garud et al., 2003). Ces entrepreneurs technologiques sont alors pris dans un processus dialectique qui les contraint à s'unir, à mettre au second plan certaines de leur rivalités, au moins provisoirement, pour donner les meilleures chances d'aboutir au projet qu'ils soutiennent car, à eux seuls, ils ne disposent pas des ressources, du pouvoir et de la légitimité suffisants pour parvenir à leur fin (Hargrave et Van de Ven, 2006 ; Van de Ven, 2005). Par une étude de cas menée chez PSA (Professional Service Automation), Wang et Swanson (2007) illustrent l'important travail institutionnel – en l'occurrence relationnel et discursif – mené par des entrepreneurs institutionnels dans les nouvelles technologies pour construire une communauté organisationnelle disparate derrière leur projet (mobiliser) et créer une vision partagée et acceptable de l'innovation (légitimer). Travail de médiation entre l'institution et l'innovation qu'Hargadon et Douglas (2001) conceptualisent sous la forme d'un « *design* » rendant possible le changement (« *the role of design, as the emergent of concrete details that embodies a new idea, in mediating between innovations and established institutional fields as entrepreneurs attempt to introduce change* » : 476).

On peut aussi considérer que la technologie est parvenue à une forme d'autonomie institutionnelle et que les luttes pour la mettre en place sont finalement des épiphénomènes. C'est l'argument que soutient Avguerou (2000), la technologie n'est pas seulement le produit d'adaptations de l'organisation aux évolutions de son environnement mais, en elle-même, elle est devenue une institution avec ses propres règles. La technologie, en tant qu'artefact ou catalyseur institutionnel (« *carrier* », Scott, 2001), est ici vectrice de légitimité pour les organisations qui l'adoptent. Ce statut accordé à la technologie permet entre autres de rendre compte du « *decoupling* » que nous avons nous-mêmes constaté. Dans le cadre de la Chaire HEC Paris-Toshiba, une centaine d'entretiens semi-directifs menés en 2005 auprès de salariés

de grandes entreprises du conseil, de l'industrie, de la grande distribution... implantées en France à permis de porter au jour un paradoxe entre les attentes associées aux technologies mobiles et les résultats effectifs. On observe en effet un écart quelquefois très important entre l'engouement que les entreprises manifestent dans le déploiement de solutions de technologie mobiles onéreuses (Ordinateurs portables, PDA, Blackberry...) qu'elles justifient par de futurs gains de productivité et, *in fine*, l'incapacité de ces mêmes entreprises à mesurer les gains de productivité potentiellement générés. Pour autant, cela n'empêche ces entreprises de persévérer dans la diffusion d'outils qui n'ont pas fait la preuve de leur capacité à optimiser. Pire de nombreux interviewés disent que les technologies ont dégradé leur condition de travail (appels incessants y compris pendant les réunions, nécessité de répondre dans l'urgence au client, débordement des appels sur les temps de repos, travail à la maison, etc.). Cet exemple abonde dans le sens d'Avguerou (2000), pour qui la légitimité acquise par la technologie dans le champ organisationnelle est telle que son « adoption » est une nécessité indépendante des résultats qu'elle peut générer. Cela pose néanmoins la question de la persistance d'une telle légitimité dans un contexte où la nécessité d'apporter des preuves de son utilité est toujours plus pressante ?

## **1.4. Présentation de la théorie du champ et de l'habitus**

Avant d'aborder la « théorie générale des champs », il convient d'expliquer les raisons qui ont conduit à faire ce choix théorique. Ces précisions apportées, nous ferons un point sur certaines notions centrales de la théorie bourdieusienne en précisant plus particulièrement ce que recouvrent les termes de champ, d'habitus, de capital, d'intérêt et d'investissement.

### **1.4.1. Les raisons de ce choix théorique**

Comme nous venons de le voir au cours de la revue précédemment menée, l'institutionnalisme organisationnel s'est assez longtemps trouvé en butte à des difficultés pour rendre compte du changement institutionnel non isomorphe. De même, il a fallu du temps pour que la notion d'entrepreneuriat institutionnel (« *institutional entrepreneurship* », DiMaggio, 1988) - autrement dit la place redonnée à l'individu dans sa capacité à innover - se fasse jour dans les préoccupations de la recherche institutionnelle. On peut dire que ces questions sont maintenant à l'ordre du jour si l'on en juge par les publications récentes portant sur ces sujets et les numéros spéciaux que leur ont consacré certaines revues scientifiques. Cela ne veut pas dire pour autant que ces questions soient définitivement réglées. En accord avec Greenwood et Hinings (1996) qui renvoient dos-à-dos aussi bien ceux qui considèrent l'institutionnalisme adapté à l'analyse du changement (Buckho, 1994) ; que ceux qui ne voient en lui aucun soutien (Ledford, Mohrman, Mohrman et Lawler, 1989), nous ne nous inscrivons pas dans une telle controverse. La question que nous nous posons est d'un autre ordre.

Nous sommes davantage préoccupés par l'idée de pousser plus avant la réflexion sur ce qui fait que, dans un contexte de changement plus ou moins radical (« *evolutionary or revolutionary* » ; Campbell, 2004), certaines organisations, et donc des individus, s'engagent ou se trouvent incluses dans des processus de changements tandis que d'autres y échappent ou s'efforcent d'y résister, alors que dans les deux cas, ces organisations se trouvent apparemment en présence d'environnements semblables et sont apparemment confrontées aux mêmes « pressions » institutionnelles. Or la direction dans laquelle une organisation s'engage est toujours celle qu'un individu ou un groupe d'individus a imprimée à cette dernière, quelle que soit le degré de conscience de ces derniers quant aux fins visées. Sans négliger non plus les

effets de champ ou la contrainte que peut exercer la norme prévalant dans un contexte culturel donné qui tend bien sûr à minimiser la part d'initiative de l'acteur, il est quand même très surprenant de noter combien dans de nombreux esprits l'organisation s'élève au rang d'une abstraction désincarnée, occupant une position dans le champ organisationnel quasiment indépendante des individus qui lui donnent corps. Considérer l'organisation comme une entité abstraite, dont l'existence autonome ne devrait rien ou serait, comme par enchantement théorique, dissociée des individus qui la composent, c'est faire l'impasse sur deux éléments fondamentaux qui à notre sens, (re)mis au devant de la scène scientifique, peuvent contribuer à rendre compte plus complètement des phénomènes de changement organisationnel. Le *premier élément* est celui des *tensions* et des *rappports de force* qui mettent aux prises des individus ou des groupes d'individus pour l'exercice du pouvoir à des niveaux multiples : l'entreprise, les relations inter-entreprises, le champ organisationnel. Le *deuxième élément* est celui des différents types de ressources, entendus au sens de *capitaux institutionnels*, mobilisés par les individus qui s'engagent (ou non, car il y a de la résistance) dans des stratégies de changement.

Le paradoxe auquel se heurte l'institutionnalisme organisationnel pour adresser plus confortablement ce type de question réside, selon nous, dans la césure relativement persistante entre l'arsenal théorique que propose l'ancien et le nouvel institutionnalisme organisationnel et qui, sur le plan empirique, vise à faire fonctionner de façon souvent disjointe deux niveaux d'analyse que sont l'individu et la structure, question problématisé sous la forme de l'*embedded agency* (Seo & Creed, 2002). Comme le rappelle Galaskiewicz (1991), pour construire une théorie holiste du comportement organisationnel, l'institutionnalisme organisationnel doit intégrer les éléments de ces deux ordres sociaux (« *both social orders* ») dans ses efforts de modélisation. Des initiatives ont déjà eu lieu dans ce sens. Greenwood et Hinings (1996), ont contribué à un rapprochement entre les deux institutionnalisations pour rendre plus fidèlement compte du changement (« *Bringing together the old and the new* »). Hirsch et Lounsbury (1997) ont appelé à une réconciliation en faisant cesser les querelles fratricides (« *Ending The Family Quarrel : towards a reconciliation of « Old » and « New » Institutionalisms* »). La notion d'« entrepreneuriat institutionnel » a contribué à rapprocher dans un plan d'analyse unique l'« *action* » et la « *structure* ». Dans le prolongement de ce travail de réconciliation ou d'assemblage entre ce que nous pourrions nommer la thèse des « Anciens » et l'antithèse des « Modernes », nous souhaitons nous inscrire dans le dépassement des difficultés propres à chacun des institutionnalisations (« *Old* » et « *New* ») en mobilisant pour

cela un cadre théorique intégrateur compatible c'est-à-dire ne dénaturant pas les notions institutionnalistes clés.

La théorie du champ et de l'habitus développée par Pierre Bourdieu peut constituer ce cadre intégrateur permettant de résoudre le fameux paradoxe de l' « *embedded agency* » (Seo & Creed, 2002) de l'individu entreprenant des actions innovatrices alors qu'il doit conjointement faire face à de lourdes contraintes institutionnelles. Les concepts de champ et d'habitus permettent de lever le paradoxe structure/agence (« *structure/agency* ») en combinant et en mettant en relation ce que l'institutionnalisme organisationnel a été porté à étudier de façon plutôt cloisonnée ou malaisée : le macro et le micro niveaux d'analyse, l'effet de champ et la relation de l'individu à ce champ, la part d'impensée contenue dans les actes et la part de calcul, le poids déterminant de la structure et la capacité relative du sujet à entreprendre des stratégies « originales », le respect de la norme et l'innovation qui déroge à la règle... Le champ est ce que les institutionnalistes et Bourdieu ont en partage car des chercheurs tels que DiMaggio et Powell, deux figures emblématiques, ont très largement construit le champ organisationnel à partir de Bourdieu (DiMaggio & Powell, 1983 ; DiMaggio & Powell, 1991).

Par ailleurs, la théorie du champ et de l'habitus (Bourdieu, 1980 et 1992) permet d'approfondir l'analyse de la compétence des entrepreneurs institutionnels (« *social skills* », Fligstein, 1997 et 2001) par une approche conceptuelle originale sous la forme de l'habitus (combinant le micro, le macro social et le temps) ainsi qu'une objectivation des différentes ressources détenues (les différents types de capitaux : social, culturel, économique et symbolique) qui sont engagées dans le travail pratique de la fabrication institutionnelle (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009).

Le recours à la théorie du champ et de l'habitus n'est pas une démarche hérétique consistant à faire des assemblages impertinents au double sens de l'irrévérence et de la non pertinence intellectuelle (Huault, 2004 ; Golsorkhi et Huault, 2006). Pour cela, rappelons d'un mot que notre projet est fondé en théorie. En effet, sans nécessairement formuler la proposition dans des termes identiques aux nôtres, Powell et DiMaggio (1991) soulignent que le cadre théorique bourdieusien constitue une alternative enrichissante à la réflexion sur l'action et que sa mobilisation peut contribuer à « *broadening and deepening of institutional tradition* » (1991 : 26). De son côté, Bourdieu concède une certaine proximité avec l'institutionnalisme organisationnel lorsqu'il reconnaît qu'il y a de nombreuses « zones de chevauchement et de

convergence » entre « ses travaux les plus anciens comme les plus récents et les travaux de la nouvelle sociologie économique » (Bourdieu, 1992 : 238).

Nous allons maintenant nous efforcer de restituer les principaux concepts constitutifs de la théorie du champ et de l'habitus et montrer en quoi ils rendent possible l'intégration des notions théoriques des institutionnalismes organisationnels.

#### **1.4.2. Le champ : une « structure structurée »**

Le monde social est composé d'une diversité de champs : pour n'en nommer que quelques uns, évoquons toute de même le champ politique, le champ bureaucratique, le champ de la haute couture, le champ scientifique, le champ universitaire, le champ religieux, le champ journalistique, le champ littéraire, le champ des entreprises... Les champs sont relativement autonomes les uns par rapport aux autres, c'est-à-dire disposant de leurs règles, de leurs intérêts et de leurs enjeux spécifiques. « A chacun des champs correspond un point de vue fondamental sur le monde qui crée son objet propre et qui trouve en lui-même le principe de compréhension et d'explication convenant à cet objet » (Bourdieu, 1997 : 119). Autrement dit chaque champ possède sa propre logique, sa propre vision (du monde), « institutionnalisation d'un point de vue dans les choses et dans les habitus <sup>20</sup>, [...] mode de pensée spécifique (un *eidos*), principe d'une construction spécifique de la réalité, fondé dans une croyance préreflexive dans la valeur indiscutée des instruments de construction et des objets ainsi construits (un *ethos*) » (Bourdieu, 1997 : 120).

Si Bourdieu estime qu'il y a des « lois générales des champs » qui font que chaque champ fonctionne selon des invariants spécifiques à ce champ, un champ est également un lieu d'évolutions, de transformations, de variations et de tensions dans lequel on peut observer « des luttes, donc de l'histoire » (Bourdieu, 1992 : 78). Un champ est en effet un espace structuré de positions dont la structure correspond à « un état du rapport de forces entre les agents ou les institutions engagés dans la lutte ou, si l'on préfère, de la distribution du capital spécifique qui, accumulé au cours des luttes antérieures, oriente les stratégies ultérieures » (Bourdieu, 1984 : 113-114). Il y a donc dans le champ des positions conférant l'autorité et le pouvoir sur le champ, et ces positions font l'objet de luttes entre les détenteurs de l'autorité

---

<sup>20</sup> Cf. Infra les développements sur la notion d'habitus.

légitime et les prétendants à cette même autorité. Car de l'usage de l'autorité légitime sur le champ dépend le pouvoir d'agir sur le champ. Cette action se caractérise par la capacité de préserver ou de transformer la distribution du capital<sup>21</sup> nécessaire à l'entrée et au maintien dans l'espace mais aussi et surtout indispensable à l'accession aux positions les plus hautes. « Ceux qui, dans un état déterminé du rapport des forces, monopolisent le capital spécifique, fondement du pouvoir et de l'autorité spécifique caractéristique d'un champ, sont inclinés à des stratégies de conservation, celles [...] de l'*orthodoxie*, tandis que les moins pourvus de capital (qui sont aussi bien souvent les nouveaux venus, donc, la plupart du temps, les plus jeunes) sont enclins à des stratégies de subversion, celles de l'*hérésie* » (1984 : 113-114). Pour autant, les stratégies de subversion menées par les prétendants restent cantonnées dans certaines limites car les agents engagés dans un champ partagent, y compris en situation de lutte, des intérêts fondamentaux communs et le plus souvent inconscients, « complicité objective » ou axiomatique du champ, qui permettent de départager ce qui doit être conservé (« refoulé dans le cela va de soi et laissé à l'état de doxa<sup>22</sup> ») et ce qui peut être disputé ou mis en jeu. C'est pourquoi Bourdieu dit des champs qu'ils sont le lieu de « révolutions partielles » qui ne mettent jamais véritablement en danger les fondamentaux, à savoir « le socle des croyances ultimes sur lequel repose tout le jeu. »

La dernière propriété qui nécessite d'être soulignée à notre sens est celle selon laquelle les champs sont des systèmes de relations indépendants des populations qui incarnent ces relations. Cela nous amène à préciser le statut de l'individu dans la théorie des champs. « Parler de champ, précise Bourdieu, c'est accorder la primauté au système de relations objectives sur les particules elles-mêmes » (Bourdieu, 1992 : 82). Si le champ est nécessairement construit à partir des individus qui sont porteurs de l'information indispensable à sa construction, l'individu demeure une « émanation du champ » ce qui ne veut pas dire qu'il n'existe pas. L'individu est certes considéré comme actif et agissant dans le champ, néanmoins il est socialement constitué. C'est un point très important car cela signifie que si l'individu est doué d'une indéniable capacité d'action, cette capacité doit en revanche être rapportée aux origines de ses conditionnements et inscrite dans un champ considéré comme un « réseau »,

---

<sup>21</sup> Nous reviendrons en détail sur la notion de capital (cf. infra) qui recouvre les éléments valorisés par le champ comme par exemple : les diplômes, les relations personnelles, les habitudes vestimentaires et cosmétiques, la manière de se tenir et de parler, les manières de faire opérer cet ensemble de choses tout en les déniaient, etc.

<sup>22</sup> Bourdieu fait une distinction entre la « doxa » heideggerienne et la notion d'« opinion ». Entretenir une relation doxique au monde évoque l'habitude, l'automatisme, l'impensé..., alors que l'opinion sous-entend la conscience et la réflexion délibérée.

c'est-à-dire comme un « ensemble de relations objectives entre des positions définies objectivement dans leur existence et dans les déterminations qu'elles imposent à leurs occupants (agents ou institutions) » (Bourdieu, 1992 : 72).

### **1.4.3. L'habitus : une « structure structurante »**

Pour Bourdieu, l'homo oeconomicus n'existe pas, c'est « une sorte de monstre anthropologique » (2000 : 257) au sens de création si pure qu'elle est imparfaite, invention théorique, abstraction incapable de rendre compte fidèlement de la pratique parce qu'elle se condamnant à l'« amnésie de la genèse » au principe du sens inscrit dans les pratiques. La notion d'habitus qui fonctionne en relation indissociable avec la notion de champ, s'inscrit en rupture avec la théorie de l'action rationnelle ou la théorie du choix rationnel selon laquelle l'individu agit comme un agent rationnel universel, individu sans histoire(s), économiquement et socialement inconditionné, maximisant ses utilités au sens de profits matériels en tout lieu et en toute circonstance, formant ses choix librement, agissant selon une fin délibérée clairement posée à la conscience et mobilisant tous les moyens disponibles à l'accomplissement de celle-ci.

A l'opposé, la notion d'habitus propose de construire et de comprendre la pratique dans sa « logique » spécifique en la réinscrivant dans le temps, la chronologie de sa formation, et dans l'espace social de sa réalisation. « Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre » (Bourdieu, 1980 : 88-89).

Parmi les propriétés fondamentales de l'habitus, il convient de rappeler sa dimension historique et sociale. Produit d'un conditionnement historique particulier et socialement constitué, l'habitus, « intériorisation de l'extériorité », s'acquiert par la pratique et se trouve

« constamment orienté vers la pratique », il est l'incorporation d'une histoire sociale particulière et tout à la fois le générateur d'une histoire sociale spécifique, qui se manifeste sous la forme de trajectoires sociales singulières. « Parler d'habitus, c'est poser que l'individuel, et même le personnel, le subjectif, est social, collectif. L'habitus est une subjectivité socialisée. » (Bourdieu, 1992 : 101). Sur ce point, Bourdieu se distingue de la théorie de la rationalité limitée de March et Simon (1958) : « la rationalité est limitée non seulement parce que l'information disponible est limitée, et que l'esprit humain est génériquement limité, qu'il n'a pas les moyens de penser complètement toutes les situations, surtout dans l'urgence de l'action, mais aussi parce que l'esprit humain est socialement limité, socialement structuré, qu'il est toujours, qu'on le veuille ou non enfermé - sauf à en prendre conscience - « dans les limites de son cerveau », comme disait Marx, c'est-à-dire dans les limites du système de catégories qu'il doit à sa formation » (Bourdieu, 1992 : 102). Donc, si les individus limitent leurs choix, ce n'est pas seulement parce qu'ils n'ont pas les moyens de traiter une importante quantité d'information, pas toujours à leur disposition d'ailleurs, mais surtout parce qu'en raison de leur habitus, naturalisation des conditionnements du passé qui finit toujours par se faire oublier, le passé pèse inconsciemment sur leurs décisions et dans les stratégies échafaudées. Economie sociale de la pratique, l'habitus permet à l'individu d'agir « naturellement », dans un champ donné sans avoir à mener des réflexions et des calculs préalables à tous ses faits et gestes : la fameuse « orchestration collective sans chef d'orchestre ».

Contrairement au discours réductionniste tenu par la critique à l'encontre de Bourdieu, l'habitus – dans sa version bourdieusienne <sup>23</sup> –, ne se veut en rien mécaniste. C'est fondamental d'insister sur ce point. L'habitus ne condamne pas et n'emprisonne pas les individus dans des conduites mécaniquement stériles qui consisteraient à reproduire par habitude ou par automatisme les conditions de leurs conditionnements dans les actes de la vie quotidienne.

« L'habitus, comme son nom l'indique, est ce qui a été acquis [...]. Mais pourquoi ne pas dire habitude ? La pratique est considérée comme spontanée, répétitive, mécanique, automatique. Reproductrice plutôt que productrice. En fait, je voulais insister sur l'idée que l'habitus est un puissant générateur » (Bourdieu, 1980: 134)

---

<sup>23</sup> La notion d'habitus a également été abordée et développée par de nombreux penseurs tels qu'Aristote, Leibniz, Husserl, Merleau-Ponty, Norbert Elias...

« Tout en étant le produit de l'histoire, c'est un système de disposition ouvert qui est constamment confronté à de nouvelles expériences et, par conséquent, affecté par ces dernières. L'habitus est durable mais pas immuable » (Bourdieu, 1992: 108-109).

Comment est-il possible de conjuguer dans la même notion d'habitus, d'un côté l'incorporation du social, ou ce que nous pourrions autrement appeler une *institutionnalisation de l'individu*, déterminant ses actes – nous sommes en cela très proches des routines et des scripts cognitifs agissant des acteurs incapables d'identifier clairement leurs intérêts (Powell et DiMaggio, 1991) – et, de l'autre, la possibilité accordée à l'acteur d'entreprendre dans certaines limites des actions originales, de création, d'invention, d'improvisation, d'adaptation à des circonstances nouvelles... – nous nous approchons ici - sans la rejoindre vraiment - de la cooptation (« *cooptation* ») au sens de Selznick (1949), car Bourdieu, sans dénier la raison au principe des actes en minore tout à la fois la visée clairement consciente : « les actions qui sont raisonnables sans être le produit d'un dessein raisonné ou, à plus forte raison, d'un calcul rationnel ; [sont] habitées par une sorte de finalité objective sans être consciemment organisées par rapport à une fin explicitement constituée » (Bourdieu, 1980 : 86) ?

Le dépassement de la conception binaire qui vise à opposer de façon irréconciliable, et disons-le tout net contre productive, le sujet rationnel libre (« créateur incréé ») à l'agent structurellement agi prisonnier des conditions de sa propre production, est rendu possible par l'habitus pour deux raisons. Premièrement, parce qu'il existe dans la conception bourdieusienne de l'habitus une différence entre les habitus individuels. Bien que les expériences communes aux membres d'une même classe, notamment les premières expériences<sup>24</sup>, réalisent une « intégration unique », la différence entre les individus « réside dans la singularité des trajectoires sociales auxquelles correspondent des séries de déterminations chronologiquement ordonnées et irréductibles les unes aux autres. » (Bourdieu, 1980 : 100-102). Deuxièmement, parce que l'habitus, tout en étant socialement déterminé, est également un principe « générateur » comme nous l'avons précédemment évoqué. Il engendre des conduites qui peuvent être nouvelles, c'est l'une de ses propriétés fondamentales. L'habitus permet certes aux « forces extérieures de s'exercer », celles qui sont au principe de la socialisation de l'individu et aussi celles des champs dans lesquels l'individu se positionne, mais l'actualisation (extériorisation de l'intériorisation) s'effectue « selon la logique spécifique des organismes dans lesquels elles sont incorporés » (Bourdieu, 1980 : 88-89). L'actualisation

---

<sup>24</sup> Cf. sur ce point, cf. Bourdieu, P., (1980), *Le Sens Pratique*, pp. 90-91 et 102.

est donc largement conditionnée par les conditions de production de l'habitus qui « peuvent être accompagnées de calculs stratégiques des coûts et des bénéfices qui tendent à porter au niveau conscient les opérations que l'habitus accomplit selon sa propre logique » (Bourdieu, 1992 : 107). « Principe générateur », « système de disposition ouvert »... l'habitus se trouve confronté et affecté par les expériences nouvelles, donnant ainsi lieu à des actions improvisées, des actions créatrices. Dans certaines circonstances extrêmes, les périodes de crise notamment, « les ajustements routiniers des structures subjectives [celles de l'habitus] et des structures objectives [celles du champ] sont brusquement rompus » constituant ainsi « une classe de circonstances où le choix rationnel peut l'emporter, au moins parmi ceux des agents qui ont, si l'on peut dire, les moyens d'être rationnels » (Bourdieu, 1992 : 107). A l'inverse, le déterminisme n'opère jamais aussi parfaitement sur les individus que lorsqu'ils n'ont aucune conscience des dispositions qu'ils peuvent mobiliser et que inconsciemment « les dispositions [sont] abandonnées à leur libre jeu » (Bourdieu, 1992 : 111).

Quel que soit le degré de conscience de l'individu prêté à l'individu quant aux dispositions qu'il peut mobiliser, soulignons que l'habitus demeure quand même rétif et résistant par disposition (pour ne pas dire naturellement). Et c'est sans doute cela qui vaut à Bourdieu d'être assimilé à un penseur de la reproduction (sans compter les effets néfastes car réducteurs d'une pensée riche mais complexe et sans doute un peu difficile d'accès, engendrés par les titres parfois provocateurs de certains de ses ouvrages comme *Les Héritiers*, 1964 (avec Passeron) ; *La Reproduction*, 1970 (avec Passeron) ou *La Noblesse d'Etat*, 1989). L'habitus possède la caractéristique de se protéger et de se préserver. Sous ce rapport il fonctionne selon un principe « unificateur ». Les expériences premières (ou les conditions sociales originelles) au principe de la formation des structures générant les préférences - constitutives de l'habitus - forment un système de catégories de perception et d'appréciation (des « schèmes ») particulièrement sélectif qui tend à privilégier la reconnaissance de ce qui est « proche » ou « déjà vécu » et à tenir à distance ou à rejeter ce qui est nouveau ou ce qui met en question le système d'expérience premier. Un peu comme les psychologues proposent d'expliquer la réduction de la dissonance cognitive par l'oubli de ce qui ne cadre pas avec les acquisitions antérieures, processus dit de rationalisation (Festinger, 1957). Ainsi, l'habitus « se met à l'abri des crises et des mises en question critiques [...]. Il assure sa propre constance et sa propre défense contre le changement à travers la sélection qu'il opère entre les informations nouvelles, en rejetant, en cas d'exposition fortuite ou forcée, les informations capables de mettre en

question l'information accumulée et surtout en défavorisant l'exposition à de telles informations » (Bourdieu, 1980 : 90-91, 100-102). Par ce biais, l'habitus assure le maintien et la régularité des conduites, c'est en ce sens qu'il est *unificateur*.

#### **1.4.4. Le capital, l'investissement et l'intérêt**

Capital, investissement, intérêt... Des termes ordinairement apparentés au vocabulaire de l'économie. Mais comme Bourdieu se plaît à le rappeler pour arrêter là la comparaison et éviter toute confusion avec certaines formes de la pensée économique,<sup>25</sup> c'est « la seule chose que je partage avec *l'orthodoxie économique* » (1992 : 94). Cette précision faite, il considère néanmoins que les disciplines économique et sociologique valent bien mieux que d'être opposées et jetées l'une contre l'autre. Au contraire, elles constituent en fait « une seule et même discipline ayant pour objet l'analyse des faits sociaux, dont les transactions économiques ne sont après tout qu'un aspect » (2000). Il existe des précédents de cette conjonction. S'inscrivant dans la filiation de Polanyi (1944), Granovetter emprunte à ce dernier le concept d'*embeddedness*, pour restituer aux réseaux sociaux leur rôle économique (1973) et proposer un agenda de recherche n'abandonnant pas les faits économiques aux seuls économistes (1985).

Selon la conception bourdieusienne, le capital, l'investissement et l'intérêt prennent des formes spécifiques dans chaque champ, évitant ainsi le réductionnisme universaliste pour lequel vaudrait uniquement la recherche délibérée des profits et de la satisfaction des intérêts matériels. Afin de rendre compte de la multiplicité des formes d'investissements engagés et de profits dégagés, il convient donc de déployer le capital sous toutes les formes dont l'individu peut disposer. Le capital peut revêtir de nombreuses formes. Nous en retiendrons et présenterons principalement quatre qui sont celles que l'on rencontre le plus fréquemment dans les travaux de Bourdieu : le capital économique, culturel, social et symbolique. Ces différentes formes de capitaux irréductibles les unes aux autres bien qu'entretenant des relations parfois

---

<sup>25</sup> La science économique ne constitue pas une discipline unifiée autour d'un seul paradigme. Pas plus que la sociologie d'ailleurs. Il y a donc des proximités intellectuelles, même si elles sont relatives, entre certaines formes de la pensée économique et certaines formes de la pensée sociologique rendant ainsi possible le développement de la « nouvelle sociologie économique » aux États-Unis où elle est solidement implantée avec pour ne citer que quelques noms, Granovetter (1973, 1985), Zelizer (1988), Smelser et Swedberg (2005)... Dans ce domaine, la France n'est pas en reste avec par exemple les travaux de Bourdieu (2000), de Lebaron (2000), et aussi dans un registre un peu différent avec ceux de Boltanski et de Chiapello (2000).

étroites entre elles, constituent ce que nous appelons un *portefeuille institutionnel* <sup>26</sup> dont la structure est inégalement distribuée selon les classes d'individus, permettant de comprendre l'intérêt qui gouverne un champ et l'investissement variable qui se traduit par l'engagement des individus en son sein. L'intérêt présent dans la théorie générale des champs est pluriel, culturel et contingent, « il n'y a pas un intérêt mais des intérêts, variables selon les temps et selon les lieux, à peu près à l'infini [...] il y a autant d'intérêts qu'il y a de champs, comme espace de jeu historiquement constitués avec leurs institutions spécifiques et leurs lois de fonctionnement propres » (1984b, 24-25). L'intérêt est donc spécifiquement conditionné par le fonctionnement d'un champ, ce qui exprimé en termes prosaïques veut dire que d'un champ à un autre, tout le monde ne court pas après la même chose, tout le monde n'entre pas en concurrence ou en lutte avec son voisin pour les mêmes raisons.

Afin de mieux comprendre la logique spécifique d'un champ, ou son objet, qui font que des individus s'investissent dans ce champ, il est nécessaire de porter au jour la combinaison des formes de capitaux requis par le champ. De distribution et de volume variable, le portefeuille institutionnel détenu par les individus regroupe quatre formes principales de capitaux : économique, culturel, social et symbolique.

*Le capital économique* tel que l'entend Bourdieu diffère quelque peu du capital tel que les économistes le conçoivent. L'expression désigne non seulement le patrimoine - l'ensemble des biens matériels possédés par un individu comme par exemple un appartement, une maison, des bijoux, des actions ou des obligations, des propriétés foncières telles que des terres ou des forêts... -, mais aussi les revenus issus du travail ou du patrimoine, car ils assurent un niveau de vie, voire la constitution ou la reconstitution d'un patrimoine.

*Le capital culturel* ou capital informationnel se décompose sous trois formes : 1. *A l'état incorporé* c'est-à-dire sous la forme de dispositions durables de l'organisme (par exemple les manières de faire comme s'habiller, saluer quelqu'un, se coiffer, recevoir des convives, dresser une table, se tenir à table... ; mais aussi les manières de dire comme se présenter à quelqu'un, exprimer les remerciements, les regrets, le pardon, employer des formules de politesse adaptées aux circonstances...). 2. *A l'état objectivé* sous la forme de biens culturels matériels tels que des livres, des encyclopédies, des meubles, des tableaux, des objets d'art voire des monuments classés... 3. *A l'état institutionnalisé*, principalement les titres scolaires et les diplômes,

---

<sup>26</sup> Cette expression est de nous.

« brevets de compétence culturelle qui confèrent à leurs porteurs une valeur conventionnelle » (1979).<sup>27</sup>

Le *capital social* est l'ensemble des ressources, actuelles ou potentielles, qui reviennent à un individu ou à un groupe du fait qu'il possède un réseau durable de relations, de connaissances et de reconnaissances mutuelles plus ou moins institutionnalisées ; autrement dit, c'est la somme des capitaux et des pouvoirs que permet de mobiliser l'appartenance à un réseau ou à un groupe d'individus qui n'est pas seulement doté de propriétés communes mais qui est également uni par des liaisons durablement entretenues (même s'il peut être partiellement hérité : les relations familiales) et des liaisons utiles de nature à procurer des profits aussi bien matériels que symboliques. L'appartenance à des clubs socialement fermés comme le Polo Club, le Racing Club, le Cercle Interallié, l'Automobile Club de France, le Yacht Club... est une assez bonne illustration de ce que peut être le capital social ou de l'expression « avoir des relations ».<sup>28</sup>

Le *capital symbolique* est la forme de capital la plus complexe à saisir. Prestige, renommée, réputation... sont des manifestations du capital symbolique relié à toutes les autres formes de capital (culturel, social ou économique) quand elles sont perçues et reconnues, et donc légitimées, par la société. Pour que le capital d'un individu produise un effet symbolique, il faut que les autres individus l'acceptent et s'y soumettent. Le détenteur d'un capital symbolique est crédité de la détention de ce capital par ceux sur lesquels ce symbolisme est précisément exercé. Le capitaliste symbolique, si l'on peut dire, possède ses propres pouvoirs symboliques en raison de la croyance et du consensus existant à ce sujet. C'est une sorte de capital de reconnaissance, de croyance. En conséquence, « l'Etat, qui a les moyens d'imposer et d'inculquer les principes d'une vision et d'une division durables en accord avec ses propres structures, est l'archétype de l'endroit par excellence où se concentre et s'exerce le pouvoir symbolique » (Bourdieu, 1994: 117). L'Etat a le pouvoir symbolique d'autoriser, par les actes officiels, les gens à être (actes de naissance), à s'unir (mariage), à se séparer (divorce), à accéder à une position (salaire, diplôme), à vendre ou acheter (actes de vente), à disparaître (acte de décès), à reposer (permis d'inhumer)... Rarement questionné sur sa capacité quasiment magique de produire ce qui est officiel, l'Etat « agissant comme une banque de capital symbolique, garantit tous les actes d'autorité, des actes tout à la fois arbitraires mais

---

<sup>27</sup> Pour plus de détail sur le capital culturel, cf. Bourdieu, P., (1979), « Le capital culturel », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°30, pp. 3-5.

<sup>28</sup> Pour plus de détails sur le capital social, cf. Bourdieu, P., (1980), « Le capital social », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°31, pp. 2-3.

non reconnus comme tels, ‘d’imposture légitime’ comme les désigne Austin » (Bourdieu 1994 : 122).

Le capital symbolique est moins facile à appréhender que les autres en raison de son manque de matérialité. Alors que les éléments constitutifs des autres capitaux peuvent être trouvés dans les listes d’anciens élèves ou le Who’s who qui fournit un large éventail d’informations professionnelle et sociales, la croyance et la reconnaissance sont plus difficiles à objectifier. Mais, pour donner un exemple, lors d’une cérémonie officielle, personne ne questionne le fait que les personnes les plus puissantes occupent le premier rang sans avoir à réclamer ce privilège. L’explication traditionnelle donnée à cet état de fait est que « ce sont des gens importants ! ». Mais la question « pourquoi sont-ils importants ? » indique la route à suivre et la réponse est que nous investissons les personnes puissantes avec du pouvoir, tout comme nous donnons de la valeur à l’argent. Une façon d’objectifier le capital symbolique pourrait être l’analyse de la rhétorique (Suddaby et Greenwood, 2006) ou du discours (Phillips, Lawrence et Hardy, 2004) et leurs effets combinés sur le champ. Cela peut nous donner de très précieuses indications sur le pouvoir symbolique détenu par certains individus ou organisations capables d’influencer le champ par le seul fait de l’expression de leurs souhaits. Lors de situations d’entretiens il est également possible de collecter des informations supplémentaires comme le niveau de langage, l’accent, etc.

## **1.5. Opérationnaliser l'habitus avec le « portefeuille institutionnel »**

L'institutionnalisme fait fréquemment appel aux notions de champ et d'habitus. Pour autant l'institutionnalisme organisationnel peine à appliquer empiriquement la notion d'habitus (Emirbayer & Johnson, 2008). La complexité théorique de ce dernier semble en être l'obstacle majeur. Afin de le surmonter, nous proposons un modèle d'opérationnalisation l'habitus sous la forme du portefeuille institutionnel qui rassemble les marqueurs institutionnels détenus par tout individus dans des proportions variables.

### **1.5.1. Rendre opérationnelle la notion d'habitus**

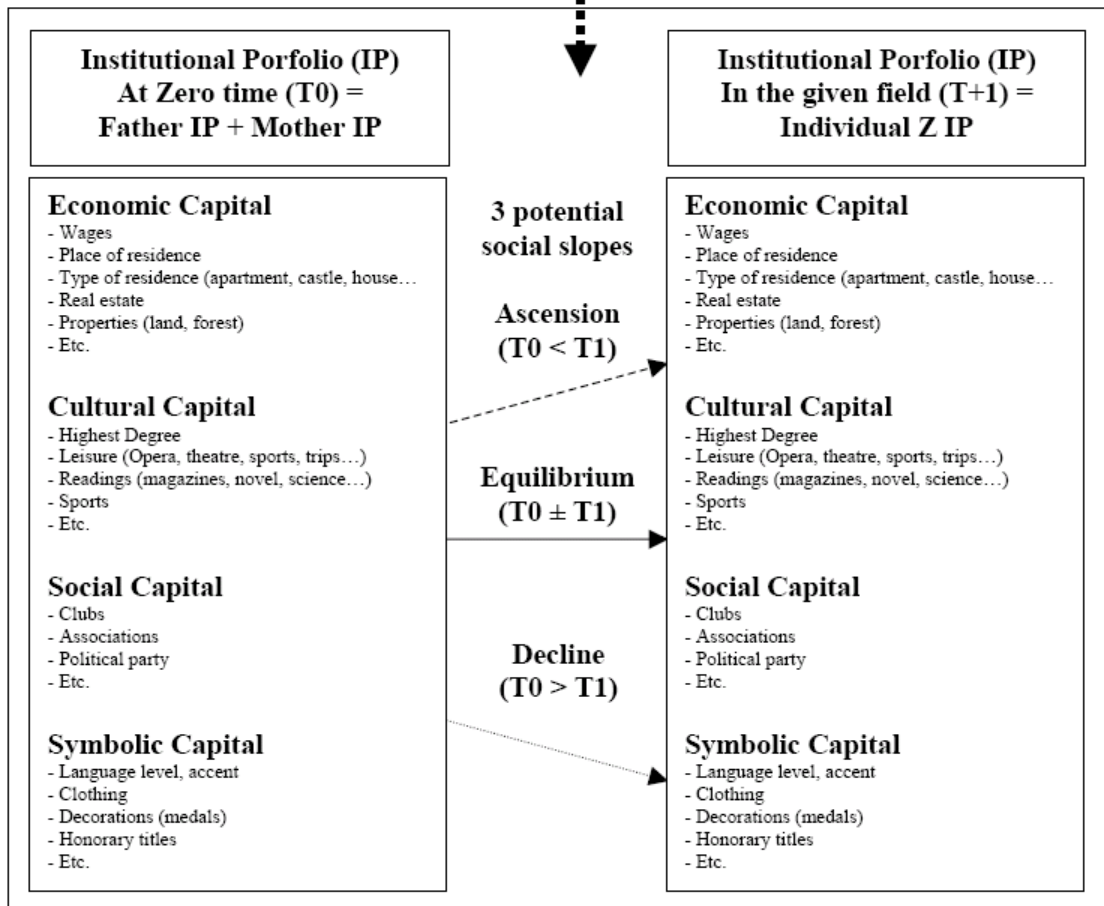
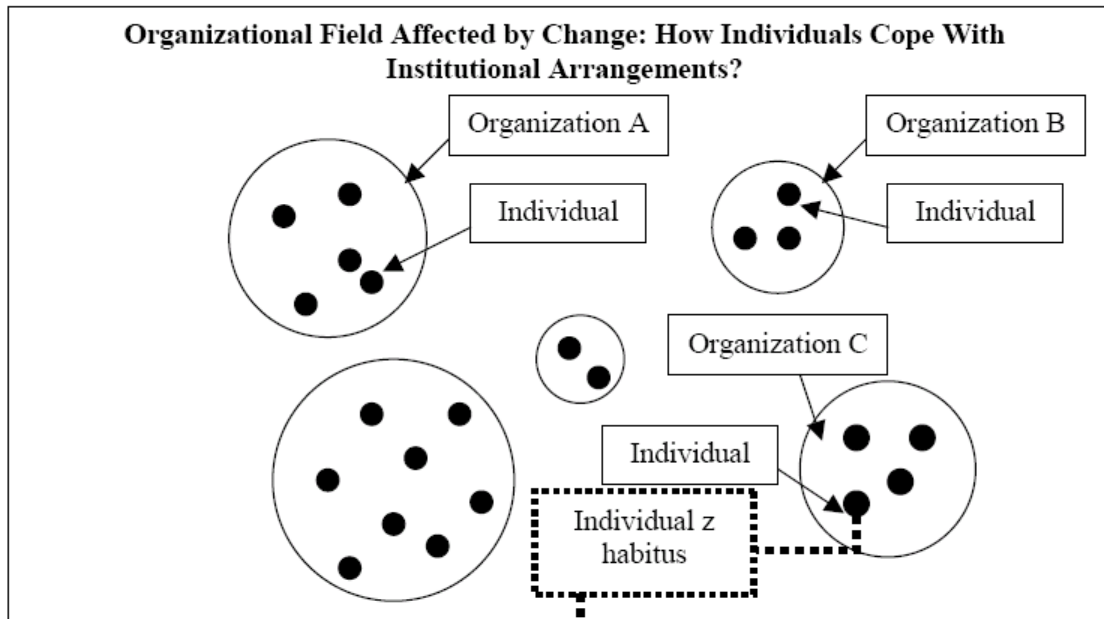
Les institutionnalistes ont relevé à plusieurs reprises la possibilité d'une complémentarité fructueuse entre l'institutionnalisme organisationnel et la sociologie relationnelle bourdieusienne. Certains ont mis l'accent sur la notion de champ (Ranson, Hinings et Greenwood, 1980 ; Hirsch et Lounsbury, 1997 ; Lounsbury et Ventresca, 2003 ; Battilana 2006). D'autres chercheurs se sont plus particulièrement penchés sur l'habitus (Schmidt, 1997; Emirbayer et Mische, 1998 ; Mutch 2007 ; Emirbayer et Johnson, 2008). Cependant l'habitus n'a jamais encore été appliqué de manière empirique au champ organisationnel. Il faut sans doute chercher la raison de cette lacune, selon nous, dans la non-opérationnalisation de la notion d'habitus. C'est pour cette raison que nous proposons d'opérationnaliser l'habitus à partir du portefeuille institutionnel.

L'habitus de Bourdieu est une notion multidimensionnelle qui relie entre elles les ressources (ou capitaux), le temps (ou l'expérience) et la position de l'individu dans le champ. Cette combinaison de variables permet d'explicitier la variation des capacités d'actions des individus, selon les circonstances, selon la structure du champ. Comme nous l'avons mentionné auparavant, pour rendre compte des différentes formes d'intérêt et donc des différentes formes d'implication selon la logique du champ, il est nécessaire de mettre à plat les ressources sous toutes leurs formes. Mobiliser les différents types de ressources (capital culturel, capital social, capital économique, capital symbolique) permet d'objectiver comment un individu a été institutionnalisé et comment cette combinaison de ressources – en volume et en structure – fait écho aux ressources requises par le champ à un moment donné de son histoire. L'individu dans le champ organisationnel doit être replacé dans la configuration

relationnelle des organisations (voir les cercles dans le diagramme ci-dessous) et des individus (voir les points noirs dans le diagramme). Cette étape est le produit d'une historicisation du champ qui met en lumière les principes structurants du champ comme les positions de pouvoir ou de subordination, les organisations dominantes, les *challengers*, les *outsiders*, les organisations représentant une profession comme les associations ou les syndicats etc. Afin d'analyser les fondations institutionnelles des individus (Powell & Colivas, 2008) et leur capacité à faire face (ou non) aux transformations de leur organisation ou de leur champ nous construisons le portefeuille institutionnel de chacun. A ce stade nous nous concentrons sur un seul individu, appelons le Z, mais l'opération pourrait être répétée avec chaque individu de l'échantillon.

Comme nous l'avons déjà dit, la notion de temps est fondamentale dans l'évolution de l'habitus. C'est pourquoi nous reconstituons le portefeuille institutionnel à deux moments différents de la vie de l'individu étudié. Un premier moment proche des débuts de la vie lorsque l'individu est une jeune personne exposée à l'influence de sa famille. Nous rassemblons des données sur le portefeuille institutionnel de son père et de sa mère de façon à construire le portefeuille institutionnel de l'individu à T 0, une sorte de point de départ de la vie sociale. Il est évident qu'il n'existe pas de transmission parfaite et complète des dispositions parentales à l'enfant. Mais cette approche permet néanmoins de reconstituer les influences de l'environnement dans lequel l'individu a été éduqué et socialisé. Nous avons une meilleure compréhension du contexte de la toute première institutionnalisation de l'individu si importante dans la formation de l'habitus. Les caractéristiques sociales de chacun des parents sont véritablement déterminantes sur la manière dont les institutions ont été transmises et inculquées à leur enfant. Par exemple, cela donne des informations sur sa propension à faire des études de haut niveau, à s'engager dans des activités culturelles, etc. Nous devons donc collecter l'information la plus précise possible sur le capital détenu par chacun des parents comme leur niveau d'études, leur profession, leur lieu de résidence, leurs salaires, leurs loisirs, leur appartenance à des réseaux ou des clubs selectifs... Ensuite, nous construisons le portefeuille institutionnel de l'individu dans sa période la plus récente dans le champ organisationnel étudié. A T + 1, nous avons l'habitus enrichi par l'expérience de la vie professionnelle et sociale. Nous répétons la même opération en collectant les attributs institutionnels de l'individu lui-même.

**Modèle d'opérationnalisation de l'habitus avec le portefeuille institutionnel**



L'effet combiné de l'évolution temporelle avec la variation des ressources (distribution des différents capitaux et volume du portefeuille institutionnel) permet de dégager une tendance. La comparaison du portefeuille institutionnel à T 0 puis à T + 1 permet d'identifier par approximation trois types de pentes sociales. Nous insistons sur le fait qu'il s'agit d'une approximation des trajectoires car « on ne peut pas comprendre une trajectoire sans la cartographie des choix, contraintes et orientations possibles » (Bouilloud, 2009, p. 26). La première pente représente une relative stabilité sociale et professionnelle. C'est la situation dans laquelle la distribution des ressources et leur volume sont relativement similaires d'une génération à l'autre : parents et enfants ont la même trajectoire en termes de niveau d'études, discipline, travail et champ. C'est l'exemple d'une famille dans laquelle on est médecin de père en fils. La deuxième cas de figure correspond à une ascension sociale quand l'individu a radicalement amélioré son portefeuille institutionnel par comparaison à ses origines sociales, comme par exemple un individu venant d'une classe sociale défavorisée, pauvre dans toutes les formes de capital, qui serait diplômé de l'université, et qui deviendrait un célèbre et talentueux avocat. La troisième pente révèle au contraire un déclin social quand le volume et la structure des ressources tendent à diminuer en volume d'une génération à l'autre. Venant d'une classe sociale favorisée, un individu est sur le déclin, il n'a pas fait d'études, il touche un maigre salaire et n'a pas de patrimoine.

Il faut souligner que la comparaison entre les deux portefeuilles institutionnels donne *l'indication d'une tendance*. Dans certaines situations, quand les portefeuilles institutionnels sont moins contrastés que dans les cas de l'ascension ou du déclin social ou bien moins homogènes dans le cas d'une stabilité sociale, l'interprétation peut être plus compliquée. Imaginez par exemple un entrepreneur de travaux publics talentueux, reconnu localement mais qui n'a pas fait d'études, dont les parents sont des universitaires célèbres dont les revenus sont inférieurs à ceux de leur fils. Quel est la tendance sociale qui se dégage ? Nous observons une importante restructuration du portefeuille institutionnel avec des ressources fortes et d'autres faibles dans chacun des deux portefeuilles institutionnels. Venant d'une famille très bien dotée en capital symbolique et culturel cet entrepreneur de travaux public n'a pas reproduit le portefeuille institutionnel familial. Par comparaison il n'est ni plus pauvre, ni plus riche. Les formes de capitaux ont évolué d'une génération à l'autre. Il a transformé le portefeuille institutionnel en dévaluant son capital culturel et symbolique et en améliorant énormément son capital économique. Pour circonvenir ce cas d'apparente incommensurabilité, on peut alors se

référer à la position occupée par chaque individu au sein de son champ respectif de manière à avoir une vue plus précise sur les positions relatives et le statut détenu par chacun. Cela permet in fine de faire une comparaison entre les deux situations de champ à champ puisque dans ce cas la structure du capital détenu et son volume ne suffisent pas à nous éclairer.

Utiliser cette information biographique (portefeuille institutionnel, positions et trajectoire) et la mettre en relation avec la configuration relationnelle du champ, en particulier pendant les périodes de changement, permet d'éclairer d'un jour nouveau les « prises de position » (Emirbayer et Johnson, 2008) de tout individu, du plus ouvert au changement au plus rétif. Avec cette approche nous estimons pouvoir donner une autre « épaisseur » à l'individu dans la théorie institutionnelle, en lui restituant une forme relief institutionnel. En reliant l'information sur le passé de l'individu et son action présente dans le champ nous avons une meilleure lecture de la propension des individus à s'engager dans un processus d'innovation ou de transformation. Nous gagnons également des éléments permettant de clarifier les postures de résistance d'autres participants plus intéressés dans la préservation ou la reproduction du champ tel qu'il est.

En théorisant le rôle de l'individu dans le processus institutionnel, nous contribuons à approfondir la notion de « travail institutionnel » au niveau d'analyse individuel (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009). Adossés à la notion bourdieusienne d'habitus, nous remontons en amont du processus de travail institutionnel et nous analysons de manière réflexive comment les individus sont eux-mêmes institutionnalisés. Notre conviction est qu'une meilleure connaissance de l'incorporation des institutions au niveau individuel permet une meilleure compréhension de la façon dont les institutions affectent les individus, et, réciproquement, comment les individus façonnent les institutions. Nous postulons en effet que les individus ne sont pas de simples prisonniers des institutions, mais qu'ils sont plutôt les dépositaires actifs des institutions, ils portent les institutions en eux. Les individus incorporent les institutions mais le font d'une *manière active* qui renforce, mais parfois aussi modifie ou contribue à inventer les institutions, à innover. L'approche théorique adoptée pourrait être résumée par la question suivante : quelles sont les micro-fondations institutionnelles des fondateurs des institutions ? L'idée sous-jacente est que nous pouvons mieux décrypter le processus de fondation des institutions en analysant les origines institutionnelles des fondateurs eux-mêmes. Cette approche propose un dépassement du néo-institutionnalisme contemporain où l'individu, on l'a vu, a du mal à prendre toute sa place (Greenwood, Oliver, Sahlin &

Suddaby, 2008) tant la théorie institutionnaliste peine à concevoir « l'individu » autrement que comme l'émanation d'un mythe rationalisé (Meyer, Boli, Thomas & Ramirez, 1997).

### **1.5.2. La dialectique de l'individu institutionnalisé institutionnalisant**

La construction du portefeuille institutionnel nous amène à prendre en considération l'élément social contenu dans chaque action individuelle au sein de l'organisation (la part institutionnelle imbriquée dans chaque individu). Au cours de leur socialisation (à l'école, en famille, au travail...) les individus accumulent un ensemble de ressources (culturelles, sociales, économiques et symboliques) caractérisées par une distribution et un volume spécifique. Cette combinaison de ressources qui résulte du parcours d'une vie exerce une influence potentielle sur la trajectoire parce que le portefeuille institutionnel contribue à former le « regard » de l'individu sur le monde et qu'il est au centre de ses actions. Nous pouvons dire que l'individu, en tant que produit indéniable d'un processus d'institutionnalisation est, à cet égard, une institution incarnée mais non dénuée de capacité de penser et d'agir.

La question du changement institutionnel est régulièrement posée mais « peu de travaux examinent comment les entrepreneurs contribuent à la création et à l'émergence de nouvelles institutions » (Hwang and Powell, 2005: 217). Les institutions sont le produit des individus interagissant dans leur champ. La combinaison spécifique des ressources et le volume des ressources culturelles, sociales, économiques et symboliques détenues par les individus dans des proportions variables au sein de leur portefeuille institutionnel permettent d'observer la nature singulière du processus d'institutionnalisation au niveau micro individuel. La notion de portefeuille institutionnel permet de synthétiser les compétences sociales (Fligstein, 1997, 2001) ou de ressources individuelles (Viale, 2008 ; Battilana & Leca, 2009 ; Viale & Suddaby, 2009 ) et permet de rendre compte de manière dynamique de l'inégale capacité à faire face à la transformation au niveau de l'organisation ou du champ. Si les individus inscrivent leur empreinte dans les organisations, ils n'institutionnalisent pas d'une seule manière, universellement transposable en tous lieux et en tous temps. Autrement dit, notre but n'est pas d'aboutir à un idéal type de l'entrepreneur institutionnel. L'individu qui s'engage dans le processus de changement institutionnel est contingent, tout comme l'est la structure du champ. Il est le produit de conditions spécifiques à la logique et à l'histoire de chaque champ qui

doivent être restituées par une historicisation du champ et de l'individu. D'une certaine manière, chaque participant d'un champ organisationnel représente un potentiel acteur du changement institutionnel parce que la capacité à entreprendre est largement associée à l'ajustement entre la structure du champ et un type donné de portefeuille institutionnel à un moment précis de l'histoire du champ. Autrement dit, la capacité à s'engager dans les initiatives institutionnelles peut-être considérée comme une synchronisation ou une désynchronisation entre la trajectoire (ou pente sociale), un portefeuille institutionnel caractérisé par un volume et une combinaison spécifiques de ressources, le tout étant en relation avec la structure d'un champ donné.

### **1.5.3. Interroger la lisibilité du champ : effets d'ouverture ou de fermeture**

En mettant en relation les niveaux micro et macro dans le même plan d'analyse nous obtenons une meilleure lisibilité du champ et de ses logiques rivales (dominants vs dominés, conservatisme vs innovation). Nous rendons notamment mieux compte du positionnement social des individus, associé au moment du changement dans le champ. Dans certaines conditions, particulièrement celles de chocs le plus souvent externes au champ comme par exemple une innovation technologique, on observe des conditions favorables à l'ouverture du champ, au moins temporairement. Ces moments d'ouverture rendent possibles différentes « stratégies » comme par exemple *l'entrée de nouveaux profils d'acteurs dans le champ*. En effet, le dérèglement structurel peut modifier les barrières et inciter à l'entrée dans le champ. On peut ainsi observer de nouveaux arrivants qui sont souvent les plus jeunes, qui n'ont pas le profil orthodoxe traditionnellement requis par le champ ou les organisations dominantes du champ. On peut également observer des moments de *mobilité au sein du champ*. Pour les agents qui sont déjà positionnés au sein du champ mais qui ont longtemps été en situation de subordination en raison d'un portefeuille institutionnel non conforme au capital spécifiquement requis par le champ, les dérèglements structurels du champ, ou de l'organisation, peuvent créer les conditions d'une remobilisation au sens d'une motivation professionnelle nouvelle liée à une possible promotion professionnelle. Enfin, on peut aussi noter des manifestations de *réticence* de certains individus, spécialement ceux qui traditionnellement occupent des

positions dominantes dans le champ, qui peuvent se sentir menacés par les transformations en cours.

Objectiver la structure du champ à des stades clés de son histoire et la mettre en relation avec les structures de tous les types de portefeuilles institutionnels détenus par les agents peut révéler les circonstances les plus favorables dans un type de combinaison ou de portefeuille institutionnel donné plutôt qu'un autre, mettant à mal la perception d'individus en position de pouvoir entreprendre d'égale manière. On peut imaginer ici quel avantage cela pourrait avoir pour des jeunes gens peu familiers d'un champ de pouvoir connaître les conditions très spécifiques des ressources rendant favorable l'investissement dans un champ donné. Un scénario utopique consisterait à cartographier un ensemble de champs organisationnels convoités par des étudiants d'écoles de commerce spécialisés en finance, en stratégie, en consulting... afin de révéler les possibles ou probables mécanismes de transformation des champs au bénéfice des non initiés qui ne s'engagent dans un champ à la valeur faciale de ce qu'ils en perçoivent.

## 1.6. Synthèse de la revue de littérature

### 1.6.1. Origines et fondements de l'institutionnalisme organisationnel

L'institutionnalisme organisationnel s'inscrit dans le large courant qui regroupe les théories de l'environnement organisationnel et plus spécifiquement celles - comme la théorie des systèmes socio-techniques (Trist et Bamforth, 1951), l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) ou la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) - pour qui l'organisation est un système « naturel ouvert » (Scott, 1998). Officiellement apparu en 1949 avec Selznick (*TVA and The Grass Roots*), l'institutionnalisme organisationnel est une émanation de la pensée sociologique et plus spécifiquement encore de la sociologie dite « institutionnaliste » dont l'émergence à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et le renouvellement au tournant des années 1960-1970 sont absolument indissociables des évolutions de l'institutionnalisme en économie apparu le premier en 1898 avec Thorstein Veblen, identifié comme le père fondateur de l'institutionnalisme, auquel lui sont associés Common et Mitchell, deux autres économistes influencés par l'école historique allemande de Schmoller. Le développement de l'institutionnalisme au sens large (ou des différents institutionnalismes économique, historique, sociologique...) s'est effectué par la circulation des intellectuels et des idées entre l'Europe et les Etats-Unis selon une chronologie plus ou moins semblable d'une discipline à l'autre avec de façon schématique : son émergence à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, son essor au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et sa reforme dans la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.

Dans sa version première, l'institutionnalisme organisationnel de Selznick théorise l'action toujours considérée comme rationnelle - mais contrainte – qu'il désigne par le terme « *cooptation* », préfigurant ainsi la notion de rationalité limitée de March et Simon (1958). Selznick qui est considéré comme le père de l'institutionnalisme organisationnel grâce, entre autres, à deux études majeures sur la *Tennessee Valley Authority* (1949) et le *Leadership in Administration* (1957) est lui-même issu de l'école sociologique structuro-fonctionnaliste américaine. La pensée de Selznick est influencée par Merton dont il fut l'élève et plus largement par la pensée de Max Weber. Ces influences se manifestent à travers le postulat du système d'action rationnel comme caractéristique des individus et des organisations (Selznick, 1948, Merton, 1936), mais cette rationalité n'est pas sans limite car elle se heurte à la difficulté

de contrôler des « objets récalcitrants » tels que les organisations et elle doit également faire face aux « conséquences inattendues » liées aux actions délibérément entreprises pour atteindre un objectif. Selznick reconnaît à la suite de Barnard (1938), l'existence de structures informelles mais ajoute qu'elles font dévier les organisations de leurs objectifs (Selznick, 1948, 1949), tout comme l'environnement d'ailleurs qui est toujours considéré à l'échelon local. Il accorde également une place très importante à la notion de valeur, dimension symbolique au principe de l'engagement et de l'institutionnalisation qui dépasse les éléments techniques constitutifs du travail (« *to institutionalize, is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand* » (Selznick, 1957).

Tout comme l'institutionnalisme économique et l'institutionnalisme historique, l'institutionnalisme organisationnel n'échappe pas à sa propre réforme qui est initiée par les travaux de Meyer et Rowan (1977), Zucker (1977), Powell et DiMaggio (1983), Scott et Meyer (1983). Dans une très large mesure, le néo-institutionnalisme organisationnel va délaisser l'individu, sans l'abandonner complètement (Zucker, 1977), au profit de l'environnement institutionnel dont les composantes multiples - la loi, les normes, l'Etat ou les pouvoirs publics, les entreprises privées, les syndicats et les associations professionnelles, en bref, la structure économique, sociale et culturelle -, sont au principe du comportement des organisations qui se mettent en conformité avec leur environnement pour préserver leur légitimité. L'environnement et le contexte institutionnels priment ici largement sur l'individu qui est un épiphénomène largement agi par la structure. Rendre compte du phénomène organisationnel à la lumière du néo-institutionnalisme, nécessite d'explicitier le rôle joué par les mécanismes institutionnels. Cela nous rappelle à bien des égards la conception durkheimienne selon laquelle, les faits sociaux sont extérieurs à l'individu et, à ce titre, ils doivent être expliqués « par les modifications du milieu social interne et non pas à partir des états de la conscience individuelle » (Durkheim, 1987, 1<sup>ère</sup> éd. 1895).

Parmi les notions centrales de l'institutionnalisme organisationnel nouvelle manière, rappelons entre autres, le « *decoupling* » qui permet de rendre compte de la façon dont les organisations parviennent à surmonter la tension entre la nécessité sociale (faire légitime en proposant des structures officielles conformes) et la nécessité économique (faire efficace en mettant en œuvre des structures officieuses opérationnelles) qui pèsent sur elles. Powell et DiMaggio (1983) développent avec le *champ organisationnel* et l'*isomorphisme institutionnel* (mimétique, coercitif et normatif), des notions clés de la pensée néo-institutionnelle. A travers

ce cadre théorique, Powell et DiMaggio cherchent à démontrer que les organisations ne rivalisent pas uniquement dans l'ordre économique pour les clients et les ressources, mais qu'elles sont également en compétition pour d'autres formes d'autorité que confèrent par exemple la légitimité institutionnelle et la conformité sociale (1991 : 66). Zucker (1977) rompant avec l'approche taxinomique et macro-analytique de ses condisciples, invite à un recentrage sur des processus micro-organisationnels qui rendent possible la mise en lumière des variations dans les réponses que les organisations apportent à des environnements pourtant semblables (vs conception isomorphe du champ).

Comme nous venons de le voir, l'institutionnalisme organisationnel est scindé en deux sous-courants qui proposent chacun une conception différente de l'environnement, de l'organisation et de l'individu. Rappelons maintenant en quoi ces deux sous-courants diffèrent ou se rejoignent de façon à mettre en lumière certaines difficultés théoriques auxquelles l'institutionnalisme organisationnel est en butte.

### **1.6.2. Les limites de l'institutionnalisme organisationnel**

A la lumière de notre revue de littérature, nous observons que l'institutionnalisme organisationnel doit principalement faire face *deux ordres de difficulté*.

Le *premier ordre de difficulté* est celui d'une discontinuité théorique entre l'ancien institutionnalisme organisationnel (Selznick, 1949, 1957) et le tout premier néo-institutionnalisme (Meyer et Rowan, 1977 ; Zucker, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1983...). L'ancien institutionnalisme et le néo-institutionnalisme organisationnels forment leur accord sur au moins deux points : l'irréductibilité du comportement organisationnel à une agrégation d'actions individuelles d'une part ; la formation du « choix » sous la contrainte environnementale ou sociale d'autre part. Cette fragile unité trouve rapidement ses limites. Rappelons en quelques lignes les principales divergences (Powell et DiMaggio, 1991). A la différence des modernes, les anciens situent leur niveau d'analyse au plan de l'organisation (vs le champ organisationnel pour les modernes) ; l'environnement est celui des communautés locales (vs le champ voire la société) ; l'individu, rationnel dans ses actes, agit conformément à des valeurs, mais cela engendre des conséquences inattendues (vs la difficulté de l'individu à identifier ses intérêts et la détermination sociale consécutive aux scripts et schémas cognitifs) ;

les conflits d'intérêt et les rapports de force sont centraux (vs périphériques voire ignorés) ; la singularité de l'organisation « *infused with value* » dont la personnalité (« *character* ») est irréductible à celle de ses concurrentes (vs l'isomorphisme organisationnel), l'organisation est le lieu de l'institutionnalisation (vs le champ ou la société) ; le changement est observé dans ses processus « en train de se faire » (vs une logique taxonomique de catégorisation du changement effectué).

Cette dichotomie contrastée entre les anciens et les modernes met le néo-institutionnalisme organisationnel dans la difficulté théorique à adresser une série de problématiques telles que la convergence des environnements techniques et institutionnels, les réponses différenciées adoptées par les organisations en situation de changement, la part prise par l'individu dans les transformations de l'organisation et du champ, l'élaboration de stratégies conformes à ses intérêts... C'est ce que nous appelons *le deuxième ordre de difficulté* de l'institutionnalisme organisationnel, qui est une conséquence logique du premier. Aussi, conformément à l'idée selon laquelle « *something has been lost in the shift from the old to the new institutionalism* » (Powell et DiMaggio, 1991 : 27), un élan institutionnaliste « deuxième manière » a progressivement réintégré certaines notions égarées en chemin, notamment la place occupée par les individus davantage mu par leurs propres intérêts (« *human agency* ») dans les phénomènes organisationnels. Le concept d'entrepreneuriat institutionnel (« *institutional entrepreneurship* ») a ainsi permis de retrouver « *the guts of institutions* » (Stinchcombe, 1997 : 17) et de renouer avec l'institutionnalisme organisationnel des origines (Selznick, 1949, 1957). Car rappelons que l'entrepreneur institutionnel est un « *organized actor with sufficient resources [who] see in [changes] an opportunity to realize an interest that they value highly* » (DiMaggio, 1988 : 14).

Aujourd'hui, l'existence de la ressource ou de la compétence de l'entrepreneur institutionnel est reconnue (DiMaggio, 1988 ; Fligstein, 1997, 2001). On connaît mieux les processus de changement suivis (Suddaby, Greenwood, 2001 ; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002), on en sait davantage sur les contextes dans lesquels les entrepreneurs évoluent, qu'ils soient émergents (Maguire et al., 2004 ; Lawrence et Phillips, 2004) ou matures (Greenwood et Suddaby, 2006). On sait que la mobilisation de la ressource à des fins stratégiques est variable selon les facteurs de changement (Dorado, 2005). De premières catégories de la compétences ont été formées (Garud, Sunjay et Kumaraswamy, 2002 ; Perkmann et Spicer, 2007). Les ressources symboliques des entrepreneurs institutionnels ont

commencé à être étudiées avec notamment l'analyse des discours tenus (Phillips, 2003 ; Phillips, Lawrence, Hardy, 2004) ou des stratégies rhétoriques mises en œuvres (Suddaby, Greenwood, 2005).

Malgré cela, il nous semble encore possible d'améliorer la connaissance que l'institutionnalisme organisationnel possède déjà des compétences sociales de l'entrepreneur institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009). Plus précisément, nous pensons que les notions d'habitus et de capitaux au sens de Bourdieu (1992) peuvent nous aider dans cette entreprise d'objectivation des différents types de ressources engagés dans les processus de changement organisationnel et par là, favoriser une meilleure compréhension des origines profondes des « *competing institutional logics* » (Suddaby, Greenwood, 2005 : 41) en combinant de façon dynamique les versants macro (le champ organisationnel), meso (l'organisation et les groupes d'individus) et micro (l'individu à travers son système de dispositions personnelles) de l'institutionnalisme organisationnel.

### **1.6.3. Le champ, l'habitus et son opérationnalisation**

Le monde social est constitué de microcosmes appelés des champs. Les champs sont innombrables (économique, bureaucratique, politique, journalistique, universitaire, scientifique, religieux...). Sans être complètement étrangers les uns aux autres (il est en effet possible d'occuper par exemple une position dans le champ économique et une position dans le champ politique), chacun possède néanmoins son objet et sa logique propres (« l'institutionnalisation d'un point de vue dans les choses et les habitus » ; 1997) ou, pour dire autrement, chaque champ est porteur d'un regard sur le monde, d'une vision du monde. A ce titre, le champ est un espace structuré (« structure structurée ») qui possède ses lois générales, ou sa « doxa », logique générale préréflexive, rarement questionnée et rarement remise en cause par les personnes qui occupent une position dans le champ. Pour autant le champ n'est pas non plus un espace sans histoire(s). Un minimum d'accord n'interdit pas le désaccord dans les limites imposées par le champ sous peine de porter atteinte aux principes même de son existence et de son autonomie. C'est parce qu'un champ est un champ de force(s) qu'il est un lieu où se produisent des histoires (au sens de dispute et de tensions), c'est parce qu'il est un lieu de luttes et d'affrontements symboliques entre les hommes et les institutions qui le

composent, qu'il fabrique de l'histoire (au sens de succession d'événements qui font date). La lutte pour l'accès au pouvoir et l'exercice du pouvoir de puissants déterminants de l'évolution et de la transformation d'un champ.

Pour en rendre compte, Bourdieu mobilise la notion d'habitus qui, fonctionnant en couple avec le concept de champ, lui permet d'élaborer sa théorie de l'action, conçue comme *une économie de la pratique sociale* en rupture avec la théorie de l'action rationnelle (même limitée) ou avec l'orthodoxie économique, singularité théorique qu'il exprime par la « raison immanente aux pratiques qui ne trouve son 'origine' ni dans les 'décisions' de la raison comme calcul conscient ni dans les déterminations de mécanismes extérieurs et supérieurs aux agents » (1980 : 85). Produit d'une histoire sociale spécifique combinant l'« extériorité intériorisée », et la « subjectivité socialisée » (1992), résolvant ainsi le paradoxe du sujet libre et de la structure contraignante, l'habitus est en même temps « générateur » de conduites et « unificateur » des pratiques. Sans enfermer les individus dans un inextricable déterminisme des conduites, caractérisé par toutes les répétitions dues à l'habitude et à la routine, l'habitus est au principe d'improvisations possibles illimitées et en limite tout à la fois les possibles parce que l'histoire des conditionnements initiaux, c'est-à-dire les toutes premières expériences, pèse lourdement (« structure structurante ») sur les décisions tout en restant inaperçue des agents (« l'orchestration sans chef d'orchestre », 1980). L'habitus d'un agent (« structure subjective » ou « histoire subjectivée ») est plus ou moins accordé à la structure du champ (« structure objective » ou « histoire objectivée ») générant chez les individus le sentiment harmonieux d'être « comme un poisson dans l'eau » ou l'effet inverse du malaise qu'éprouve « l'éléphant dans un magasin de porcelaine ». La mise en relation de ces deux structures socialisées et historicisées, illustration au passage de la volonté de Bourdieu de dépasser l'opposition traditionnelle entre l'objectivisme et le subjectivisme nourrissant la querelle entre les versants « *hard* » et « *soft* » de la science, permet de donner une intelligibilité originale à l'action et, plus spécifiquement, de rendre compte des transformations et des tensions qui ont cours dans un champ en mettant en lumière en quoi la distributions des différentes formes de capitaux détenus par les individus correspond (ou non) à la structure des capitaux nécessaires à l'exercice du pouvoir dans le champ. Et, à partir de là, de comprendre en quoi tel ou tel individu, selon son habitus, la distribution de ses différentes formes de ressources telles que les capitaux économique, culturel, social et symbolique (son portefeuille institutionnel) et la position qu'il occupe dans le champ, notamment la distance par rapport au pouvoir exerçable

sur le champ, se trouve plus ou moins *disposé* (ce que les intéressés désignent souvent par de la « motivation », des formes d'« appel », de « vocation », de « nécessité », d'« obligation »...) à élaborer des « stratégies » plus ou moins réfléchies, aux finalités plus ou moins conscientes mais traduisant dans la pratique des postures de conservation, de subversion ou de changement selon l'état de la structure du champ à un moment donné de son histoire.

Les institutionnalistes ont relevé à plusieurs reprises la possibilité d'une complémentarité fructueuse entre l'institutionnalisme organisationnel et la sociologie relationnelle bourdieusienne. Certains ont mis l'accent sur la notion de champ (Ranson, Hinings et Greenwood, 1980; Hirsch et Lounsbury, 1997; Lounsbury et Ventresca, 2003; Battilana 2006). D'autres chercheurs se sont plus particulièrement penchés sur l'habitus (Schmidt, 1997; Emirbayer et Mische, 1998; Mutch 2007; Emirbayer et Johnson, 2008). Cependant l'habitus n'a jamais encore été intégré de manière empirique au sein du champ organisationnel. Il faut sans doute chercher la raison de cette lacune, selon nous, dans la non-opérationnalisation de la notion d'habitus. C'est pour cette raison que nous proposons d'opérationnaliser l'habitus à partir du portefeuille institutionnel que nous modélisons (cf. *Supra*).

## **CHAPITRE II. DESIGN DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, après avoir présenté notre objet et notre question de recherche, nous précisons notre positionnement épistémologique. Ensuite de quoi nous faisons un point sur la démarche de recherche retenue, à savoir nos sous-questions de recherches et les hypothèses qui vont permettre de jalonner notre étude. Nous terminons en présentant le terrain, la technique de recueil des données et la méthode d'analyse.

### **2.1. Objet et question recherche**

Au cours de la revue de littérature que nous consacrons à l'institutionnalisme organisationnel, nous mettons en lumière les origines théoriques parfois lointaines de l'institutionnalisme afin de mieux saisir ce qui a pu être perdu en route dans le passage de l'ancien au néo-institutionnalisme (Powell et DiMaggio, 1991). Dans la logique de « réconciliation » théorique de ces deux sous-courants (Greenwood et Hinings, 1996 ; Selznick, 1996, Hirsch et Lounsbury, 1997), nous montrons comment, dans un mouvement plus récent, le néo-institutionnalisme dernière manière confronte dans un même questionnement l'action et l'institution (Barley et Tolbert, 1997), la structure (« *structure* ») et l'agent (« *agency* ») (Sewell, 1992 ; Seo et Creed, 2002). Nous entendons nous inscrire dans l'agenda de recherche des derniers développements du néo-institutionnalisme organisationnel en adressant la problématique de l'« *embedded agency* » (Seo et Creed, 2002 ; Leca et Naccache, 2006 ; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Mutch, 2007) et des « *institutional arrangements* » (Suddaby et Greenwood, 2001 ; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002 ; Maguire, Hardy, Lawrence, 2004). Pour cela, nous recourons aux notions d'entrepreneurs institutionnels (« *institutional entrepreneurs* », DiMaggio, 1988) et de travail institutionnel (« Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009) afin de mettre en lumière les actions des entrepreneurs du changement dans le champ du conseil en communication français (un champ organisationnel « mature ») pour s'approprier les technologies nouvelles, en l'occurrence les technologies Internet (Orlikowski, 1992, 2000, 2007 ; Orlikowski et Barley, 2001), et les ériger au rang de norme reconnue par le champ (Garud et al., 1996, 2002, 2003).

Il peut paraître paradoxal d'envisager la possibilité d'une transformation institutionnelle portée par des acteurs dont les schèmes de perception et d'appréciation (Bourdieu, 1980) sont eux-mêmes le produit des institutions qui sont l'objet du changement. Autrement dit, est-il possible qu'un acteur issu d'un conditionnement institutionnel puissent mettre en œuvre des « stratégies » de nature à transformer, réformer, voire porter atteinte à des institutions qui lui donnent sa raison d'agir ? S'interdire de répondre favorablement à cette question c'est soit considérer l'individu comme « *oversocialized* » (Powell, 1991), c'est-à-dire aveuglement prisonnier des institutions qui le façonnent et l'agissent ; soit le considérer comme suffisamment lucide ou rationnel pour être capable d'engager des actions stratégiques (DiMaggio, 1988), mais en même temps suffisamment attaché à l'édifice institutionnel en l'état, pour ne pas le mettre en péril et donc, par intérêt bien compris, ne surtout rien entreprendre.

Rendre compte de la complexité des comportements individuels ou collectifs dont les champs organisationnels peuvent être le théâtre, nécessite à notre sens de ne pas se montrer trop exclusif sur le plan théorique et ne pas privilégier de catégories au risque de sombrer à nouveau dans ce que nous cherchons à éviter, c'est-à-dire le parti pris manichéen de l'acteur vs la structure ou inversement. Un champ organisationnel donné met en relation une cohorte d'individus dont les attitudes et les comportements qui varient quelquefois au cours les phases du cycle d'institutionnalisation/désinstitutionnalisation (Jepperson, 1991 ; Suddaby et Greenwood, 2001 ; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002) dont un champ organisationnel peut être l'objet. Nous dénombrons trois postures institutionnelles de la personne : l'« *oversocialization* » ou encore l'« aveuglement institutionnel » (1) ; la « lucidité institutionnelle » de nature « légitimiste » (2) ; et la « lucidité institutionnelle » de nature « réformatrice » (3). Dans le cas de l'« aveuglement institutionnel », l'individu parvient difficilement à identifier ses intérêts et à échafauder des stratégies, il est institutionnellement déterminé et agi (Powell et DiMaggio, 1991). Cela n'exclut pas des formes d'engagement mais dans ce cas la conscience des enjeux est très relative. La « lucidité légitimiste » se traduit par une posture conservatrice de la structure en place, l'individu tend à adopter des conduites conformes à la préservation du système institutionnel existant car ce dernier est dans l'alignement des ses propres intérêts. Dans le cas de la « lucidité institutionnelle réformatrice », dans certaines circonstances de l'histoire du champ (Suddaby et Greenwood, 2001 ; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002), l'individu est incliné à la transformation, voire à

l'innovation institutionnelle. C'est dans cette dernière catégorie que s'insère la figure de l'entrepreneur institutionnel, un « *organized actors with sufficient resources [who] see in [changes] an opportunity to realize an interest that they value highly* », DiMaggio, 1988 : 14).

Comme nous le soulignons dans notre revue de littérature, la notion de ressources ou de compétence sociale a fait l'objet d'un important effort de théorisation qui a permis d'en esquisser une première définition (Fligstein, 1997, 2001), d'en dresser les catégories (Garud, Sunjay et Kumaraswamy, 2002 ; Perkmann et Spicer, 2007) ou les modalités de d'utilisation (Dorado, 2005). Pour autant, les éléments constitutifs, ou ce que nous serions tentés d'appeler les fondements institutionnels de la compétence sociale, demeurent encore vagues pour ne pas dire inconnus. Par voie de conséquences, en dépit des tout premiers pas accomplis dans une analyse de la ressource symbolique (Bourdieu, 1980) que peuvent par exemple constituer les prises de parole (Phillips, Lawrence, Hardy, 2004) ou les « *rhetorical strategies of legitimacy* » (Suddaby et Greenwood, 2005), on sait encore assez peu de choses sur les ressources objectives que l'entrepreneur institutionnel mobilise pour mettre en œuvre ses stratégies de transformation et de légitimation. Par ressources, en référence à la théorie des champ et de l'habitus (Bourdieu, 1980, 1992), nous entendons ici les différentes sortes de capitaux dont dispose chaque individu de façon différentielle sous la forme de ce que nous appellerons un « portefeuille institutionnel » composé d'au moins quatre types de capitaux : le capital social, le capital économique, le capital culturel et le capital symbolique.

L'habitus (« histoire faite corps » ou « structure structurante »), objectivé au moyen du portefeuille institutionnel, est dans une relation indissociable du champ (« histoire faite chose » ou « structure structurée »), permet de penser l'action à la fois individuelle et collective en rupture avec la théorie de l'action rationnelle (même limitée) ou avec l'orthodoxie économique. La notion d'habitus – très peu mobilisée empiriquement dans l'institutionnalisme organisationnel - permet une fois couplée au champ - notion commune aux institutionnalistes et à Bourdieu - de résoudre le paradoxe du sujet libre et de la structure contraignante. Autrement dit, sans emprisonner les individus dans un déterminisme des conduites, l'habitus rend possible des improvisations, des innovations, dans la limite des conditionnements initiaux de l'histoire de l'individu, c'est-à-dire les toutes premières expériences qui pèsent durablement sur les décisions (les « choix ») tout en restant inaperçues des agents (« l'orchestration sans chef d'orchestre », Bourdieu, 1980). L'habitus d'un agent

(« structure subjective » ou « histoire subjectivée ») est plus ou moins accordé à la structure du champ (« structure objective » ou « histoire objectivée »).

C'est par la mise en relation de ces deux structures, l'une socialisées – celle de l'individu –, et l'autre, historicisée – celle du champ –, qu'il est alors possible de donner une intelligibilité nouvelle à l'action. Une action individuelle qui, rapportée à la structure du champ et la structure des capitaux possédés par l'individu, prend tout son sens. Car l'action n'a pas de sens si elle n'est pas mise en relation avec les conditions qui non seulement la rendent possible mais parfois la rendent sinon nécessaire du moins très vraisemblable.

Formulé autrement, cela nous permet de saisir les fondements institutionnels de la pratique, les déterminants sociaux des « stratégies », même les mieux pensées en apparence, ou des actions les moins réfléchies qui sont engagées par les entrepreneurs institutionnels. Car le champ, lieu de tensions, de rivalités et de luttes (Lounsbury, 2007) au principe de violences symboliques (Bourdieu, 1992), subit des transformations qui ont des incidences sur la composition du portefeuille institutionnel qu'il est nécessaire de posséder à un moment donné de l'histoire du champ pour accéder à la légitimité dans le champ (en être, y être reconnu), voire accéder à la légitimité sur le champ (y exercer du pouvoir, le contrôler). A partir de là, il nous est permis de comprendre en quoi tel ou tel individu, selon son habitus, la distribution de ses différentes formes de ressources (la structure de son portefeuille institutionnel) et la position qu'il occupe dans le champ, notamment la distance par rapport au pouvoir exerçable sur le champ, se trouve plus ou moins socialement *disposé* à se lancer dans des entreprises institutionnelles de conservation ou de réforme, entreprises sur le mode plus ou moins réfléchi, plus ou moins conscient. Notre approche qui, conformément aux tout derniers questionnements de l'institutionnalisme organisationnel (Suddaby & Greenwood, 2005 ; Lounsbury & Crumley, 2007), se propose de plonger aux origines des processus d'institutionnalisation et des logiques compétitives, permet de combiner de façon dynamique les plans d'analyse macro (le champ organisationnel), meso (l'organisation et les groupes d'individus) et micro (l'individu à travers son système de dispositions personnelles), illustration d'un institutionnalisme organisationnel réunifié.

Rappelons au passage que la mobilisation de la théorie des champs et de l'habitus comme cadre théorique intégrateur d'un institutionnalisme organisationnel revisité, n'est pas une fantaisie intellectuelle motivée par la volonté de tenter quelque chose de singulier. Notre démarche est parfaitement fondée en théorie. Pour preuve, Powell et DiMaggio voient dans la

théorie bourdieusienne une contribution « *to a broadening and deepening of the institutional tradition* » (1991 : 26). De son côté, Bourdieu, pourtant enclin à une forme d'isolationnisme intellectuel sur la base de la mauvaise interprétation de ses travaux, se reconnaît assez proche de certains de ses homologues nord-américains de la sociologie économique (1992 : 238). Malgré ces affinités électives, la recherche institutionnaliste accorde un statut particulier à la théorie bourdieusienne. Loin d'être absente de l'agenda des réflexions théoriques (Ranson, Hinings, Greenwood, 1980 ; Hirsch et Lounsbury, 1997 ; Schmidt, 1997 ; Lounsbury et Ventresca, 2003 ; Mutch, 2007), la théorie des champs et de l'habitus nous ne nous semble pas avoir été empiriquement soumise à l'épreuve des réalités du champ organisationnel<sup>29</sup>. Le récent travail entrepris par Battilana (2006) qui aboutit à une série de propositions de recherche constituera sans doute une prochaine exception. Pour autant, notons que l'approche retenue par Battilana est partielle car elle prend le parti de faire fonctionner le champ sans l'habitus (« *Instead of using the notion of habitus, I propose to build on Bourdieu's conceptualization of fields* » : 656), conservant ainsi à notre projet sa part d'originalité. Originalité que nous défendons et qui ne s'inscrit pas seulement dans le plan théorique. Le champ d'étude a également sa part d'originalité. Il nous semble en effet que l'étude du champ organisationnel du conseil en communication à travers le prisme institutionnaliste demeure inédite à ce jour.

Afin de mettre empiriquement en œuvre notre projet de recherche, nous proposons de poser la question de recherche centrale suivante :

**Face aux profondes transformations du champ organisationnel du conseil en communication français, notamment l'émergence des technologies Internet, quels sont les systèmes de dispositions (ou « habitus ») mobilisés par les agents du champ rendant possible des entreprises innovantes?**

La réalisation de toute recherche est inséparable de « choix » épistémologiques et méthodologiques qu'il convient maintenant d'explicitier.

---

<sup>29</sup> Nous tenons à rester prudents quant à ce type d'allégation qui ne vaut que sous réserve d'un inventaire toujours en cours visant à répertorier les travaux dans ce domaine.

## 2.2. Positionnement épistémologique : un positivisme aménagé

Trois paradigmes au sens de Kuhn (1983) coexistent dans les sciences de l'organisation : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste<sup>30</sup>. Le paradigme positiviste, héritage de Comte (1830-1842)<sup>31</sup> et de Durkheim (1894 réédité en 1987), tend à s'imposer comme la référence dominante dans la discipline<sup>32</sup>. Les positivistes postulent l'existence en soi de la réalité de l'objet étudié qui s'inscrit dans un monde régi par des lois universelles qu'il convient de découvrir. Le travail de recherche est mené par un sujet indépendant, distant de la réalité qu'il observe et qui, à ce titre, parvient à préserver le principe d'objectivité. Le paradigme constructivistes (Piaget, 1967) et le paradigme interprétativiste (Geertz, 1983) s'inscrivent dans une posture relativiste. Le chercheur fait partie intégrante de la réalité qu'il observe et qui tout à la fois lui demeure inaccessible car il n'existe par de réalité en soi. Dans ces paradigmes, la « réalité » est nécessairement interprétée ou construite. Ici prime le critère de pertinence de la connaissance plutôt que celui de vérité (Martinet et al., 1990).

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Réalité de l'objet	Existence d'une réalité de l'objet régie par des lois universelles à découvrir	Inexistence en soi de l'objet, mais existence à travers des représentations particulières du monde	
Relation sujet-objet	Indépendance du sujet et de l'objet (principe d'objectivité)	Dépendance du sujet et de l'objet (principe de subjectivité)	
Logique de connaissance	Découverte et explication selon une logique de causalité	Compréhension des motivations des acteurs	Construction de l'univers de représentations partagées par les acteurs vivant une même réalité
Validité de la connaissance	Vérifiabilité, réfutabilité	Idiographie (rendre compte des spécificités)	Adéquation

Synthèse effectuée à partir de Perret et Séville (2005) et de Le Moigne (1990).

Adossés à Kuhn, cette pluralité épistémologique, laisse à penser que les sciences de gestion n'auraient pas encore atteint le statut de sciences « normales » (au sens de

<sup>30</sup> Des épistémologies « alternatives » en sciences de l'organisation sont mentionnées dans le texte de présentation d'un séminaire animé par Charreire et Huault en 2004. Parmi ces alternatives, figurent le « réalisme critique » autour des travaux de Roy Bashkar et l' « épistémologie évolutionnaire » associée à Popper.

<sup>31</sup> Comte publia les quatre volumes de son « cours de philosophie positive » de 1830 à 1842.

<sup>32</sup> Pour s'en convaincre, il faudrait se livrer à un exercice fastidieux de comptage du positionnement épistémologique des articles retenus dans les revues à comité de lecture figurant dans la catégorie « alpha » ou « beta » des classements de revues scientifiques. Un jeune professeur du département Organisation et Ressources Humaines d'HEC a partiellement effectué ce travail en 2006 auprès de quelques revues telles que *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Organization Science*, etc. Il ressortait selon ses déclarations que dans plus de neuf cas sur dix les articles retenus s'inscrivaient dans le paradigme positiviste avec des méthodologies quantitatives.

normalisées)<sup>33</sup>. A ce titre, elles seraient dans un état de « crise épistémologique » avec des paradigmes en lutte pour l'accès au monopole de l'exercice de la science légitime : celle de la science dite « normalisée ». Dans cette situation d'instabilité (ou de « révolution scientifique ») dans laquelle les points de vue des tenants des différents paradigmes demeurent étrangers les uns aux autres, il y a ce que Kuhn appelle une incommensurabilité des paradigmes qui « se livrent à leurs activités dans des mondes différents [...], voient des choses différentes quand ils regardent dans la même direction à partir du même point » (Kuhn, 1983 : 207). Cette profonde division du champ des sciences de l'organisation conduisant à l'incommunicabilité voire à des conflits d'une grande violence symbolique nécessite, plus qu'ailleurs, c'est-à-dire là où les disciplines sont relativement pacifiées, de préciser le « positionnement » épistémologique adopté de façon à clarifier le point à partir duquel on va émettre une vue scientifique, pour autant que le choix demeure possible car, au risque de la provocation, on pourrait tout aussi bien renverser la proposition en disant que le chercheur en fonction de son parcours biographique est plutôt choisi par l'épistémologie que l'inverse. En effet, le terme positionnement avec toute la connotation marketing qu'il peut véhiculer, à savoir prendre place sur un marché, donne à penser de façon illusoire que le chercheur choisit sa place de façon délibérément stratégique dans le champ scientifique.

Nous souhaitons rappeler combien la théorie du champ et de l'habitus, sans être inclassable, est quand même difficilement classable au regard des exclusivités auxquelles contraignent les catégories existantes qui tendent à diviser le monde de la science en deux grandes catégories avec d'un côté les positivistes et, de l'autre, les constructivistes et les interprétativistes. Formé à la sociologie de Max Weber et fortement marqué par la phénoménologie de Husserl, Schütz développe la « sociologie phénoménologique » (1932) qui donnera naissance au « *constructivisme phénoménologique* » revendiqué par Peter Berger et Thomas Luckman (1966) et dans lequel on peut également ranger l'ethnométhodologie de Harold Garfinkel (1967) et Harvey Sacks. Berger et Luckman catégorisent l'approche du champ et de l'habitus comme relevant d'un projet « constructiviste structuraliste ». Cette appellation finalement assez audacieuse traduit une sorte de « grand écart épistémologique »<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Le terme de science « normale » désigne « *la recherche solidement fondée sur un ou plusieurs accomplissements scientifiques passés, accomplissement que tel groupe scientifique considère comme suffisant pour fournir le point de départ d'autres travaux* », in Kuhn, T. S., (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, Champs, 1983, trad. de l'éd. de 1962, p. 29.

<sup>34</sup> Nous devons cette expression de « grand écart épistémologique » à Yves Evrard qui nous l'a soufflée lors d'un échange téléphonique courant mars 2007 au cours duquel il nous a donné de précieux éclaircissements et

à la fois singulier et complexe à réaliser. Un peu comme si la théorie bourdieusienne parvenait à la réunion de l'alpha et de l'oméga épistémologique, projet d'unification improbable des irréconciliables « contraires ». Pour autant, on ne peut ignorer que Bourdieu a régulièrement rappelé qu'il travaillait à une jonction de l'objectif et du subjectif en vertu d'un monisme épistémologique. Comme le souligne Wacquant (1992), l'épistémologie bourdieusienne est déconcertante parce qu'elle s'emploie à « dissoudre les distinctions » traditionnelles au principe de la division du champ scientifique : « en l'occurrence, l'antagonisme apparemment insurmontable entre les modes de connaissance subjectiviste et objectiviste, la séparation de l'analyse du symbolique et du matériel, [...] le divorce persistant de la théorie et de la recherche empirique, [...] la dichotomie de la structure et de l'agent d'un côté, de la micro et de la macro-analyse de l'autre. [*Ceci, afin*] de souder approche phénoménologique et approche structurale en un mode de recherche intégré, épistémologiquement cohérent et de validité universelle » (1992 : 13).

Recourir à la « théorie générale des champs » comme cadre intégrateur de l'institutionnalisme organisationnel (ancien et moderne), c'est ainsi mettre les plus grandes chances possibles de tourner les antinomies traditionnelles de l'objectivisme et du subjectivisme, de la structure et de l'individu, du déterminisme et de la rationalité... au profit d'une combinaison théorique originale. Néanmoins, comme le rappelle Madeleine Grawitz (2001 : 150) : « c'est à la tradition durkheimienne que l'on peut largement rattacher la conception de la sociologie proposée par Bourdieu. Une même volonté de la constituer comme science pour [...] lutter contre les illusions (cf. Bachelard) et atteindre l'objectivité ». Le projet scientifique bourdieusien s'inscrivant dans la logique « empiriste rationaliste » impulsée par Durkheim (Wacquant, 1995)<sup>35</sup>, repose sur le primat du système de relations entre les positions constitutives d'un espace. Les individus qui occupent les positions et les propos qu'ils tiennent sont considérés comme subalternes, le monde social étant opaque, l'homme de la rue n'accède à la logique des choses contenue dans l'ensemble des relations du système social, sauf à ce qu'elle lui soit dévoilée. « Le sens des actions les plus personnelles et les plus « transparentes » n'appartient pas au sujet qui les accomplit mais au système complet des relations dans lesquelles et par lesquelles elles s'accomplissent. [...] Contre cette méthode ambiguë qui autorise l'échange indéfini de bons procédés entre le sens commun et le sens commun savant,

---

conseils pour la rédaction de la partie méthodologique de notre projet de recherche. Qu'il en soit ici vivement remercié.

<sup>35</sup> Sur les très nombreux points communs entre la pensée de Durkheim et celle de Bourdieu, se référer à Wacquant, L. J. D., (1995), « Durkheim Bourdieu, le socle commun et ses fissures », in *Critique*, n° 579-580.

il faut poser un second principe de la théorie de la connaissance du social qui n'est autre chose que la forme positive du principe de la non-conscience : les relations sociales ne sauraient se réduire à des rapports entre subjectivités animées par des intentions ou des « motivations » parce qu'elles s'établissent entre des conditions et des positions sociales et qu'elles ont, du même coup, plus de réalité que les sujets qui les lient » (Bourdieu, Chamboredon, Passeron, 1983 : 32-33). De fait, sur ce point, nous nous tenons à bonne distance du constructivisme pour qui l'individu est central dans la construction du « monde de la réalité vécue et les significations des situations spécifiques qui constituent l'objet général de la recherche sont pensés comme construits par les acteurs sociaux, les acteurs singuliers, à des moments particuliers, avec des représentations en dehors des événements et des phénomènes s'inscrivant dans la durée, par des processus prolongés et complexes d'interaction sociale impliquant l'histoire, la langue et l'action », (Denzin et Lincoln, 1994).

La distance qui sépare l'épistémologie bourdieusienne du constructivisme dans sa forme la plus « pure » ou disons, la plus radicale, ne doit pas non plus tenir dans l'ombre une réserve sans détour à l'égard de « l'effet de domination exercé par la science américaine et aussi une adhésion plus ou moins honteuse et inconsciente à une philosophie positiviste de la science pour que passent inaperçues les insuffisances et les erreurs techniques qu'entraîne à tous les plans de la recherche [...] la conception positiviste de la science. On ne compte pas les cas où les plans d'expérience singeant la rigueur expérimentale dissimulent l'absence totale d'un véritable objet sociologique construit » (Bourdieu, 1987 : 30). Le mot est prononcé : construction. La part de constructivisme bourdieusien - contre le positivisme expérimental qui tend à naturaliser les objets et les hypothèses, repose dans la façon de considérer un objet scientifique qui est « sciemment et méthodiquement construit », il n'est pas donné au chercheur, il n'est pas le produit d'une « génération spontanée en milieu stérile » (Bourdieu, Chamboredon, Passeron, 1983 : 71).

Ce détour indispensable permet de porter au jour toute la difficulté contenue dans l'exercice de profession de foi épistémologique. Néanmoins, sacrifiant à l'injonction de prise de position, et jetant l'épistémologie bourdieusienne dans la balance, nous pensons que, malgré tous les paradoxes précédemment évoqués visant à la transcendance de la « physique objectiviste des structures matérielles » d'un côté, et de la « phénoménologie des formes cognitives » de l'autre, le fléau de l'instrument nous indique, sans exclure des épisodes de construction (l'objet, les hypothèses...), une proximité indéniablement plus grande avec

l'esprit positiviste ne serait-ce qu'en raison de la fidélité de Bourdieu appelle le « parti de la science, qui est plus que jamais celui de l'*Aufklärung*, de la démystification » (Bourdieu, 1982 : 32). Miles et Huberman (1991 : 31), pour qui « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et *raisonnablement stables*<sup>36</sup> », rejoignent la logique du « réalisme épistémologique compréhensif » défendue par Hunt et Koenig (1993). Pour ces derniers, le chercheur est dans une double relation avec son terrain. Tout à la fois dépendant de son terrain, à ce titre impliqué, il occupe conjointement une position d'extériorité vis-à-vis de ce terrain lui permettant ainsi de préserver une forme d'indépendance condition indispensable au travail scientifique. Il cherche à découvrir le sens caché derrière l'ordre ou le désordre apparent, son analyse ne se confond pas avec celle des personnes observées (vs l'approche constructiviste selon laquelle la « réalité » est une co-construction négociée entre d'un côté les représentations de l'acteur de terrain et celles du chercheur).<sup>37</sup>

Sur la base de l'ensemble des rappels et des nuances que nous avons cherchés à porter au jour, nous pensons pouvoir raisonnablement nous ranger dans la logique d'un « positivisme aménagé » selon les termes de Glaser et Strauss (1967), combinant réalisme ontologique et relativisme épistémologique (Mir et Watson, 2000 et 2001).

### 2.3. Démarche de recherche

L'objet de cette partie est d'explicitier la manière dont nous allons mener notre recherche. Notre logique sera-t-elle déductive ou inductive ? L'approche retenue privilégiera-t-elle le recueil d'un matériau qualitatif ou le quantitatif ? C'est à ces questions que nous proposons de répondre ici.

---

<sup>36</sup> Souligné par nous.

<sup>37</sup> Mikko Ketokivi, qui a animé en fin d'année 2004 à HEC un séminaire intitulé « *Research design* », nous faisait le commentaire suivant concernant notre approche méthodologique : « *In sum, you can be an objectivist and a scientific realist without adopting the view that the reality we experience is somehow reducible to mathematical formulations or abstractions* ». Cette formulation résume assez bien la posture que nous entendons adopter.

### 2.3.1. Une logique déductive

De prime abord, le chemin de la construction des connaissances semble simple à tracer. Il peut faussement se résumer aux termes de l'alternative suivante : d'un côté l'exploration, démarche qualitative qui a pour objectif la génération de propositions théoriques originales ; de l'autre, le test quantitatif qui confronte un objet théorique à la réalité des faits (Chaire et Durieux, 2003). A l'examen, les choses se complexifient pourtant car la dichotomie simplificatrice quantitatif vs qualitatif redoublée de l'opposition déduction vs induction est très souvent dénoncée comme illusoire (Brabet, 1988 ; Chaire et Durieux, 2003).

Pour construire ou tester, le chercheur peut tout aussi bien recourir à une approche quantitative qu'à une approche qualitative. « Il n'y a pas de conflit fondamental, écrivent Glaser et Strauss, entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives. [...] Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théorie » (1967 : 17-18). Le champ des possibles semble donc vaste. La liberté n'est cependant pas sans limite. Par exemple, une approche quantitative sera plus appropriée à la recherche d'une validité externe alors qu'une approche qualitative est plus adaptée à la démonstration de la validité interne. Dans ses réflexions méthodologiques sur l'étude de cas, Martine Hlady-Rispal (2000) synthétise les logiques de recherche possibles en formant quatre catégories que nous rappelons ici : 1. « La logique *quantitative déductive* implique la construction d'un modèle théorique qui doit être soumis aux données pour vérifier son exactitude. 2. La logique *quantitative inductive* détermine le modèle à partir d'observations multiples. 3. La logique *qualitative déductive* définit un modèle théorique soumis aux données tirées d'un échantillon choisi par rapport aux variables et lois étudiées. 4. La logique *qualitative inductive* a pour but de construire une théorie à partir du vécu des acteurs. »<sup>38</sup>

L'aboutissement de notre revue de littérature plante le cadre théorique (institutionnalisme organisationnel revisité à la lumière de la théorie du champ et de l'habitus. Pour mémoire et de façon schématique, ce cadre permet de pallier les insuffisances de l'institutionnalisme organisationnel qui étudie soit l'individu et l'organisation sans le champ (version ancienne), soit le champ et l'organisation sans l'individu (version moderne). Adossé à la matrice de Martine Hlady-Rispal (2000), si nous procédons par élimination, compte tenu du fait que notre modèle théorique n'est plus à former, se trouvent ainsi éliminées l'ensemble des logiques

---

<sup>38</sup> Souligné par nous.

inductives (qualitative et déductive). La théorie que nous entendons mobiliser doit nous permettre de rendre compte des phénomènes de transformations organisationnels provoqués par les technologies Internet dans le champ organisationnel du conseil en communication. De fait, nous allons « faire fonctionner » la théorie en la confrontant d'une certaine manière à une réalité nouvelle. Sous ce rapport c'est une forme de « test » car elle n'a pas ou rarement été mobilisés pour rendre compte de phénomènes organisationnels, mais surtout, nous cherchons à comprendre et expliquer des phénomènes de changement ou de résistance organisationnels. Nous nous situons donc dans une logique déductive. Ces premiers éclaircissements fournis, l'approche que nous retenons sera-t-elle qualitative ou quantitative ?

### **2.3.2 Concilier approche qualitative et approche quantitative**

Comment opérer la distinction entre les deux types d'approches ? La nature des données recueillies (mots ou chiffres) apportent une première indication (Miles et Huberman, 1991 ; Yin, 1994). Evrard et al. (2003) raffinent les critères de la distinction car il est possible de faire subir un traitement statistique à des mots (variables nominales) dès lors qu'ils ont été codés. Le critère permettant ainsi de faire la distinction entre une donnée qualitative et une donnée quantitative repose selon Evrard et al. (2003) sur l'échelle de mesure. Les données sont qualitatives lorsqu'elles ont été mesurées sur des échelles non métriques comme l'échelle nominale ou ordinale. L'échelle nominale permet d'établir une relation d'identification ou d'appartenance à une classe (par exemple le secteur d'activité de l'entreprise). L'échelle ordinale traduit une relation d'ordre entre des objets (par exemple la taille de l'entreprise : petite, moyenne, grande). Les données sont considérées comme quantitatives lorsqu'elles ont été mesurées avec des échelles métriques d'intervalle (indice de satisfaction de 1 à 10) ou des échelles de proportions (rapport entre deux valeurs indépendantes de l'unité de mesure : 1\$ = n francs), (Evrard et al., 1993 : 35 et 276). Pour autant, comme nous le rappellent Baumard et Ibert (2003), la nature des données ne suffit pas à distinguer l'approche qualitative de l'approche quantitative, il faut prendre en compte des critères complémentaires tels que l'orientation de la recherche (vérification vs exploration ou construction théorique), le caractère objectif ou subjectif des résultats qui « constitue une ligne de séparation entre l'approche qualitative et quantitative ». La nature du résultat étant ici liée à l'épistémologie du

chercheur on obtiendrait ainsi une démarcation entre positivisme objectiviste et constructivisme subjectiviste. La réalité est en fait toujours plus mélangée (Brabet, 1988). Car, comme nous le rappellent Glaser et Strauss avec la « *Grounded theory* », l'alliance de l'approche qualitative et du paradigme positiviste est possible.

#### **2.4. Sous questions et hypothèses de recherche**

Afin de limiter les risques d'une progression en ordre dispersé, nous allons maintenant déterminer les principales étapes de notre réflexion. Ce cadre réflexif composé d'une liste de sous questions de recherche auxquelles sont respectivement associées des hypothèses constitue tout à la fois un garde fou et une feuille de route. Les sous questions et les hypothèses ont été formulées sur la base de notre expérience professionnelle d'une douzaine d'années dans le monde du conseil en communication<sup>39</sup>, laquelle fut complétée par une série de dix entretiens exploratoires auprès de directeurs d'agences, de représentants de l'annonceur, d'experts de la communication ne travaillant ni en agence, ni chez l'annonceur.

---

<sup>39</sup> Il serait légitime de questionner les conditions, et plus particulièrement la posture, dans lesquelles nous avons menées nos observations au cours de ces années de pratique professionnelle qui, à juste titre, faisaient statutairement de nous un praticien avant d'être un chercheur. Nous n'avons jamais véritablement évolué « naturellement » en agence. En raison de notre distance au rôle, nos pratiques ont très souvent, pour ne pas dire toujours, été l'objet de questionnements et de réflexions destinées à analyser notre « dissonance » avec l'environnement professionnel dans lequel nous évoluions. Au regard de nos condisciples, nos réflexes intellectuels étaient souvent jugés déplacés (« tu te poses trop de questions, te complique pas la vie ! », « réfléchir, ce n'est pas ça ! », « tu t'emmêles les pieds dans le tapis, ce que le client veut c'est simple ! ») parce que traduisant un recul analytique et un retour réflexif sur nos propres pratiques. Pour employer une analogie, nous étions une sorte de sportif qui pense trop au geste qu'il doit accomplir. Il entre *dans les temps*, donc à la traîne par rapport à celles ou ceux qui font « *Le temps* de référence et qui se hissent au rang de champion titré. Le sportif sans disposition particulière (« sans don », « sans talent ») prend du retard par rapport au virtuose en raison de l'attention excessive qu'il mobilise à penser le « bon » mouvement. Le temps et l'effort consacrés à la réflexion sur la décomposition du bon mouvement, sont autant de raisons qui engendrent le retard dans l'exécution de la recombinaison du mouvement qui n'atteint finalement pas son objectif. C'est pourquoi nous pouvons dire avec une certaine assurance que ces douze années passées en agence ont davantage été des années de préparation de la thèse sous la forme d'une exploration et d'une observation participante que des années d'engagement avec « la tête dans le guidon » comme aiment à se décrire les professionnels qui « donnent tout » en se jetant à corps perdu dans leur activité.

### **2.4.1. Sous question de recherche n°1**

**Quels sont la structure et l'« objet » du champ organisationnel du conseil en communication ?**

Nous supposons ici, en accord avec la théorie de l'institutionnalisme organisationnel, que le conseil en communication est un champ (DiMaggio & Powell, 1983). Pour autant, conformément à la théorie générale des champs, le champ n'est pas un donné mais un construit. Il convient donc d'en saisir la structure et d'identifier l'objet spécifique afin d'en comprendre la logique interne (Friedland & Alford, 1991).

#### **Hypothèse 1-a**

**Le champ organisationnel du conseil en communication est fortement structuré selon un principe d'opposition entre les grandes et petites agences en termes d'effectifs et de revenus, entre agences affiliées à des groupes et agences indépendantes, entre agences parisiennes et agences de province.**

Le critère de taille permet de distinguer les « grandes » agences, des « moyennes » et des « petites » agences. Le champ organisationnel du conseil en communication regroupe selon une étude Xerfi (2004) 13.400 agences principalement situées à Paris et dans une moindre mesure dans quelques grandes villes de France (Lyon, Marseille, Lille...). Salariant 69.338 personnes, les agences ont un effectif moyen de 5 salariés. Les plus grandes agences appartiennent très souvent à des groupes internationaux qui sont constitués en réseaux, leur effectif est supérieur à 50 personnes (1.6% des cas) mais n'excède pas 500 personnes (l'agence Euro-RSCG BETC est la plus grande agence française de publicité avec 450 salariés). Les agences moyennes (10 à 50 personnes dans 8.2% des cas) et petites (moins de 10 personnes, qui représentent 88% du champ) sont plus souvent indépendantes, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas affiliées à des groupes ou des réseaux internationaux.

### **Hypothèse 1-b**

**Le champ organisationnel du conseil en communication est structuré selon un principe de division très marqué entre les disciplines que sont notamment la publicité, les marketing services, la communication digitale.**

La division en spécialité métier nous semble un facteur discriminant dans la façon dont se structure le champ. Les grandes agences et les groupes de communication qui regroupent parfois la totalité des spécialités métiers (publicité, marketing direct et promotion, événementiel, relations publiques, édition corporate et presse d'entreprise...) proposent une palette de services plus large et peuvent ainsi plus facilement répondre aux appels d'offre les plus importants. A l'inverse les agences moyennes et petites, plus spécialisées, servent des clients moins importants par le montant des budgets consacrés aux campagnes de communication. Il convient d'ajouter que toutes les spécialités métiers de la communication ne sont pas égales en termes de prestige. La publicité jouit d'un important prestige en raison de sa dimension « artistique » ou « créative » alors que d'autres spécialités comme le marketing direct et la promotion sont jugées plus « besogneuses » en raison de campagnes jugées peu visuelles, moins créatives souvent fondées sur l'exploitation de bases de données informatiques.

### **Hypothèse 1-c**

**Le champ organisationnel du conseil en communication répond à une logique qui consiste à stimuler la consommation.**

Le conseil en communication est un adjuvant de la société de consommation. La société de consommation rend possible l'exercice professionnel de la communication commerciale qui en retour la stimule. L'ensemble de disciplines du conseil en communication interviennent de façon plus ou moins coordonnées afin de fabriquer des marques, à les installer sur le marché en les rendant visibles et proches des consommateurs que ce soit physiquement, à portée de main ; ou sur le plan affectif, des marques que l'on aime. Le but final de toutes ces actions étant de faire vendre.

#### **2.4.2. Sous question de recherche n°2**

**Quelle est la nature des relations entre le champ organisationnel des agences conseil en communication et son « environnement » ?**

En posant cette question après avoir construit le champ organisationnel du conseil en communication (cf. question de recherche n°1), nous cherchons à déterminer la nature des relations (dépendance ou indépendance) que ce dernier entretient avec son environnement tel que le définit l'institutionnalisme organisationnel à savoir : l'Etat ou le secteur public, les consommateurs qui représentent le marché, et bien sûr la technologie.

#### **Hypothèse 2-a**

**Les pouvoirs publics exercent une pression importante sur le champ qui se traduit par une double dépendance des agences : 1. A l'égard de l'allocation de budgets de communication par les administrations publiques. 2. A l'égard de l'appareil législatif régissant la communication commerciale.**

Le champ du conseil en communication entretient une double relation avec les pouvoirs publics et l'Etat. Plus précisément, il s'agit d'une relation de soumission à la réglementation et aux injonctions légales qui s'exercent sur son activité (Scott, 1991). A titre d'exemple, citons la loi Sapin de 1993 sur la prévention de la corruption et la transparence de la vie économique et des procédures publiques ; la loi Evin de 1991 sur le tabac et l'alcool ; etc.

On constate également une relation d'un autre ordre. Il s'agit d'une relation de dépendance économique entre les agences et l'Etat. Lorsqu'il est un annonceur et qu'il se trouve dans le rôle du client, l'Etat investit des budgets dans des campagnes de communication qui comptent parmi les plus importants du marché de la communication en France (La Poste, la SNCF, l'Armée de Terre, l'Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé...). L'Etat français est un important bailleur de fonds pour les agences conseil en communication qui tirent de ce lien une partie significative de leurs ressources.

Sans négliger l'indéniable puissance coercitive de l'Etat et des normes qu'il impose à travers un système réglementaire qu'il a les moyens de faire appliquer, nous pensons,

notamment en raison de relatif repli de l'état au profit d'une économie relativement libéralisée, que le champ du conseil en communication se trouve bien plus souvent contraint par son environnement marchand et technologique auquel il doit toujours s'ajuster pour rester compétitif.

### **Hypothèse 2-b**

**La communication commerciale (publicité, marketing direct, promotion, etc.) est considérée comme ayant une forte influence sur le consommateur. A l'appui de la théorie institutionnaliste de la pression environnementale (Tushman & Anderson, 1986), nous pensons que le consommateur exerce également un contre pouvoir sur le communicant et son champ, a fortiori avec le développement des nouvelles technologies.**

Les associations hostiles à la publicité comme RAP (Résistance à l'Aggression Publicitaire), Anti pub, Les pieds dans le PAF, etc., tiennent un discours qui donne à la publicité une image de surpuissance manipulatoire face à laquelle le consommateur est une innocente victime. RAP se présente ainsi comme une association qui « a pour objet d'aider à la prise de conscience des procédés publicitaires destinés à la mise en condition de la personne, du consommateur et du citoyen et d'en combattre les nuisances humaines, sociales et environnementales ». <sup>40</sup> Mais on peut se demander si la relation n'est pas en réalité plus équilibrée. Le conseil en communication en tant qu'activité commerciale est sommé pour atteindre ses objectifs de toujours mieux répondre à l'attente de ses clients, les annonceurs. Cela nécessite donc des adaptations permanentes aux évolutions du marché (« être à l'affût de la demande », « capter les tendances et s'y adapter », etc.)

Aussi, la relation producteur-consommateur ne peut pas être réduite au modèle pavlovien du stimulus-réponse. De façon plus ou moins consciente, et sans l'aide d'une quelconque association de défense de ses intérêts, le consommateur oppose de lui-même à la communication commerciale une force d'inertie qui pose bien des difficultés aux professionnels du conseil en communication. Cette résistance de la consommation, nous le pensons, exerce une pression sur le champ du conseil en communication qui se voit obligé de s'adapter au comportement du consommateur et lui servir ce qu'il exige. En effet, le rapport de

---

<sup>40</sup> « Faut-il avoir peur des antipub ? », *Stratégies*, 11 décembre 2003.

force offre-demande a évolué en faveur du consommateur au cours des cinquante dernières années. Le consommateur a désormais le choix face à des marques qui sont en concurrence et qui offrent des produits très semblables. Non seulement les marques peinent à faire la différence pour s'imposer, mais en plus l'apparition d'Internet a libéré la parole des consommateurs qui questionnent les marques et les mettent en demeure de s'adapter à leurs exigences.

### **Hypothèse 2-c**

#### **Internet représente une menace pour la suprématie du modèle de communication traditionnel.**

En raison de sa relative précision de ciblage, de sa capacité à collecter des informations sur les internautes en les traquant, et aussi en raison de son faible coût du contact comparé aux grands médias onéreux (télévision, presse, radio, affichage, cinéma), Internet représente un réel danger pour la suprématie du modèle de communication traditionnel de masse. Et par là crée les conditions d'une « désinstitutionnalisation » du champ organisationnel (Jepperson, 1991 ; Suddaby et Greenwood, 2001 ; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). L'indicateur GRP (Gross Rating Point ou point de couverture brute) illustre bien la façon dont est pensée l'efficacité publicitaire. Tout est fondé sur la pression puisque le GRP se calcule de la manière suivante : le taux de couverture d'une population définie par le nombre d'occasions de voir.

A titre d'exemple, imaginons une publicité diffusée dans la tranche horaire 19h30-20h00 juste avant le journal télévisé de la chaîne TF1. Les statistiques de fréquentation de l'audience indiquent que 23% des hommes entre 18 et 49 ans regardent cette chaîne à cette heure là. Si la fréquence moyenne de répétition de la publicité donnée est de 2 dans cette tranche horaire, on obtient alors un GRP de 46 (23x2) sur la cible. On voit ici tout l'écart qu'il y a entre la communication dans les « grands médias » et la communication Internet. D'un côté, on est dans l'approximation, dans la pression, dans le « *carpet bombing* » de l'autre on est dans une plus grande précision, dans la « frappe chirurgicale ». Il y a donc tout lieu de penser que l'attente de mesure des annonceurs qui ne parvient pas à se fins dans les grands médias, expliquant ainsi leur désinvestissement au cours des 25 dernières années, sera mieux satisfaite par Internet. Et par voie de conséquence, la préférence des annonceurs à placer leurs

investissements dans des campagnes Internet risque d'affaiblir davantage le modèle publicitaire traditionnel.

### **2.4.3. Sous question de recherche n°3**

**A partir du moment où Internet devient un enjeu central pour le champ du conseil en communication, quels sont les disciplines et/ou les individus les plus aptes à se les approprier et à lancer des entreprises innovantes ?**

Internet devient légitime à partir de 2003-, c'est-à-dire à la reprise économique qui correspond à la sortie de la crise 2000 de l'éclatement de la bulle. A partir des années 2003-2004, Internet devient l'un des principaux leviers de croissance pour le champ du conseil en communication. Dès lors, les différentes disciplines de la communication se trouvent en concurrence pour aller saisir la manne qu'Internet représente. Les publicitaires, les praticiens du marketing service et les *digital natives* vont se disputer les investissements digitaux des annonceurs qui ne s'ajoutent pas aux investissements traditionnels mais qui, au contraire tendent à les cannibaliser.

#### **Hypothèse 3-a**

**Les « *digital natives* » et les professionnels du marketing direct ou de la promotion, tels des entrepreneurs institutionnels (versus les publicitaires) ont un système de dispositions (habitus ou portefeuille institutionnel) mieux accordé à l'indispensable maîtrise des technologies Internet, rendant ainsi possible la légitimation d'un modèle concurrent du modèle publicitaire. En d'autres termes, le marketing digital et le marketing direct peuvent conquérir une légitimité nouvelle et concurrente de celle de la publicité.**

Le marketing digital et le marketing service tendent à regrouper des professionnels spécialement formés ou familiarisés aux problématiques techniques d'exploitation des bases de données (collecte, datawarehouse, datamining, analyse...) ou à l'expression d'une communication sous la forme digitale. De part leur « profil », c'est-à-dire la structure de leur portefeuille institutionnel, mieux accordé aux impératifs technologique implicitement contenus

dans la demande croissante de mesure des résultats, les professionnels du marketing services et les « *digital natives* » (« experts en technologie » tombés dedans quand ils étaient tout petits) ont la « compétence » pour s'approprier avec plus de facilités les nouveautés techniques de la communication, ici les technologies Internet. Alors que les publicitaires, traditionnellement associés au monde de la création, de l'esthétique et de la parole (« experts de la rhétorique ») y sont plus « averses » ou se l'approprient plus lentement et avec une maîtrise moindre, donc une légitimité contestable et vraisemblablement contestée.

### **Hypothèse 3-b**

**Les publicitaires résistent et tentent de conserver en « réinstitutionnalisant » (Jepperson, 1991 ; Suddaby et Greenwood, 2001 ; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002) le champ conformément à leurs intérêts. Sur le plan pratique, cela signifie promouvoir de nouvelles approches organisationnelles visant à absorber l'offre de service Internet en proposant à leurs clients des stratégies de communication dite « intégrée », ou encore une offre de service dite à « 360 ». Mais leur position est plus difficile à tenir face aux professionnels du marketing service et du marketing digital qui génèrent une part de plus en plus importante des investissements, part d'autant plus visible que la logique comptable des agences établit un calcul des profits et pertes par spécialité métier.**

On peut légitimement imaginer que dans ce contexte d'évolution technologique conforme à la valorisation de leur compétence, les professionnels du marketing service et du marketing digital engagent des stratégies opportunistes de prise du pouvoir ou d'amélioration de leur position managériale dans les agences ou dans les groupes de communication. En revanche, il n'est pas certain que leurs attentes soient couronnées de succès car il est évident que les publicitaires ne peuvent demeurer passifs face à la contestation de leur suprématie et qu'ils défendent très vraisemblablement avec force leurs positions de pouvoir dans les grandes agences, les réseaux internationaux et dans les groupes de communication. Il est intéressant de se pencher de plus près sur ces processus de désinstitutionnalisation puis de réinstitutionnalisation et d'examiner avec soin conformément à la théorie générale des champs, les habitus (ou portefeuilles institutionnels) des protagonistes de la publicité, du marketing service et du marketing digital, c'est-à-dire les dispositions sociales, économiques, culturelles

et symboliques mobilisées par ceux qui réussissent comme ceux qui ratent dans les entreprises d'innovation technologique, comme dans les stratégies de conservation. Pour cela nous mobilisons le modèle d'opérationnalisation de l'habitus sous la forme du portefeuille institutionnel.

## **2.5. Méthodologie : terrain, recueil et traitement des données**

### **2.5.1. Du terrain « naturel » au terrain raisonné**

Il y a le terrain tel qu'il se présente à nous, que l'on pourrait appeler de façon un peu naïve le terrain « naturel ». Et puis il y a le terrain tel que nous l'abordons au cours de l'étude compte tenu des contraintes de temps et de moyens inhérentes à la démarche de recherche solitaire. Le terrain abordé, nous l'appelons le terrain « raisonné ». Il convient maintenant d'en préciser les contours.

Le terme « conseil en communication » présente l'avantage pour les professionnels de rassembler et ainsi de faire nombre à défaut de faire corps. Cette effet masse permet de donner du poids économique et une certaine légitimité à « la profession », pour autant que l'on puisse utiliser le singulier pour qualifier une activité aussi protéiforme sous la forme de disciplines nombreuses telles que la publicité, le marketing direct, la promotion des ventes, la communication digitale, la communication corporate, les relations publiques, l'édition publicitaire, l'événementiel, la communication santé, la communication sportive, le design, la création de nom, etc. D'un point de vue scientifique, l'appellation « conseil en communication » n'est pas sans poser de problèmes car elle fédère une variété d'activités professionnelles très spécialisées et, pourrait-on dire, assez différentes les unes des autres si l'on y regarde de plus près. Aussi, pour qui n'est pas de la partie, il n'est pas toujours facile d'y voir clair dans ce maquis, car les professionnels eux-mêmes s'y perdent. En effet, le rapide essor qu'ont connu les nouvelles technologies à partir de 1994 a tendu à brouiller un peu plus encore des frontières disciplinaires qui n'étaient pas toujours d'une très grande netteté auparavant.

La désignation « agences conseil en communication » est fédératrice. Elle s'est imposée au tournant des années 1990, avec le constat progressif que l'augmentation de la division du travail et la professionnalisation du champ exigeant des compétences toujours plus fines dans un domaine restreint risquait de conduire à une séparation des disciplines. Le terme « conseil en communication » permet en effet de neutraliser partiellement la tentation autonomiste de chaque discipline. Dans ce mouvement d'intégration, on observe que la publicité perd peu à peu du terrain. L'évolution du nom du principal organisme de représentation professionnel est à ce titre très évocateur. L'actuelle Association des Agences Conseil en Communication (AACC) dont la mission est de « défend[re] et représente[r] l'intérêt des agences de

communication » s'appelait, avant les années 1990, l'Association des Agences Conseil en Publicité (AAPC). Cette dernière était apparue en 1972 et avait été dirigée de 1982 à 2004 par Jacques Bille, un énarque proche de Raymond Barre dont la mission était d'assurer la « relation » entre le monde des décideurs politiques et celui de la publicité. En 2004, c'est un publicitaire, Hervé Brossard, président de DDB en France, qui prend sa succession. L'AAPC était elle-même une émanation de la Fédération Française de la Publicité créée en 1935 à la suite de la fusion de la Chambre Syndicale de la Publicité (CSP) née en 1906 et de la Corporation des Techniciens de la Publicité (CTP) fondée en 1913, deux organismes pionniers dans la représentation des intérêts de la profession (Chessel, 2002 : 20-29).

Afin d'appréhender notre objet pour que, d'une certaine manière, l'attention ne soit pas détournée par des épiphénomènes -, il a été indispensable de le penser par rapport à son histoire depuis la deuxième guerre mondiale. Face à ce vaste ensemble rassemblant, on vient de le voir, une multitude de spécialités, il était impossible pour une personne seule dans le temps imparti à la réalisation d'une thèse de doctorat d'inclure toutes les spécialités autrement dit d'inclure la totalité de l'objet tel qu'il se présente de manière « naturelle »<sup>41</sup>. C'est pourquoi, à la lumière des moments structurants pour l'évolution de ce champ organisationnel, nous avons retenu trois spécialités ou disciplines professionnelles pour lesquelles la transformation de la structure des investissements des annonceurs au tournant des années 1980-1990 d'une part, et le développement des nouvelles technologies Internet depuis 1994 d'autre part, créent non seulement une nécessité d'adaptation aux besoins et attentes des annonceurs, mais aussi une interdisciplinarité encore plus grande qu'auparavant ; ce qui pose non seulement des problèmes techniques d'organisation en termes de processus mais aussi et surtout, des problèmes humains associés à la redéfinition de la hiérarchie des disciplines du champ et de la localisation du pouvoir dans les groupes, les réseaux et les agences de communication.

Le terrain ainsi raisonné retient donc trois spécialités : la publicité, les marketing services qui regroupent le marketing direct et la promotion des ventes, et enfin, la communication liée à Internet qui est tantôt appelé communication digitale, numérique, interactive tant, en raison de son jeune âge, son appellation n'est pas encore stabilisée. Maintenant, il convient de justifier le choix de ces trois disciplines plutôt que les autres. Le choix de la publicité s'explique parce qu'elle est la discipline historique du champ. Celle par

---

<sup>41</sup> Et encore conviendrait-il de rappeler la brutalité que nous faisons subir, par omission volontaire, à toute l'histoire des tensions et des luttes pour les classements ou les catégorisations qui se sont jouées pour, qu'aujourd'hui, les frontières du conseil en communication apparaissent d'une façon aussi "naturellement saisissable".

qui tout arrive, celle à partir de laquelle le champ se crée, ce qui explique historiquement sa position de force dans le champ. Mais comme nous le verrons au cours de l'analyse cette force va évoluer. Les marketing services sont également compris dans l'étude parce qu'ils constituent une discipline dont l'évolution au cours des vingt cinq dernières années (1985-2010) a été absolument déterminante dans la transformation du champ et de sa logique. En devenant la principale poste d'investissement des annonceurs, les marketing services deviennent un rival de poids de la publicité. Enfin, la communication digitale ou numérique est comprise dans notre objet, parce que, bien que dernière née de cette nombreuse famille, elle est la spécialité qui a connu un essor considérable depuis 1994 et à laquelle sont associés de grands espoir de développements économique. Elle est même identifiée comme le vecteur de développement de l'ensemble du champ ce qui laisse entendre de nouvelles transformations pour le champ du conseil en communication.

### **2.5.2. Questions de méthode**

La méthodologie mise en oeuvre pour étudier les transformations du champ et les capacités d'adaptation des individus (« les entrepreneurs institutionnels », DiMaggio, 1988) repose sur une étude documentaire et des entretiens semi-directifs pour la construction du champ d'une part ; d'une quête d'informations biographiques pour la construction du portefeuille institutionnels des professionnels de la communication appartenant aux trois disciplines retenues d'autre part.

#### **a) La construction du champ par l'étude documentaire**

L'étude documentaire vise à saisir les caractéristiques objectives du champ du conseil en communication français afin de décrire sa physionomie sectorielle à travers des critères tels que la taille (le nombre d'agences en France, le nombre de salariés employés...), le poids économique (le chiffre d'affaires et/ou marge brute des agences, leur évolution au cours des dernières décennies), le statut des opérateurs (indépendance ou au contraire affiliation à un réseau ou un groupe de communication international), la répartition géographique des agences (Paris vs. province), la division sexuelle du travail (répartition hommes et femmes), la façon dont se structure le salariat (cadres et non cadres), etc.

L'étude documentaire rend aussi possible la mise en lumière de la dynamique du champ et de ses enjeux. En effet, le secteur français des agences conseil en communication a vécu des événements structurants tels que l'internationalisation ou la globalisation des échanges économiques, la concentration du secteur et l'intégration des disciplines, dont il convient de rendre compte. Le champ du conseil en communication a traversé des crises multiples qui ont été structurantes avec les coupes budgétaires consécutives aux chocs pétroliers de 1973 et 1975, à la première guerre du Golfe en 1991, à la mise en application de la loi Sapin sur les modes de rémunération des agences, à l'éclatement de la bulle technologique en 2000 et plus récemment à la suite de la crise des *subprimes* en 2008.

Pour effectuer la construction du champ, nous nous sommes procurés les études Xerfi secteur 700 ayant trait au secteur des agences conseil en communication disponibles à partir des bases de données d'HEC. Nous avons ainsi accédé aux études des années 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2003, 2004, 2007, 2008 et 2009. Nous avons également consulté six études sectorielles Datamonitor « *Advertising* » consacrées à la publicité en France de 2002 à 2007 ; et cinq études Datamonitor « *Management and Marketing Consultancy* » consacrées à l'ensemble des entreprises délivrant du conseil en stratégie, en management et en organisation, vaste ensemble comprenant le conseil en marketing et en communication pour la période 2002-2006.

Les sites Internet des associations ou syndicats professionnels tels que l'Association des Agences Conseil en Communication (AACC), France Pub et l'Institut de Recherche et d'Etudes Publicitaires (IREP), l'Union des Annonceurs (UDA), l'Union des Entreprises de Conseil et Achat Média (UDECAM), l'Union Française du Marketing Direct (UFMD) et l'Observatoire des métiers de la publicité, ont été de précieuses sources d'information pour obtenir des données statistiques sur la profession et le marché du conseil en communication, les investissements médias des annonceurs et la répartition de ces investissements, mais aussi des adresses et des contacts pour nos entretiens. A l'occasion du déménagement de l'IREP, Patrice Legendre, son directeur délégué, nous a offert la possibilité ainsi qu'à la bibliothèque d'HEC, de choisir parmi tous les ouvrages et études qu'il possédait en double dans son fond documentaire. Cela nous a ainsi permis d'accéder à une soixantaine de références qui à travers les différentes thématiques abordées, sont très utiles à la compréhension des évolutions des préoccupations professionnelles au cours des quarante dernières années, notamment l'effort de scientificisation du marketing et sa recherche permanente d'une évaluation précise de l'efficacité des campagnes. Dans une moindre mesure, nous nous référons aussi aux sites

Internet des associations professionnelles internationales telles que l'International Advertising Association (IAA), l'Interactive Advertising Bureau (IAB).

La presse professionnelle a constitué une source d'information importante avec notamment les hebdomadaires *Stratégies* et *CB News* qui établissent, entre autres, des classements annuels des agences mais aussi des articles décrivant les enjeux de la profession et des interviews. Nous avons exploité de façon longitudinale (Chevalier, 1997) la lettre d'information quotidienne *CBNewsletter* à laquelle nous sommes abonnés depuis 2004. Le stockage des informations exclusivement relatives à notre sujet a représenté rien qu'à partir de la veille faite dans la *CBNewsletter* plus 700 pages d'articles collectés entre 2004 et 2010. Le site d'information professionnelle *AdAge* a également permis d'accéder à des données statistiques sur le classement des groupes et principaux réseaux dans le monde. La presse quotidienne nationale (*Le Figaro* avec sa très précieuse rubrique médias, *Le Monde* et *Libération*) et la presse quotidienne économique (*La Tribune*, *Les Echos*) sont également des sources d'information importantes pour comprendre la structure et l'évolution du conseil en communication via les bases de données Lexis-Nexis, Factiva et Delphes-Indexpresse pour la période qui couvre les vingt dernières années (1988-2008), puisque, comme nous le verrons plus en détail dans la construction du champ, ces années représentent une période au cours de laquelle le conseil en communication doit surmonter trois épreuves : 1. La récession de 1991 avec une diminution des investissements publicitaires au profit du marketing direct et de la promotion des ventes. 2. Le vote de la Loi Sapin en 1993 qui met brutalement un terme à l'importante source de revenus que représentaient les 15 à 20% de retro-commission perçue par les agences sur l'achat d'espace publicitaire. 3. Et enfin, l'émergence des nouvelles technologies à partir de 1994 qui tend à conforter les annonceurs dans leur préférence pour les investissements sécurisés et les résultats mesurables.

La description des propriétés et des caractéristiques techniques du secteur nous cantonne néanmoins un peu « aux portes » des agences. Or, il convient d'en franchir le seuil afin d'en mieux comprendre l'organisation du travail (sa division des compétences, des responsabilités, les processus en place...), les conditions de travail, etc., et aussi de mieux connaître les relations entre les agences et les annonceurs. Il convient également d'accéder aux témoignages de ceux qui le font. A ce titre, les entretiens ont été de très précieuses sources d'information et de compréhension.

## b) La construction du champ par les interviews

La construction du champ repose sur une phase dite de terrain qui a consisté à mener 93 entretiens semi-directifs pour la plupart et quelques entretiens approfondis. Ces entretiens réalisés auprès de 84 professionnels de la communication (cf. Liste exhaustive des personnes rencontrées en annexes) dont certains ont été interviewés deux fois en raison de leur bienveillance à l'égard de notre démarche mais aussi en raison de leur réflexion pertinente sur le sujet. Ces entretiens ont été conduits durant trois périodes distinctes.

**Table 1 : détail de la répartition des interviews**

Profile	Detail of the Interviews			Total
	Exploration 2005	First wave 2008-09 Jan.	Second Wave 2009 April-Dec.	
Top managers	3	28	17	48
Middle managers	3	10	3	16
Experts	2	8	5	15
Advertisers	2	7	5	14
Total	10	53	30	93

La première période s'échelonne de mars à juin 2005. Elle correspond à la phase d'exploration. En effet, en dépit de la posture d'observation participante dans laquelle nous nous étions trouvé en qualité de praticien du conseil en communication durant 12 années, il était néanmoins indispensable de tester la validité de nos questions de recherche et de nos premières hypothèses sur un petit échantillon d'une dizaine de professionnels aux profils variés afin d'augmenter les possibilités d'obtenir des points de vue différents sur le même objet. Ainsi, nous avons rencontré 3 dirigeants expérimentés occupant (ou ayant occupé) des fonctions dans des agences de tout premier plan appartenant à des réseaux internationaux et ayant donc par leur position et leur âge une expérience significative du conseil en communication. Nous avons rencontré 3 *middle managers* d'agences plus impliqués dans le quotidien ; 2 experts du conseil en communication hors agence (le rédacteur en chef d'un hebdomadaire professionnel, le président d'un institut d'étude et de recherche consacré à la publicité) pour leur « recul » par rapport à la profession, et 2 représentants de l'annonceur pour avoir le point de vue des clients des agences.

Cette phase exploratoire était aussi le moyen de tester notre guide d'entretien et d'identifier de potentielles pistes initialement négligées. Au cours de ces entretiens nous avons

cherché à explorer quatre thèmes : 1. L'organisation du secteur du conseil en communication. 2. Les évolutions des disciplines ou des spécialités professionnelles 3. La relation entre les annonceurs et les agences. 4. La relation médias/hors médias. La phase exploratoire a permis de consolider les hypothèses de travail en faisant apparaître toutefois un aspect que nous avions ignoré, à savoir : le rapprochement entre les marketing services et le marketing interactif se faisait plus facilement qu'entre la publicité et la communication interactive, mais qu'il fallait être vigilant car tous les acteurs de la communication interactive n'avaient pas la même aptitude à s'appropriier les nouvelles technologies. Sur la base de ces observations, nous avons ensuite retravaillé notre guide d'entretien semi directif (cf. ci-après).

### **Guide d'entretien semi-directif**

**Consigne de départ** La consigne est toujours la même :

*« J'aimerais que vous me parliez des grands changements intervenus dans le secteur (à l'échelle de votre expérience professionnelle) ? »*

**Thèmes à aborder au cours de l'entretien** L'ordre des thèmes n'est pas nécessairement respecté.

#### **1. Les évolutions du secteur des agences conseil en communication**

Dire les grands changements, les grandes évolutions intervenues dans le secteur

- plus d'agences, moins d'agences, regroupements, fusions, disparitions, fermetures...
- quand
- pourquoi

Les organismes professionnels

- quels sont ils ?
- ce qu'ils font (ne font pas = définition, nomenclature, régulation des entrées, des pratiques)
- leur pouvoir (les limites de leur pouvoir)
- ont-ils contribué à l'évolution du secteur

Les hiérarchies entre les spécialités métiers (les dites, les non dites) ; hier, aujourd'hui, demain

Définir les limites du secteur (à partir de quand on est une agence et quand on en n'est plus une)

Evolution des limites (des conditions d'entrée)

La façon dont il vit personnellement le secteur (plus facile, plus dur, plus technique, moins créatifs, plus précis, plus de pression, domination internationale...)

Et vous ?

Que fait-il concrètement pour faire face à cet avenir ? Comment conduit-il son agence vers ce futur ?

#### **2. Les évolutions des professionnels des agences**

Qu'est-ce que c'est que de délivrer du conseil en communication aujourd'hui vs avant 1994 ?

C'est quoi un professionnel de la publicité/du mkg direct et de la promotion/de la communication interactive ?

Quelles sont les qualités d'un bon professionnel?

- qualités humaines requises,
- compétences,
- formation supérieure...

Quels sont les actes et les acquis personnels qui font qu'on peut évoluer dans la carrière ?

Quels sont les métiers qui conduisent à la direction des agences ?

- Y a-t-il des métiers qui en interdisent l'accès ?
- Les évolutions hier, aujourd'hui, demain

### **3. Les évolutions de la relation avec les annonceurs**

Les attentes de l'annonceur vs une agence conseil (hier, aujourd'hui, demain)

- comment se fait le choix de la ou des agence(s)
- comment se fait l'évaluation
- mesure des résultats
- stratégie de communication intégrée (ou non) vs prestation intégrée ou non
- répartition des montants « spécialité métier » (pub, md, rp, événementiel...)/ « supports » (TV, Cinéma, radio, presse, internet)
- type d'interlocuteur en agence
- mode relationnel
- etc.

### **4. Médias vs Hors médias**

Répartition des budgets entre médias et hors médias (hier, aujourd'hui, demain) :

- selon la stratégie de communication
- selon le poids de la mesure

Ce qu'est la mesure pour les agences de communication

Ce qu'elle permet, Ce qu'elle modifie

Les spécialités qui maîtrisent la technologie

### **5. Cloture de l'entretien**

Y a-t-il quelque chose que nous n'aurions pas évoqué que vous souhaiteriez ajouter ?

Après un travail de compréhension de la structuration du champ et de sa ou ses logiques à partir de l'information documentaire accumulée et de l'actualité la plus récente, nous avons lancé le terrain proprement dit en réalisant une première vague de 53 entretiens qui s'est échelonnée de juin 2008 à janvier 2009. Une deuxième vague de 30 entretiens a ensuite été engagée d'avril à décembre 2009. Le terrain de cette deuxième vague était de redresser

l'échantillon car certaines populations d'informateurs étaient sous représentées. Nous avons également besoin de compléter certains points ou de répondre à des questions qui avaient pu se poser lors de la transcription des 53 entretiens de la phase précédente.

### La structure de l'échantillon

Le principe de constitution de cet échantillon raisonné (Royer et Zarlowski, 2003) repose sur la volonté de croiser plusieurs points de vue différents sur le même objet afin d'en restituer le plus fidèlement possible la physionomie et la dynamique interne. Un point de vue étant une vue émise à partir d'un point, il convenait d'identifier les points clés dans le champ ou à la périphérie du champ afin de recueillir la vue la plus complète ou, pour dire autrement, minimiser les risques d'angles morts. Sur la base de l'expérience des entretiens réalisés durant la phase exploratoire, il a semblé pertinent de poursuivre les entretiens auprès des professionnels issus des quatre catégories suivantes :

A. Les *top managers* ou *hauts dirigeants* représentent un groupe de 41 interviewés. Leurs points de vue sont le produit de trois niveaux managériaux (présidence de groupe de communication, présidence de réseaux internationaux, présidence d'agence) combiné à trois sensibilités disciplinaires puisque les dirigeants peuvent être issus de la publicité (ce qui est le plus souvent le cas car, on le verra plus loin, la répartition du pouvoir dans le champ n'est pas homogène), mais aussi d'agences de marketing services et d'agences de communication interactives (cf. Table ci dessous : le niveau managérial des hauts dirigeants).

**Table 2 : le niveau managérial des hauts dirigeants<sup>42</sup>**

Discipline	Top management level		
	Group	Network	Agency
Advertising	4	12	12
Marketing services	1	1	11
Digital	-	1	10
Total	5	14	33

<sup>42</sup> Le total des positions occupées (52) est supérieur au nombre de personnes rencontrées (41) en raison des cumuls de fonctions notamment celle président de réseaux en France et président d'une agence.

Depuis leur position hiérarchique élevée à la tête des groupes de communication, des réseaux ou des grandes agences des trois disciplines, les hauts dirigeants ont une vue plongeante sur tout le champ, son histoire (limitée à l'aune de leur expérience dans la plupart des cas), son évolutions et ses enjeux stratégiques. Ils parviennent à voir et à savoir ce qui se passe compte tenu de leur position stratégique en termes d'accès à l'information. Mieux encore, certains sont eux-mêmes à l'origine des orientations du champ pour les plus importants d'entre eux comme Maurice Lévy ou Jean-Marie Dru respectivement présidents des groupes Publicis et TBWA. Le panorama que cet ensemble de dirigeants restitue est d'autant plus complet qu'ils occupent leur position de direction depuis de nombreuses années ; ce qui fut le cas notamment des dirigeants de groupes de communication comme Maurice Lévy, président de Publicis Group depuis 1971 ; de Jacques Séguéla qui coordonne aujourd'hui la création du Groupe Havas mais qui exerce dans la publicité depuis les années 1950 ; de Jean Marie-Dru qui préside actuellement le Groupe américain TBWA mais qui a fondé et développé le groupe BDDP au cours des années 1980 avec son rachat par TBWA.

Au niveau managérial du réseau, nous avons pu bénéficier des témoignages des présidents de filiales comme Nicolas Bordas (TBWA France), Mercedes Erra (Havas/Euro RSCG France), Daniel Sicouri (Ogilvy Europe Middle East Africa et Ogilvy France) et Brett Gosper (Mc Cann Europe Middle East Africa) ; tout comme ceux de patrons qui cumulent la représentation d'un réseau en France avec la présidence d'une agence comme Elie Ohayon (Mc Cann), Frédéric Winckler (JWT), Jean-Luc Bravi et Bertrand Suchet (DDB), Benoit Hery (Draft FCB), Marco Tinelli (Fullsix), Antoine Pabst (Nurun). Enfin, nous avons reçu les témoignages de nombreux patrons d'agences comme Eric Tong Cuong (La Chose et cofondateur de BETC Euro RSCG), Matthieu de Lesseux (Duke), Bertrand Frey (CRM Company), Eric Vaubourgeix (Meura), François Blachère (BDDP Unilimited), Olivier Rippe (Proximity BBDO), etc.

Ce corpus d'entretiens a permis de mettre en lumière d'une façon plus « vivante » les tensions, transformations et enjeux auxquels sont confrontées les organisations à tous niveaux (mondial, international ou national) ainsi que les professionnels des différentes disciplines.

**Table 3 : liste des *top managers* interviewés<sup>43</sup>**

<b>Manager</b>	<b>Agence</b>	<b>Fonction</b>
Beucler Pascal (2)	Publicis Consultants	Vice Président
Blachère François	BDDP Unlimited	Président
Bordas Nicolas	TBWA France	Président
Bravi Jean-Luc	DDB Paris	Co-Président
Claeyssen Yann	ETO digital	Président
Desangles Pierre	Nextedia	Président
Drillech Marc	Publicis Etoile	Dir. Gal (ex)
Dru Jean-Marie	TBWA Worldwide	Président
Duchamps Jérôme	DDB Tribal	Président
Erra Mercedes	Euro RSCG	Présidente
Fleurian Benoît de	Ogilvy & Mather France	Dir. Gal
Frey Bertrand	CRM Company Group	Président
Gondeau Nicolas	Digitas	Dir. Gal adjoint
Gosper Brett	Mc Cann Erickson EMEA	Président
Goubet Frédéric	Wunderman (Young & Rubicam)	Président
Hery Benoît	FCB (ex Grey Marketing service)	Président
Lara Patrick	Callegari Berville Grey	Vice-Président
Lesseux Matthieu de (2)	Duke	Président Fondateur
Levy Maurice	Groupe Publicis	Président
Lilti Laurent (2)	Tequila (TBWA)	Président
Malençon Laurence	Rouge	Dir. Gale
Masson Gilles	Saatchi GAD	Président
Mercier Patrick (2)	Leo Burnett Paris	Président (ex)
Michaud Catherine	HighCo/360Kagency	Présidente
Morgensztern Mathieu (2)	BETC Euro RSCG 4D	Dir. Gal
Ohayon Elie	Mc Cann France	Président
Pabst Antoine (2)	Nurun	Président Europe
Pouzilhac Edouard de	5ème Gauche	Président Fondateur
Rastoin Nathalie	Ogilvy & Mather France	Président
Rippe Olivier	Proximity BBDO	Président
Romatet Xavier (2)	DDB France	Dir. Gal
Séquéla Jacques	Havas	Vice-Pdt et CCO
Sicouri Daniel	Ogilvy EMEA	Président
Suchet Bertrand	DDB France et Club des AD	Président et Dir. création
Tinelli Marco	Fullsix	Président
Tong Cuong Eric	La Chose (ex BETC EuroRSCG)	Cofondateur
Tormes Xavier	5ème Gauche	Directeur de création
Vaubourgeix Eric	Meura	Président
Walther Bruno	Ogilvy One	Président
Winckler Frédéric	J. Walter Thompson France	Président
Zajdermann Eric	Lowestratus	Président

B. Les *middle managers* ou *managers opérationnels* des agences de publicité, des agences de marketing services et des agences de communication digitale ont constitué un groupe de 16 informateurs tout à fait complémentaires du groupe précédent. Ces directeurs de clientèles, ces concepteurs rédacteurs ou directeurs artistiques, moins habitués à prendre la

<sup>43</sup> Le chiffre 2 associé à certains noms signifie que ces personnes ont été interviewées à deux reprises.

parole dans des circonstances officielles telles que des conférences de presse, tenaient un discours moins préparé et moins autorisé. On a ainsi pu mettre en lumière des contradictions entre les propos des managers opérationnels et ceux tenus par les hauts dirigeants quelquefois issus des memes groupes. En effet, les hauts managers tendent à présenter comme des questions réglées, sinon démodées, comme par exemple le rapport entre les « grands médias » domaine quasi réservé à la publicité et le « hors médias » qui est plutôt le ressort du marketing services, ou encore la thématique de la digitalisation des agences, etc. De leur coté, les *middle managers* qui vivent dans leur quotidien la stratégie des dirigeants, insistent bien sur le caractère tout à fait d’actualité des questionnements que nous avons pu leur soumettre.

**Table 4 : liste des *middle managers* interviewés**

<b>Middle manager</b>	<b>Agence</b>	<b>Fonction</b>
Blanquefort d'Anglards Hubert	DDB France	Directeur Conseil
Bousquet Agathe	Euro RSCG C&O	Dir. du Developpement
Claudine Chilinski	Ex TBWA et BBDO Paris	Resp. de la création
Duquennoy Dominique	AID (Omnicom)	Chef de Projet
Héberard Magali	Euro RSCG BETC 4D	Directrice de Clientèle
Karras Emmanuel	Hémisphère World (ex Mc Cann)	Resp. Pôle interactif
Ly Raphael	Ogilvy One	Directeur Conseil
Maia David	Nextedia	Directeur de la création
Paviot Christophe	Saatchi GAD	DA sénior
Perrier Franck	Ex BBDO Paris	Directeur Conseil
Picard Alain	Euro RSCG C&O	CR sénior
Robillard Patrice	MPG (achat d'espace HAVAS)	Responsable Qualité
Samela Catherine	BBDO/Robinson	Directrice de Clientèle
Silva Ana Paula	Duke	Directrice de Clientèle
Solanet Claude	Mc Cann	International Account Dir.
Zahi Karim	Arch Stanton (ex TBWA interactive)	Consultant free lance

C. Les *experts de la communication hors agence* constituent un groupe de 14 personnes. Parmi elles, on compte entre autres le directeur délégué d’une association professionnelle de la recherche en publicité (IREP) et qui, avant cela, avait participé à la direction de l’Association des Agences Conseil en Communication (AACC) pendant de nombreuses années; deux membres permanents d’une association représentant les intérêts des annonceurs (UDA) ; le rédacteur en chef du magazine *Stratégies*, deux directeurs de cabinets conseil en marketing de moins de 10 personnes proposant leurs services aussi bien aux annonceurs qu’aux agences (Limelight et Innovacorp), le directeur d’une société financière spécialisée dans les fusions-acquisitions d’agences de communication (Spin-Off & Co), les

dirigeants des deux principales sociétés françaises spécialisées dans le conseil en choix d'agence (Gibory Consultants et VTScan), etc.

La position de ces informateurs est à la fois une position de proximité avec le champ du conseil en communication qui leur donne une bonne connaissance de ce dernier puisque quelques un d'entre eux en sont même issus. En revanche, n'étant pas (ou plus) acteurs des agences, ils tiennent le discours de ceux qui, tout en étant impliqués par leur relation économique avec l'objet peuvent néanmoins porter un regard un peu plus détaché, sans l'être complètement.

**Table 5 : liste des experts hors agences interviewés<sup>44</sup>**

Expert	Organisme	Fonction
Balusseau Vincent	Première Heure (sté production)	Directeur Général
Belliat Zysla	OMG (achat d'espace)	Directeur délégué études
Bernard Petit	VTScan (choix agences)	Président
Bordet Marie-Pierre	AACC	Vice Présidente
Daniel Collé	Spin Off (business angel)	Président
François Kermoal	Stratégies	Directeur de la rédaction
Guillon Xavier	France Pub Groupe Hersant	Directeur Général
Larger Christian	Gibory Consultants (choix agences)	Président
Laurentin Luc	Limelight (ex marketing services)	Président
Legendre Patrice	Top Com	Président
Legendre Philippe (2)	IREP (ex AACC)	Directeur délégué
Mircher Charles	Innovacorp	Président
Rodrigues Rodolphe	Weborama (mesure de l'audience)	DG Fondateur
Zibi Carole	Condénast Digital	Directrice Générale

D. *Les représentants de l'annonceur.* Nous avons interviewé 13 personnes travaillant pour la plupart au sein des directions marketing communication des 20 plus gros investisseurs en communication en France. Certains d'entre eux étaient des directeurs de la communication à un niveau très élevé comme par exemple Patrick Fourniol, directeur de la communication et du marketing monde chez le constructeur automobile Renault ; ou comme Pierre Bergasol, directeur de la communication commerciale de la marque de grande distribution Auchan. Ces informateurs avaient une vision très complète de la politique de communication de leur entreprise. Ils étaient également en mesure d'exprimer les attentes stratégiques par rapport à leurs prestataires ou comment ils choisissent lors de compétitions. Nous avons également interviewés des directeurs marketing plus proches des vicissitudes quotidiennes de la vie des marques et des relations avec les agences comme Bettina Aurbach pour Danone, Marie Gulin

<sup>44</sup> Le chiffre deux associé au nom indique une personne interviewée à deux reprises.

pour L'Oréal, Rachel Picard pour Voyages SNCF, etc. Enfin, nous avons rencontré deux membres permanents de l'Union des Annonceurs qui est l'organisme de représentation des annonceurs le plus influent en France.

Le point de vue des représentants de l'annonceur permettait de saisir la vision qui est portée sur les agences par leur client et partant de soumettre les discours tenus par les professionnels des agences à la réalité de ceux qui les côtoient presque au quotidien en étant de l'autre côté de la barrière. Cela a permis de porter au jour des motifs de satisfaction et d'insatisfaction, des écarts entre les proclamations et la réalité des actes et des compétences.

**Table 6 : liste des entretiens avec les représentants de l'annonceur**

Interviewé(e)	Annonceur (top 20)	Fonction
Aurbach Bettina	Danone Eaux Gazeuse	Directrice MKG eaux gazeuses
Benichou Carole	Procter & Gamble	Responsable Médias
Bersagol Pierre	Auchan	Dir. Com commerciale
Ferrer Pierre	Union des Annonceurs	Chargé relations annonceurs
Fourniol Patrick	Renault	Dir. Com et MKG monde
Gulin Marie	L'Oréal	Dir. Com
Kalb Christian	Française des Jeux	Dir. Communication Gd Public (ex)
Marchet Stéphane	E.Leclerc	Dir. Com et MKG
Menissier Novat Sylvie	Nestlé	Chef de groupe (ex)
Picard Rachel	Voyages SNCF	Directrice Générale
Renaud Françoise (2)	Union des Annonceurs	Dir. Mkg relation. & NT
Sollinger Anthony	Voyages SNCF	Resp. Marque et Communicat°
Weiss Claudia	SFR	Planning Stratégique

### L'accès au terrain : identification et prise de contact

La visibilité indispensable à laquelle est soumise la population des *dirigeants d'agences* la rend très aisément identifiable, notamment grâce aux annuaires de la profession qui sont des documents principalement consultés par les annonceurs lorsqu'ils organisent des appels d'offres (65% des acheteurs selon le site *Stratégies* 2008). Les magazines professionnels *Stratégies* depuis 1972 et *CB News* depuis le début des années 1980 éditent chaque année des annuaires recensant une liste de plus de trois cents agences en fonction de leurs spécialités. A titre d'exemple, *Stratégies* édite un « guide des agences » en deux tomes. Le premier tome regroupe les agences de publicité et les agences médias ; le second tome recense les agences spécialisées en communication interactive, en marketing services, en communication d'entreprise, en communication événementielle, en communication santé. A ces deux tomes s'ajoutent ensuite une série de guides plus spécifiquement dédiés à une spécialité. Ainsi peut-

on consulter en supplément le guide Corporate, le guide Design, le guide Etudes et Conseils marketing, le guide Marketing services, le guide Santé. Chacun recoupe assez largement les deux tomes de synthèse de la profession. Chaque agence y a en règle générale sa double page présentant ses informations clés comme les noms des principaux dirigeants, sa « philosophie », ses principaux clients ou « budgets », les prix et récompenses reçus au cours des dernières années, les coordonnées de personnes à contacter au service commercial, etc.

A partir de ces guides, nous avons contacté des patrons occupant trois niveaux managériaux dans les disciplines publicitaires, marketing services et digital indépendantes ou affiliées à des réseaux et groupes. Le critère d'indépendance est en effet important. C'est dans les groupes et réseaux que la problématique de l'intégration des diverses disciplines pose le plus de difficulté organisationnelle et que la pression à la collaboration entre les trois spécialités est la plus forte. En effet dans les « petites » agences indépendantes, la nécessité de la collaboration ne se pose pas avec la même urgence et pas dans les mêmes termes, il s'agit plus d'un partenariat sur la base du volontariat au regard d'une problématique posée par un client. Alors que dans les groupes et les réseaux, une problématique de communication amène de façon quasi-systématique à faire travailler les trois spécialités précitées, sur ordre si nécessaire. C'est pourquoi il était important de rencontrer des représentants des agences indépendantes comme par exemple La Chose, agence de communication dite intégrée, The CRMCompany, agence de marketing services ou 5<sup>ème</sup> Gauche, agence digitale. Ces agences de plus petite taille comparée aux mastodontes des réseaux et groupes font un peu figure d'*outsiders*, mais elles participent également très activement à faire le champ, voire dans certains cas, elles initient des mouvements que les « grands » sont obligés de suivre.

Nous avons systématiquement pris contact avec les dirigeants par courrier électronique dont la copie du texte figure ci-dessous :

### **Courrier de demande de rendez-vous aux annonceurs**

Bonjour,

Je suis doctorant sous la direction du Professeur Charles-Henri Besseyre des Horts (pour HEC Paris) et du Professeur Roy Suddaby (pour l'University of Alberta School of Business). Ma recherche porte sur les transformations du conseil en communication.

J'aurais aimé vous interviewer (par téléphone si vous le préférez) afin de recueillir votre témoignage sur les évolutions du conseil en communication.

Cela ne demande aucune préparation de votre part, votre expérience de direction d'agence me suffit amplement.

Par avance, je vous remercie de votre compréhension.

Très cordialement,

*Thierry Viale*

Cette lettre est volontairement très courte car les dirigeants n'ont pas le temps de lire et encore moins de se consacrer à autre chose que le travail pour lequel ils sont rémunérés. Il fallait donc autant que possible neutraliser les effets de longueur assurément dissuasifs pour des lecteurs pressés et peu disponibles pour une démarche scientifique sans enjeu économique. Il fallait aussi désarmer les effets de complexité souvent associés à l'image d'une recherche doctorale, c'est pourquoi le style est simple et ne s'enferme pas dans une présentation détaillée de la recherche qui pourrait décourager. Afin d'optimiser l'ouverture du courrier électronique, l'objet du message était systématiquement libellé de la manière suivante : « Entretien dans le cadre de ma thèse de doctorat HEC ». La formulation de l'objet faisait ainsi apparaître HEC. Cet acronyme qui, dans le monde des affaires français, constitue une référence de premier plan, a joué un rôle de facilitateur. Nous sommes en effet tout à fait conscients que le fait d'être institutionnellement rattaché à HEC Paris a constitué un très précieux atout pour ouvrir les portes des dirigeants.

Par delà l'éventuel intérêt pour le sujet lui-même qui, certes, les touche de prêt et auquel les patrons du conseil en communication sont sensibles, plusieurs logiques entremêlées ont joué de façon additionnelle dans l'acceptation de notre requête. La première est sans doute celle d'une forme d'esprit de corps pour ceux des dirigeants qui étaient quelquefois diplômés d'HEC comme Jean-Marie Dru, Daniel Sicouri, Mercedes Erra, Natalie Rastoin, Gilles Masson, Eric Tong Cuong. Peut-être se sont-ils un peu obligés par reconnaissance à l'égard de leur école. Il y a aussi très certainement eu de la curiosité à l'égard de ce que pouvait être une recherche doctorale effectuée dans une grande école notamment pour les dirigeants qui étaient issus d'écoles de rang moindre. Le facteur de la prudence, nous en sommes convaincus, a également joué. Dans les affaires il est coutume de dire « on ne sait jamais » ou « il ne faut pas se fâcher avec quelqu'un » pour ne pas hypothéquer de potentiels contrats, attendu que tout le monde connaît quelqu'un qui... En vertu de ce principe de l'hypothétique réseau d'influence, certains de nos interlocuteurs se sont certainement là encore un peu forcés à nous rencontrer en se disant que venant d'HEC, il était préférable de faire un petit effort.

En outre, la lettre faisait ostensiblement mention des patronymes de nos co-directeurs de thèse pour leur effet psychologique. Le premier pour son évocation de la noblesse, le second pour son évocation du monde anglo-saxon. L'ouverture sur un possible entretien par téléphone permettait de tourner les difficultés d'emploi du temps. En effet, par téléphone, l'interlocuteur se sent moins engagé, il peut interrompre la conversation à tout instant en prétextant une obligation professionnelle soudaine ; ce qui ne fut jamais le cas ! Alors qu'un rendez-vous en face à face peut représenter une organisation plus lourde et un déroulement plus contraignant. Enfin, pour désarmer l'appréhension potentielle à l'égard d'une démarche intellectuelle qui est susceptible de renvoyer les interlocuteurs à la crainte d'une forme d'incompétence, voire de la situation scolaire, nous avons insisté sur le fait que l'entretien ne nécessitait aucune préparation ou réflexion, seule l'expérience professionnelle suffisait.

Les effets conjugués de l'ensemble des éléments précédemment évoqués ont abouti à une participation très élevée de la part des dirigeants d'agence (58,6% soit 41 accords contre 29 refus). Contre toute attente, il a été très facile de les rencontrer à la suite d'une approche directe, sur la base d'un courrier électronique unique, sans recommandation préalable. En effet sur les 41 personnes interviewées, seulement 3 l'ont été après usage de recommandation, 2 l'ont été sur instruction de leur supérieur hiérarchique et 3 ont nécessité une à plusieurs relances écrites dont le texte figure ci-dessous. Il y a eu aussi des cas, rares, nécessitant une certaine opiniâtreté dans la programmation du rendez-vous bien que le principe du rendez-vous soit accordé. Tel fut ainsi le cas du patron d'une enseigne nord-américaine en France, auprès de qui il n'a pas fallu moins de 7 reprogrammations de rendez-vous avant de parvenir à effectuer l'entretien.

### **Courrier de relance aux dirigeants**

Bonjour Monsieur,

Je me suis adressé à vous une première fois par mail il y a dix jours pour un entretien dans le cadre de mes recherches doctorales. Je fais ma thèse à HEC sous la codirection de Charles-Henri Besseyre des Horts (HEC) et de Roy Suddaby (Université d'Alberta). J'étudie les évolutions du conseil en communication.

Le temps passant, je me permets à nouveau d'insister car votre témoignage compte beaucoup pour moi (même par simple échange téléphonique si cela peut faciliter les choses, une trentaine de minutes suffisent).

A ce jour, j'ai rencontré et je suis en train de rencontrer la plupart des patrons des principales agences parisiennes (mais aussi des opérationnels des agences et des experts de la communication hors agence i.e. IREP, Gibory, Vidéotheque...).

J'avoue que mon travail ne sera pas complet sans votre point de vue. Maintenant j'imagine bien que vous avez 1001 tâches plus urgentes et plus importantes à traiter. Ceci étant, pourriez-vous juste me dire si je peux espérer échanger avec vous ultérieurement en m'indiquant peut-être une période plus favorable pour vous, à moins que ma démarche ne retienne pas votre attention ?

Le travail de "terrain" de la recherche n'étant pas toujours une tâche aisée, je vous remercie par avance de l'attention que vous voudrez bien accorder à ma démarche.

Très cordialement,

*Thierry Viale*

Les contacts avec la population des *opérationnels* ou *middle managers* des agences ont été réalisés à partir de notre réseau de connaissance professionnel. Pour la plupart d'anciens collègues (11 sur 16) occupant des fonctions de directeur/trice conseil, directeur/trice de clientèle ou chef de projet mais aussi deux responsables de la création et un responsable de la qualité. Hors de notre réseau (5/16), nous avons contacté sur recommandation des commerciaux, deux créatifs (un concepteur rédacteur et un directeur artistique) et une responsable du développement. L'un de nos interlocuteurs a été contacté à partir de la base des anciens HEC. La proximité explique la participation élevée de cette catégorie (66,7% soit 16 personnes sur 24 contactées). Pour autant, les *middle managers* ne furent pas les personnes les plus faciles à rencontrer. Elles se sont parfois montrées d'une exigence incomparablement supérieure aux *top managers* pour la fixation des rendez-vous.

Les *experts de la communication hors agences* de publicité, marketing services et digital que nous n'avions pas personnellement identifiés lors de notre parcours en agences, nous ont été prescrits selon la méthode la boule de neige qui lors des entretiens successifs permettait de générer de nouveaux contacts.<sup>45</sup> Dans cette population, 15 entretiens ont été réalisés auprès de 14 informateurs soit une participation de 53,8% puisque 12 personnes ont refusé de participer à l'étude. Il est à souligner que le refus de participer se concentre tout particulièrement dans la population des représentants des agences d'achat d'espace et conseil médias (8/12 refus), telles que Carat, Havasmedia, OMG, Zenithoptimedia, etc. La résistance de cette catégorie est en soi porteuse d'un message que nous interprétons comme la

---

<sup>45</sup> A ce titre, il convient de remercier tout particulièrement Marc Drillech (ex-dirigeant de Publicis Etoile) et Sylvie Ménissier-Nova, ex-chef de groupe Nestlé pour la gentillesse avec laquelle ils ont ouvert tous deux leur carnet d'adresse et permis de rencontrer de précieux contacts dans la catégorie des experts notamment.

manifestation d'une difficulté sans doute supérieure à celle que rencontre les agences de conseil en communication face à la digitalisation du champ. Si, comme nous le verrons, le modèle publicitaire est affecté par les nouvelles technologies, le modèle des agences d'achat d'espace l'est également mais dans des proportions plus importantes car cette catégorie d'agences doit faire face à l'une de ses premières crises fondamentales contrairement aux agences de publicité qui ont été bouleversées en profondeur à plusieurs reprises, notamment avec la loi Sapin.

Les journalistes sont également des personnes difficiles à interviewer. Isabelle Muznik, directrice de la rédaction d'*Influencia*, magazine consacré aux tendances et, à ce titre, ouvrant largement ses colonnes à l'actualité des agences conseil en communication ; Laurence Girard tenant la rubrique « Communication » au quotidien *Le Monde* et Christian Blachas, fondateur et rédacteur en chef du magazine *CB News* consacré à l'actualité du conseil en communication, n'ont pas souhaité nous rencontrer. Nous avançons l'hypothèse selon laquelle ce refus tient peut-être au fait, que leur position professionnelle les met davantage en situation d'interviewer les autres que de l'être eux mêmes.

La quatrième et dernière population, celle des *annonceurs*, s'est limitée aux plus gros investisseurs en communication sur le marché français. La liste en a été dressée à partir des informations accessibles à partir sur le site de l'Union des Annonceurs (UDA) ou le site de l'Association des Agences Conseil en Communication (AACC). Par ordre décroissant d'investissements dans la communication en 2007 on trouve à la première place la grande distribution, 2.88 milliards d'euros investis principalement par E. Leclerc, Carrefour, Groupement des Mousquetaires, Auchan, etc. L'automobile, 2.24 milliards d'euros investis par Renault, Peugeot, Citroën, Volkswagen, etc. Les télécommunications, 2.08 milliards d'euros investis par SFR, Orange, France Télécom, Neuf Telecom et Bouygues Telecom. L'agroalimentaire, 1.93 milliards d'euros investis par Danone, Nestlé, etc. Les loisirs et la culture, 1.66 milliards investis par Universal Music, La Française des jeux, etc. L'hygiène et la beauté, 1.55 milliards d'euros investis par Procter & Gamble, Unilever France, L'Oréal Paris, etc. Les voyages et le tourisme, 1.07 milliards d'euros investis principalement par la SNCF.<sup>46</sup>

Une fois la liste des annonceurs établie, nous avons pris contact avec leurs représentants via l'annuaire des anciens d'HEC soit 23 personnes représentant 20 des plus gros annonceurs. Le mode opératoire était le même que celui suivi pour les hauts dirigeants : un courriel

---

<sup>46</sup> Nous ne mentionnons que les principaux annonceurs par catégorie. Les montants des investissements annoncés sont en réalité le produit d'une consolidation regroupant bien plus d'annonceurs dans chaque catégorie.

construit de la même manière afin de rassurer au maximum et inviter à la participation en insistant sur le faible investissement nécessaire pour l'interlocuteur.

### **Courrier de demande de rendez-vous aux annonceurs**

Bonjour Madame,

Doctorant à HEC, je mène une recherche sur les transformations de la relation entre annonceurs et agences conseil en communication (publicité, marketing services, digital).

Pour ce faire, je cherche à rencontrer des représentants du marketing des 20 plus gros annonceurs du marché français. A ce titre, j'aurais souhaité échanger avec vous lors d'un bref entretien (qui peut être téléphonique). Cet entretien ne nécessite aucune préparation, votre expérience suffit amplement.

J'imagine que vous avez 1001 choses plus importantes et plus urgentes à traiter. Pour autant, je vous remercie par avance de l'intérêt que vous voudrez bien accorder car la démarche terrain n'est pas toujours aisée.

A défaut, auriez-vous la gentillesse de me communiquer les coordonnées d'une personne susceptible de me répondre ?

Recevez l'expression de mes plus cordiales salutations,

*Thierry Viale*

Devant le très faible retour consécutif à la vague de relance, nous nous sommes tournés vers notre directeur de thèse le Professeur Charles-Henri Besseyre des Horts afin de lui demander de nous ouvrir son carnet d'adresse, lui qui est très en lien avec de nombreuses direction des ressources humaines de grandes entreprises. Les représentants de l'annonceur se montrant peu disposés à participer à notre étude, la recommandation restait l'unique possibilité pour obtenir des rendez-vous. Sur la base de l'échantillon transmis, Charles-Henri Besseyre des Horts a accepté de nous mettre en relation avec une dizaine de DRH qui ont à leur tour appuyé notre demande auprès de leurs homologues du service marketing/communication. Cet appui a grandement facilité le passage du barrage de la crainte de s'exprimer chez l'annonceur. En effet, c'est dans cette catégorie de professionnels que la participation enregistrée est la plus faible (34,2% soit 13 personnes rencontrées contre 25 refus). Ce silence est sans doute dû à la crainte de divulguer des informations stratégiques. Au final, nous avons pu interviewer les représentants de 10 annonceurs figurant parmi les 20 plus gros investisseurs en France ainsi que deux représentants de l'Union des Annonceurs, l'organisme de représentation le plus influent en France.

**Table 7 : participation à l'enquête des différentes catégories de professionnels**

Profile	Respondents	Non respondents	Participation
Top managers	41	29	58,6%
Middle managers	16	8	66,7%
Experts	14	12	53,8%
Advertisers	13	25	34,2%
Total	84	74	53,2%

Le recueil des données

Dans près de deux cas sur trois nous avons été reçus par nos interlocuteurs pour des entretiens en face-à-face. Les autres entretiens ont été effectués par téléphone. En introduction de l'entretien il était indiqué que l'anonymat des interviewés, des budgets et des clients serait scrupuleusement respecté. Les rencontres se déroulant généralement sur le lieu de travail (l'un d'entre eux à eu lieu dans un café, un autre dans la salle Gaveau !) étaient l'occasion de voir des agences toutes plus surprenantes les unes que les autres. Une agence de conseil en communication, qu'elle qu'en soit la spécialité (publicité, marketing services, digital), se doit d'être moderne et design, elle est le reflet des tendances que les hommes de communication captent ou inventent. Cela se traduit dans l'organisation des lieux et dans la décoration, par des lignes épurées, par la sobriété de l'aluminium brut (et quelquefois du béton brut), par des *open spaces* censés favoriser les échanges d'idées, par des salles de réunions qui servent, rien que dans leur agencement à démontrer la créativité de l'agence (cf. Photos ci-dessous). Car une agence c'est un lieu de création et tout doit être fait pour favoriser l'expression des idées et aussi, montrer qu'on en a à ceux qui ne viennent pas de ce monde mais qui le côtoient de temps à autre comme les annonceurs. Le profane doit être submergé et impressionné par une ambiance créative dès son entrée dans les lieux afin de prendre conscience tout ce qui sépare l'homme de communication et « les autres ». Rappelant ainsi à « l'autre » qu'il est tout à la fois bien tombé, il a choisi les meilleurs ; et en même temps qu'il n'en est pas, cette autre raison pour laquelle il est là.

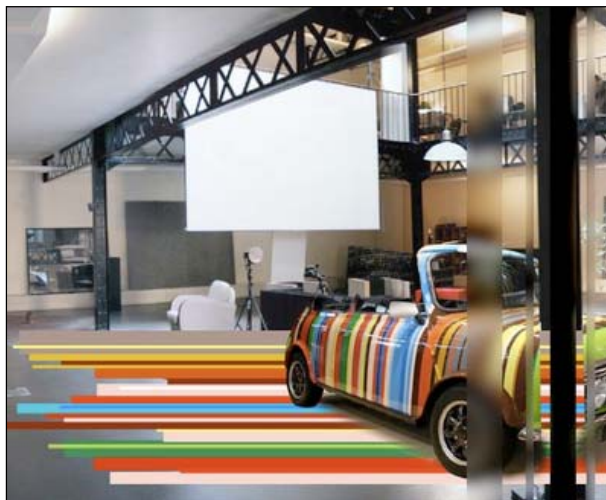
**Salle de réunion de l'agence de publicité BETC Euro RSCG à Paris**



**Bureau en *open space* de l'agence digitale Duke Razorfish à Paris**



**Hall de l'agence de publicité CLM BBDO à Boulogne Billancourt**



Les habitudes vestimentaires des professionnels de la communication peuvent se scinder en deux catégories. Il y a ceux qui sortent de l'agence et qui portent plus souvent le tailleur pour les femmes ou le costume (de plus en plus souvent sans cravate) pour les hommes lorsqu'ils se rendent chez « le client ». Pour ceux qui restent à l'agence ou qui sont très rarement en contact avec le client comme les créatifs ou les planneurs stratégiques, on ne parlera pas de tolérance pour la tenue décontractée mais de quasi exigence. Il est en effet de rigueur pour un créatif de montrer qu'il n'est pas comme les autres à travers des tenues originales. Le vendredi, c'est *Friday wear*, c'est-à-dire un temps de la semaine où la norme implicite des codes vestimentaires permet un rapprochement grâce au port de vêtements *casual* entre les commerciaux et les créatifs, ces deux mondes pourtant si proches mais qui diffèrent tant comme nous le verrons plus loin dans la partie consacré au portrait de l'agence de communication.

Dans l'immense majorité des cas, nous avons été reçus avec beaucoup de bienveillance, notre recherche éveillant beaucoup d'intérêt et de la curiosité de la part de nos interlocuteurs. Cette ouverture a facilité notre travail, notamment auprès de dirigeants qui auraient pu manifester plus d'empressement écourter l'entretien. La durée des entretiens montre bien l'implication de chacun. L'entretien le plus court a duré une demi-heure, c'était avec le président de Publicis Group, Maurice Lévy. Mais il était programmé dans ce format lors de la prise de rendez-vous avec son secrétariat. Alors que nous tentions de poursuivre l'interview au bout des trente minutes imparties, Maurice Lévy, avec délicatesse et élégance nous fit remarquer :

« Je vous ai pris beaucoup de temps, j'en suis désolé et je vais devoir vous laisser. Voilà. Pardonnez-moi de ne pas vous consacrer plus de temps.

La plupart des entretiens avec les dirigeants mais aussi avec les autres catégories d'interviewés ont duré de 45 minutes à 60 minutes. Quelques entretiens (9) ont duré plus longtemps (entre 1h 15 et 1h 30), il s'agit notamment des entretiens menés auprès de patrons que nous avons souhaité rencontrer une deuxième fois afin de mieux comprendre les éléments biographiques de leur parcours. Trois d'entre eux se sont particulièrement prêtés au jeu en acceptant de témoigner plus en profondeur sur les raisons de leur engagement dans les transformations actuelles du champ. Ces trois entretiens ont duré, 1h 30, 2h 45 et 3h 30.

Il est un point qu'il semble important de souligner dans l'économie générale des entretiens, c'est la façon dont nous étions parfois obligé de renégocier la logique de l'entretien. Les patrons, notamment les plus médiatiques d'entre eux, ont l'habitude de prendre la parole en public ou devant des clients qu'ils tentent de convaincre d'adopter leurs campagnes. Les patrons de la communication et plus encore les publicitaires sont des rhéteurs et des séducteurs qui aiment qu'on adopte leurs idées. Ils ont un rapport à la parole aisé voire un discours rodé et n'ont pas non plus l'habitude d'être contrariés sinon par certains de leurs clients, mais dans les temps ordinaires de leur vie en agence, ils sont face à un public de collaborateurs qui en règle général acquiesce à leurs *desiderata*. Il n'était donc pas rare que les dirigeants tentent de dire ce qu'ils avaient envie de dire plutôt que de répondre à certaines de nos questions. Cela exigeait de notre part de recadrer l'entretien pour qu'il ne dévie pas hors de notre champ de questionnement initial. Il fallait aussi veiller à ne pas laisser l'entretien dérapier dans des présentations un peu trop officielles ou trop lisses du type des *powerpoint* présentés en conférences de presse. Le recentrage sur le rapport publicité vs. marketing services a très souvent généré de l'irritation chez les publicitaires. Cette irritation a pris des formes diverses...

Pour certains, c'était comme une sorte de principe de trouver à y redire, par pur esprit de contradiction en somme, arbitraire capricieux, ne serait-ce que parce qu'en tant que dirigeant on ne s'en laisse pas compter, il est nécessaire de reposer le problème quitte à ce que cela aboutisse à la même problématique pour autant qu'elle ait été reformulée dans des termes à soi. Une façon de se réapproprier le sujet en somme :

« Moi j'ai envie de prendre le contre-pied de ce que vous dites parce que d'abord aujourd'hui il y a autant, il y a plus, il y a une crise de la communication, euh... En général. Et elle est autant une crise du CRM qui est fondamentalement remis en cause que la publicité. Il n'y a pas l'un qui va bien et qui l'autre qui va moins bien. Aujourd'hui il y a une crise existentielle de la société dont les facteurs sont sociétaux » (TPM 001, 2005).

D'autres entendent ce que nous ne leur disons pas et par là nous disent plus encore que nous souhaitons entendre. En effet, au débat sur la relation marketing services vs. publicité, certains entendent « fin de la publicité », ce qui est inexact car, jamais nous n'avons prononcé ce mot. La seule chose qui était dite c'était le rappel des niveaux d'investissements publicitaires de l'ordre de 35% aujourd'hui contre 65% accordés aux marketing services et une proportion grandissante accordée à Internet. Et face à ce rappel à l'ordre des réalités économiques, certains tentent de retourner dans leur monde onirique.

« C'est une connerie de dire que la publicité est morte [*ce que nous n'avons pas dit et pas même pensé*]. Elle ne s'est jamais aussi bien portée [*ce qui est tout à fait faux et il ne peut l'ignorer compte tenu de son niveau de responsabilité dans le groupe*], c'est même un des secteurs qui résiste le mieux à la crise aujourd'hui et c'est un secteur qui ne cesse d'embaucher des gens, qui ne cesse de croître. C'est comme si on n'appelait plus l'aviation parce qu'elle n'est plus à moteur à hélice mais à moteur à réaction » (TPM 005).

Pour filer la métaphore que nous trouvons fort pertinente mais, malheureusement pour son auteur, contraire à ce qu'il cherche à démontrer, il faut se souvenir du film intitulé en français *L'étoffe des héros* (en version originale anglaise, *The right stuff*, 1983). Sur fond de conquête de l'espace, ce film raconte comment l'aéronautique passe de l'hélice au réacteur. Or comme le dit notre interlocuteur, l'aviation s'appelle toujours l'aviation, mais ce qu'il omet de préciser, c'est que les pilotes d'essai ne sont plus les mêmes selon la technologie qui s'impose et progressivement les prérequis pour être pilote évoluent, transformant ainsi les pilotes et le pilotage même si tout ça reste bien évidemment de l'aviation. La transformation du monde aéronautique au sortir de la deuxième guerre avec l'arrivée de la propulsion à réaction est telle que, à âge presque égal, les pilotes présentis pour aller dans l'espace ne sont pas issus de l'aviation à hélice mais de l'aviation à réaction. Transposé dans le monde de la communication, c'est ce que certains publicitaires ont du mal à accepter. La communication reste la communication, mais la technologie transforme la compétence et impose des standards qu'ils n'ont pas. Reste à savoir qui parviendra à aller sur la lune ? C'est ce qui nous étudions.

D'autres, sans remettre en cause la problématique des tensions entre les disciplines, tentent de la disqualifier en le faisant passer non sans un brin d'arrogance pour dépassée, autrement dit une vieille histoire maîtrisée depuis belle lurette. Une affaire réglée en somme, une querelle de famille dont il n'est plus nécessaire de parler d'autant plus que les publicitaires se régaler des choses complexes et qu'ils en triomphent sans peine, du moins tentent-ils de s'en convaincre.

TPM 007 : « Mais moi je vais être franc avec vous, je trouve votre questionnement sur la fin de la publicité un peu dépassé, sur le croisement du *below the line* versus *above the line*, etc. »

Interviewer : « Attendez, attendez... Je vais désambigüiser. Il ne s'agit pas de dire que la publicité est finie. Bien au contraire, on pourrait parler sinon de résistance du moins de résilience de la part des publicitaires. Donc non ce n'est pas la fin, mais en revanche il y a bien des difficultés auxquelles il faut faire face ».

TPM 007 : « *[Exaspéré et continuant sur sa lignée comme si rien ne s'était passé. Les publicitaires]* s'en foutent de votre courbe inversée médias et hors médias, où que l'Internet prenne un poids central. Pour eux, plus c'est compliqué, mieux c'est. C'est fun ! Voilà !

Voici un autre exemple semblable où notre interlocutrice n'hésite pas à faire preuve d'un toupet à couper le souffle. Elle profère des inexactitudes renversantes tant elles sont contraires à l'état des connaissances du moment. L'objectif poursuivi est de renégocier la question et de la reconstruire la plus conformément à ce que l'elle souhaite dire. Il est donc nécessaire à l'interviewer de ne pas se laisser intimider pour rappeler qu'il n'est pas dupe. Ça ressemble parfois à du rodéo car nous ne sommes pas venus enregistrer de la langue de bois corporate !

TPM 012 « Pour moi c'est pas un profil de hors médias et d'investissements. D'ailleurs c'est une vieille histoire celle-là. Il y a longtemps que globalement on a une répartition 50-50 *[des investissements]* depuis très longtemps *[faux : le rapport est de 65% pour le hors médias et de 35% pour la publicité]*. Et là on Internet qu'on sait pas ou classer. Donc rien ne bascule hein. L'Internet pour moi c'est comme la télé hein. [...] Donc pour moi, il y a aucune contradiction autour de ça.

Interviewer : Ce n'est pas une question de contradiction entre les spécialités. C'est une question de capacité à s'appropriier les nouvelles technologies... *[Elle nous interrompt]*.

TPM 012 « Les seules difficultés qu'on a aujourd'hui c'est que, euh... Et ça va pas durer extrêmement longtemps, c'est que, euh... Il y a... Il y a très, très longtemps... Les gens disent n'importe quoi sur les nouvelles technologies. Il y a longtemps que sur la pub on peut analyser très exactement les ventes qui viennent de la pub. Mais très exactement ! *[Faux]* On a plus de mal aujourd'hui sur Internet ! Beaucoup plus de mal *[en réalité c'est exactement l'inverse !]*. On sait analyser des clics. Mais on a énormément de mal à faire le parcours. Moi je mets ma pub à la télé, à la seconde, j'ai des clients qui disent on la retire parce que ça vend pas. Je mets n'importe quoi sur le Net, personne ne m'embête. Donc on n'a pas la même maturité d'analyse. On va l'acquérir peu à peu ».

Interviewer: « Je vous crois. Je vous crois volontiers, mais... » *[Elle nous interrompt à nouveau]*.

TPM 012 « Mais c'est pas de me croire, c'est que nous... » *[Elle est un peu irritée, nous aussi. Nous l'interrompons à notre tour et tentons de reprendre la main]*.

Interviewer: « Peut-être ! Mais ça marche pas partout comme ça ! » *[La tension redescend et l'entretien reprend et se déroulant mieux par la suite]*.

Dans ces situations tendues, l'expérience professionnelle acquise en agence a pesé lourd pour y voir plus clair dans les propos, pour déjouer les stratégies de présentation du secteur conformes à leurs intérêts (mais pas à la réalité) et y faire face en disant poliment non. Là où l'étudiant aurait remis en cause injustement son questionnement, l'ex-professionnel du champ que nous sommes y voit la confirmation de la pertinence de sa problématique. La confrontation dans une vie professionnelle antérieure à des patrons semblables fonctionnant sur ce même mode a bien sûr aidé à ne pas se laisser imposer la situation d'entretien. L'expérience professionnelle fut également un facteur de légitimité pour, au cours de certains moments de l'entretien, arriver à obtenir des petites confessions – ô très brèves et systématiquement corrigées – confessions obtenues sur le ton la complicité du type « on sait comment ça marche, on a pratiqué aussi ».

Par exemple, cette interlocutrice, dirigeante dans un groupe de communication, issue d'un parcours dans la publicité, reconnaît ici en se corrigeant immédiatement, que les marketing services sont moins passionnants que la publicité.

Interviewer : « Moi je peux le dire, c'est quand même chiant le data crunching, le data mining et les machins comme ça... »

TPM 012 : « Bien sûr... [*Silence*]. Maintenant nous on a fait des cas exceptionnels sur [*elle cite une marque d'entertainment*]. Sur ces cas, je préfère le CRM à la pub. C'était passionnant. »

De même, ce président d'un groupe, issu lui-même de la publicité, reconnaît après avoir longuement tenu le discours officiel de la nécessité de mesurer et de son attachement à la mesure, la douleur qu'il éprouve à faire cela ou penser comme cela. Car au fond la mesure ce n'est pas de la publicité. C'est la spécialité des « autres », notamment du marketing service, et sans doute une forme d'atteinte à la pureté de la logique créative.

Interviewer : « Pour s'écarter un tout petit peu de la mesure parce que paradoxalement si ma thèse en parle, je ne suis pas un obsédé de la mesure. Pour dire la vérité, je l'avais vécue douloureusement en agence ».

TPM 008 : « Ah ben moi aussi, je la vis douloureusement hein ».

Le conseil en communication, plus particulièrement le publicitaire, a un éthos qui le pousse à embarquer les gens dans son rêve. Or en gérant certains moments de l'entretien sur un

mode critique nous parait la logique onirique de marchands de rêve qui sous tend le discours publicitaire. Le publicitaire fait peu de cas des faits, ce qui compte c'est que l'histoire soit belle et convaincante. La vraisemblance est plus importante que la vérité. En ne cédant pas au rapport de subordination symbolique qui s'établit entre une personne qui a l'habitude de commander et raconter des histoires (dans tous les sens du terme) et un jeune chercheur en situation de dépendance, on agaçait deux fois. Par l'insoumission sacrilège. Et aussi parce que nous introduisons un effet de réalité parfois insupportable en rappelant que les faits sont têtus et qu'il faut s'y conformer, l'histoire dut-elle en sortir moins belle !

Les dirigeants des autres disciplines, ceux du marketing service et du digital, acceptent plus volontiers notre problématique. Ces disciplines sont en effet théoriquement en posture plus favorable avec le développement des nouvelles technologies, même si on verra que ce n'est pas aussi simple que ça dans l'étude. Ainsi, ce patron d'une agence de marketing services filiale d'un réseau américain insiste sur l'aspect révolutionnaire d'Internet qui amène à une redistribution des cartes d'un champ tenu historiquement par les publicitaires. La redistribution s'opère sur le fondement de la capacité à générer des revenus, ce que les publicitaires font de plus en plus difficilement avec la forte légitimité du marketing service et la montée d'Internet dans les investissements des annonceurs :

« Internet permet de redistribuer les cartes sociales avec une accélération. C'est une véritable révolution sociale. Ce qu'on a vécu au moment de la bulle Internet c'est un peu les trente glorieuses de nos parents mais en plus condensé. Là dedans c'est évident que la publicité ne s'y retrouve pas. La pub c'est un métier qui ne se réinvente pas. Ils n'y arrivent pas, c'est trop fermé. Ils sont entre eux. Ils n'ont plus d'ouverture d'esprit. Même les jeunes qui arrivent. La pub meurt de sa belle mort parce qu'elle fait encore du chiffre mais ça baisse en permanence. Tant mieux pour nous finalement » (TPM 022, 2008).

Mais comme le dit bien ce patron d'une agence de marketing services, même si l'heure est plus favorable à sa discipline qui a beaucoup appris du consommateur, ce n'est pas facile de se faire entendre des publicitaires qui les ont depuis toujours considérés comme des êtres inférieurs.

« On a tout appris des consommateurs en marketing service et aujourd'hui les consommateurs ils ont le pouvoir. Ils font ce qu'ils veulent. On est dans un grand moment de renouvellement du marketing comme jamais. Je consomme des médias, je consomme de l'information, de la culture, tout ça de façon hiérarchisée. Nous marketeux on doit être capables d'accompagner ce changement. Seulement le marketing service c'est un métier de soutiers. Les gens du marketing service ont

toujours été méprisés par des créatifs cocaïnés. Les publicitaires ont toujours considéré le marketing direct comme une spécialité inférieure. Je ne le prends pas personnellement pour moi, vous savez avant de me lancer dans le service marketing, j'ai été annonceurs pendant 15 ans. J'ai été au marketing et puis directeur de la communication. Et puis ensuite j'ai fait 15 ans d'agence. Enfin ça fait depuis 15 ans que je travaille en agence. J'ai donc un bon aperçu de la question » (TPM 022, 2008).

Les propos des autres catégories d'interviewés (*middle managers*, experts et annonceurs) ont aussi confirmé la pertinence de l'objet, comme cette responsable du développement travaillant dans une agence de publicité :

« Une des premières grandes transformations, c'est la prise de position centrale du web dans les agences. Ce qui forcément révolutionne les métiers de la publicité bien sûr mais aussi du marketing. On va vers une segmentation des cibles et pour les toucher, avec l'importance du web, forcément ça nous oblige à revoir nos plans d'action » (MOP 013, 2008).

Tout comme ce président d'agence de conseil en choix d'agence pour qui Internet achève de transformer le champ du conseil en communication en consolidant l'inversion du rapport des forces entre l'offre et la demande avec une demande guidant l'offre donc favorable aux professionnels de l'Internet et du marketing service, par culture plus proches de la relation client que les publicitaires par « nature » du côté des marques et donc de l'offre :

« Et c'est vrai qu'Internet a complètement révolutionné la communication avec l'inversion du rapport de force entre les marques et le consommateur. Et ce qui se passe, c'est qu'on observe aux USA un rapprochement entre Internet et le marketing service avec la mise en place de stratégie e-crm. Il y a une digitalisation à outrance du marketing service » (EXP 003, 2008).

Ou encore ce consultant indépendant en marketing qui étudie les relations entre agences et annonceurs. Lui aussi confirme bien le paradoxe qu'il y a entre des publicitaires qui tiennent les rênes des agences et en même temps l'érosion de leur légitimité économique. Paradoxe qu'il était impossible d'aborder avec des patrons d'agences de pub sans déclencher leur courroux, on l'a vu plus haut.

« Il y a une résistance au changement qui est phénoménale dans les agences et dans les groupes de communication qui sont entre autres pilotés par les publicitaires. Ils ne veulent absolument pas changer. La structure de l'offre des agences de pub se rétrécit parce qu'ils sont moins légitimes, qu'on les écoute moins

et qu'on a moins confiance en eux. Mais encore une fois comme c'est eux qui tiennent le gâteau, voilà, c'est compliqué cette histoire parce qu'en même temps la légitimité des agences de marketing services s'accroît. Et puis arrivent de nouveaux interlocuteurs que sont les digitaux. Et le marché du digital il se répartit entre les *pure players* et les agences de marketing service aujourd'hui, puisque c'est eux qui ont pris la main sur le sujet. C'est pas les agences de pub, c'est pas les agences de corporate, c'est pas les autres. Alors vous avez des agences d'événement qui sont capable d'en faire, vous avez des agences de pub qui sont capables d'en faire, mais le gros du marché, quand moi je pose la question aux annonceurs, j'en ai interviewés 1.200 cette années, à qui vous confiriez vos investissements ? La réponse c'est ou *pure players* ou agences de marketing services. Voilà en gros la manière dont ça se répartit. Le digital accélère une prise de conscience du ROI parce que ça se mesure, et encore ça se mesure pas si bien que ça malgré tout. Et le point il est là, c'est comment est-ce que j'assure une action transversale des actions de com ? » (EXP 006, 2008).

La proximité relationnelle avec certains *middle managers*, le fait de les avoir côtoyés en agences, a permis d'établir un dialogue différent moins contraint par la nécessité de tenir un discours officiel ou de veiller à ne pas gâcher une carrière.

« Ton sujet est complètement d'actualité parce que comme tu le soulignais le chiffre d'affaires du MD [*marketing direct*] dépasse celui de la publicité, chez nous on constate quasiment au quotidien ces luttes de pouvoir à cause de ça. Là aujourd'hui le marketing direct marche sur les plates bandes de la publicité en envoyant des émissaires du digital au sein de la publicité pour les sensibiliser aux problématiques Internet notamment » (MOP 009, 2008).

« Les publicitaires ont complètement perdu la main, ils sont à la rue. La marque est importante mais les moyens de la servir se sont multipliés. Les investissements Internet dépassent souvent les investissements publicitaires. Les budgets sont de plus en plus internationaux, ils sont gérés en réseau comme [*il cite une marque de boisson gazeuse internationalement connue*]. Ça engendre une réorganisation du paysage des agences. [*L'agence de publicité de*] Paris est l'agence internationale de [*la marque de soda*] mais quand il s'agit d'Internet [*l'agence de publicité*] n'est pas consultée. Si tu prends les trois nanas qui dirigent à Paris, Valérie, Bertille, Marie-Pierre, elles sont dépassées. En complète perte de vitesse parce qu'Internet est au cœur de la stratégie de marque. Prends l'exemple de M. [*un site de rencontre*], bien sûr ils font des 4X3 [*affichage*] ou de la télé, mais la grande part du budget est basée sur la publicité en ligne. A l'inverse tu as des agences qui explosent [*au sens de croissance faramineuse*]. Vanksen [*une agence digitale*] au Luxembourg se développe à grande vitesse et ils ont des budgets prestigieux » (MOP 005, 2008).

L'ensemble des entretiens avec cette catégorie de professionnels nous a permis de mettre un peu en perspective le discours tenus par les publicitaires les plus défensifs. Mais il faut aussi rendre cette justice à certains patrons d'agence de publicité de ne pas avoir eu leur langue dans leur poche. C'est le cas de ce patron qui nous décrit sans fard la relation de rivalité

entre ceux qui font le profit économiques, les laborieux du marketing service ainsi que les *digital native*, et ceux qui en tirent les profits symboliques, les publicitaires, car ils jouissent d'un prestige supérieur.

« Les grands groupes [*de communication*] classiques continuent parce qu'ils ont des gros clients qui ont besoin d'eux. Mais globalement ils ont une baisse de rentabilité très claire. Ceux qui font le marché, ce sont des individuels, ce sont les boîtes Internet qui ont des seuils de rentabilité nettement plus intéressants, qui ont le vent en poupe et qui manient des budgets de plus en plus importants. Internet, c'est un virage, et c'est un virage qui est dramatique pour la pub classique parce que au fond qu'est-ce qui sépare le média du hors média, la partie pub et la partie non pub. Bien sûr c'était les niveaux d'investissements, la mesurabilité d'un côté, de l'autre c'était la créativité et tout ce que ça entraîne psychologiquement comme appartenance à un milieu, à une élite, tout ce qui nous ramène aux métiers de l'art, tout ce qui nous ramène au boboïsme, tout ce qui nous ramène à cette mafia aux pouvoirs symboliques en France, alors que les autres en face, la seule arme qu'ils ont c'est la bataille économique.

Et donc vis-à-vis de l'annonceur, le publicitaire touche le cœur et les autres touches l'esprit. Y a pas un annonceur qui va s'exciter et qui va avoir une érection devant un listing de 90 pages de bases de données. Mais quand le publicitaire ou la publicitaire arrive et explique à l'annonceur qu'on va faire un film, qu'on a réfléchi et qu'on s'est beaucoup demandé si on prends Katia, Tania ou Marina et puis on prend Gondry qui est occupé mais je l'ai eu au téléphone. On est dans un autre monde. Et on est en fait dans une guerre des mondes qui ne veulent pas se l'avouer. C'est qu'en fait il y a un monde qui a tiré sa culture de l'industrie, des services, de l'économie, de la gestion, de la finance, de la comptabilité, et il y en a un autre qui a tiré sa culture de ce qu'elle meurt d'envie d'apparaître comme tel, c'est-à-dire l'image, la photo, l'art, le graphisme, les mots, l'écriture. Et cette guerre là elle est structurelle » (TPM 009, 2008).

### Le traitement des données

Le traitement des données collectées a fait l'objet d'un processus très rigoureux composé d'une phase de codification, de retranscription, de deux lectures successives donnant lieu à la construction de catégories et sous-catégories. Le processus a abouti par la constitution de 5 cahiers de *verbatim*, soit 250 pages extraites du matériau brut lui-même composé de 1.300 pages d'entretiens, représentant l'essence de la recherche menée.

Conformément à la consigne précisée aux interviewés, l'anonymat fut respecté. A cet effet, les 93 entretiens ont été rendus anonymes et numérotés afin de ne pas mettre en porte à faux nos informateurs et aussi pour ne pas donner lors de l'écriture trop d'importance aux noms les plus connus. La *codification* a été établie comme suit : les hauts dirigeants portent un code qui s'échelonne de TPM 001 à 048 ; les *middle managers* ont le code MOP de 001 à 016 ;

les experts hors agences ont le code EXP de 001 à 015 et les annonceurs le code ADV de 001 à 014. Parmi les 93 entretiens réalisés, 8 étaient inexploitablement ou faiblement exploitables (1 parmi les annonceurs, 2 chez les experts, et 5 chez les *middle managers*).

Tous les entretiens ont été administrés par nos soins. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement systématique et nous les avons ensuite tous intégralement retranscrits. La *retranscription in extenso* intégraient les silences, les interjections, les hésitations, les répétitions, etc., qui permettent de mieux saisir le rythme de la pensée, le déploiement des idées et aussi les moments de gêne par rapport à certains points abordés. A titre d'exemple ce haut dirigeant à la tête d'un groupe de communication nous accorde un entretien d'une heure, durant lequel il expose ses idées avec une clarté cristalline, se montre éloquent en toute circonstances, est interrompu par le téléphone pendant quelques minutes puis reprend sa phrase très précisément là où il s'était arrêté.

« Moi j'ai commencé il y a tellement longtemps que je n'ose pas le dire, j'ai commencé en 1971, j'ai assisté à une paupérisation...

Attendez je m'excuse, j'ai un appel. Ne quittez pas j'en ai pour deux minutes.

[*Il termine sa conversation et raccroche le téléphone après une conversation de plusieurs minutes*].

Donc je disais simplement, c'est qu'on assiste à une paupérisation aussi financière que conceptuelle sur ce métier, c'est-à-dire qu'on était des consultants stratégiques dans les années 1970 et puis peu à peu on est devenu des fournisseurs d'images » (TPM 008, 2008).

Et, très curieusement, lorsqu'on aborde les rémunérations d'agences il se met à bredouiller traduisant sans doute par là le traumatisme associé à la loi Sapin qui a bouleversé tout le champ professionnel en imposant de nouveaux modes de rémunération plus transparents mais moins avantageux pour les agences de publicité. On y reviendra dans la partie II consacrée à la construction du champ. Il est à noter, pour donner du sens à la gêne qu'il trahit par ses hésitations, que c'est à cette date que ce dirigeant a failli voir s'effondrer sous ses yeux l'empire qu'il avait fondé avec ses trois autres associés.

« Depuis 20 ans on a assisté progressivement à une, une... comment dire euh... à la disparition de la... de la commission sur les médias qui était le mode de rémunération historique, qui évidemment était devenu complètement obsolète parce que lier la rémunération à l'achat d'espace, c'est euh... enfin suite à ce que je viens de dire, c'est un peu euh, comment dirai-je, euh... Enfin, saugrenu j'allais

dire. Mais l'avantage de la commission comme la démocratie, c'est que c'était le plus simple de systèmes on avait pas trouvé mieux. Parce que c'était simple et ça permettait de [*inaudible*] dans l'agence, et si on vend plus eh bien on dépense plus et l'agence, et les agences se voient euh... comment dirai-je euh, se voient récompensées pour le bon travail qui était fait » (TPM 008, 2008).

Si l'on cumule le temps d'enregistrements, on arrive plus de 100 heures d'entretiens. A raison de 6heures de retranscription dactylographiée pour une heure d'entretien, le total du temps passé à cette tâche avoisine les 600 heures pour un résultat final de près de 1.300 pages retranscrites. Ce temps passé cumulé à la conduite des entretiens en eux-mêmes constitue une phase de profonde immersion/appropriation. On les a dans l'oreille après ces centaines d'heures d'écoute et de dactylographie qui amène à des répétitions tant le rythme de la retranscription est bien plus lent que celui de la parole. A force de retour en arrière, les voix et les intonations s'inscrivent en mémoire, les thèmes se dessinent progressivement, les passages contradictoires émergent, les gênes aussi, on vient de le voir. Des passages résonnent, ils s'inscrivent en nous. Après cette phase d'écoute/retranscription, on peut dire sans exagérer que l'on fait pleinement corps avec le matériel recueilli. Il nous appartient, on le porte en nous.

Pour parachever ce processus d'appropriation, nous avons ensuite procédé à une première lecture de codage de l'ensemble des 93 entretiens afin de confirmer les grandes catégories qui se dessinaient des phases de traitement préalable des entretiens (administration et retranscription). Au terme de cette lecture, les catégories dominantes correspondant aux grandes thématiques couvertes dans les entretiens sont au nombre de cinq : 1. Les grandes transformations du secteur ; 2. La problématique plus spécifique de la digitalisation ; 3. Le changement organisationnel; 4. La question des rémunérations et de la mesure ; 5. Les cultures professionnelles et la représentation de soi.

Nous avons ensuite procédé à une deuxième lecture de sous codage durant laquelle nous avons surligné avec cinq couleurs différentes les passages des entretiens correspondant aux cinq catégories précédemment énumérées en y ajoutant une sous-thématique. A l'issue de cette lecture nous parvenions ainsi à une subdivision des catégories en sous catégories dont le tableau ci-dessous présente la synthèse :

**Table 8 : synthèse des thèmes et sous thèmes présents dans les entretiens**

<b>Thème 1</b>	<b>Mouvements de transformation du marché</b>
Sous thème 1.1	Mondialisation, globalisation des marques, des entreprises
Sous thème 1.2	Comportement du consommateur, MDD, discount
Sous thème 1.3	Fin du Top down
Sous thème 1.4	Perte de contrôle/nouveau modèle de communication
Sous thème 1.5	Dialogue, cocréation
Sous thème 1.6	Relation agence annonceur
Sous thème 1.7	Crise, Loi (Sapin, Evin) et mouvements sociétaux (DD, antipubs...)
Sous thème 1.8	Réorganisation des groupes / Solidification des pure players
<b>Thème 2</b>	<b>Digitalisation</b>
Sous thème 2.1	Rupture puis normalisation
Sous thème 2.2	Ouverture des possibilités dans le champ existant
Sous thème 2.3	Libération de la création
Sous thème 2.4	Bouleversement Plan médias/Stratégie de moyens
Sous thème 2.5	Nouvelles compétences (incompétences)
Sous thème 2.6	Comportement, attitude des annonceurs
Sous thème 2.7	Comportement et attitude des conseils en communication
Sous thème 2.8	Effets générationnels
Sous thème 2.9	Redéfinition des territoires (tout est dans tout)
<b>Thème 3</b>	<b>Changement organisationnel</b>
Sous thème 3.1	Nouveau modèle agence, réforme organisationnelle
Sous thème 3.2	Intégration convergence des disciplines
Sous thème 3.3	Nouvelle division du travail
Sous thème 3.4	Management par projet
Sous thème 3.5	Rythme court, une technique chasse une autre, révolution permanente
Sous thème 3.6	Paupérisation intellectuelle
Sous thème 3.7	Paupérisation financière
Sous thème 3.8	Ce que veut l'annonceur, ce qu'il accepte, ce qu'il n'accepte plus
<b>Thème 4</b>	<b>Finance: rémunération et mesure</b>
Sous thème 4.1	Mesure de l'efficacité
Sous thème 4.2	Calcul du R.O.I.
Sous thème 4.3	Tests (pré et post)
Sous thème 4.4	Gestion du P&L
Sous thème 4.5	Rémunération et bonus
Sous thème 4.6	Revenus des agences
<b>Thème 5</b>	<b>Culture et représentation de soi</b>
Sous thème 5.1	Hiérarchies, définitions et représentations vs disciplines
Sous thème 5.2	Capacités d'adaptation vs disciplines
Sous thème 5.3	Vision agence des annonceurs
Sous thème 5.4	L'idée, l'enchantement vs. la mécanique, l'application
Sous thème 5.5	Les prix et récompenses
Sous thème 5.6	Le regard des annonceurs sur les publicitaires

Au terme de cet exercice de surlignage et de sous catégorisation, nous avons ensuite procédé à une phase d'extraction. En effet, chaque *verbatim* surligné a été extrait de son entretien d'origine pour être placé dans un fichier Word correspondant à sa thématique et sa sous-thématique. Cela terminé, nous obtenons ainsi 5 cahiers de verbatim extraits de l'ensemble des entretiens réalisés.

Le premier cahier (vert) couvrant la thématique des transformations du marché fait 40 pages et 160 verbatims d'une taille pouvant aller de quelques lignes à plusieurs paragraphes car la règle qui avait prévalu dans le « découpage » des verbatim était d'en préserver au maximum le sens en les isolant le moins possible de leur contexte. La logique sous jacente étant de ne pas dénaturer la pensée de leur auteur. Le deuxième cahier (jaune) traite de la digitalisation en 42 pages et 169 verbatim. Le troisième cahier (rose) sur le changement organisationnel représente 38 pages et 152 verbatim. Le quatrième cahier (orange) consacré à la rémunération et la mesure fait 17 pages et 85 verbatim. Le dernier cahier (bleu) couvrant la thématique des cultures professionnelles et des représentations que les praticiens se font de leur discipline et de leurs homologues fait 43 pages pour 181 verbatim.

### **c) La construction du portefeuille institutionnel**

La construction du portefeuille institutionnel requiert une collecte de données de type biographique permettant de reconstituer les différents types de ressources possédées par les individus étudiés à diverses étapes de leur vie, ainsi qu'une reconstitution de leur trajectoire.

#### *La structure de l'échantillon*

L'échantillon des dirigeants dont on construit le portefeuille institutionnel se divise en trois catégories. Les dirigeants appartenant à la discipline publicitaire, ceux du marketing service et ceux du digital. Pour construire l'échantillon nous nous sommes référés à l'Association des Agences Conseils en Communication (AACC) qui est l'organisme professionnel français représentant les diverses disciplines de la communication marketing. L'AACC fédère les diverses spécialités du conseil en communication en délégations. Historiquement l'AACC s'est créée, comme l'ensemble du champ, à partir de la publicité et puis l'évolution du conseil a conduit l'AACC à faire évoluer ses structures pour mieux représenter d'autres spécialités du champ. Ainsi, une délégation marketing service, une délégation corporate et une délégation santé sont créées en 1990. Une délégation interactive voit le jour en 2000. En 2005, c'est le tour de la délégation événementiel puis, paradoxalement, la délégation publicité est créée en 2008, signe que la publicité ne domine plus le champ comme autrefois. En effet, en créant cette délégation, c'est une manière de faire rentrer la publicité dans le rang ; elle n'est plus tout à fait au dessus des autres, elle se range au côté des

autres, une petite révolution en soi. Les délégations communication éditoriales et design viennent de se créer en 2010.

Chaque délégation rassemble un ensemble d'agences adhérentes à l'AACC. Les agences triées par délégations sont consignées dans un annuaire papier aisément disponible. Dans l'annuaire 2009, la délégation publicitaire compte 22 agences ; la délégation marketing services 24 agences et la délégation interactive 17 agences. Si les deux premières délégations rassemblent toutes les agences qui « comptent », il n'en était pas de même pour la délégation interactive. Certaines agences importante par la taille (effectif ou chiffre d'affaires) comme Nextedia (devenue Nextidea), Nurun ou Duke (qui n'était pas encore racheté par Publicis au moment de la construction de l'échantillon) devaient figurer dans l'échantillon. D'autres, plus modeste économiquement, devaient également être comprise dans l'étude en raison du rôle qu'elles jouent dans l'évolution actuelle du champ comme par exemple Buzzman qui bouleverse les codes avec la mise en place de campagnes de communication d'un type nouveau. De même, des agences comme La Chose ou Change, toute deux fondées par d'anciens publicitaires, Eric Tong Cuong fondateur de BETC Euro RSCG et Patrick Mercier ancien président de Léo Burnett, devaient également figurer dans l'étude au titre d'agence de dernière génération tentant l'intégration multimédia.

Une fois le recensement des agences effectuées, il convenait de dresser la liste des dirigeants étudiés dans chaque agence. Trois catégories de dirigeants ont été inclus dans l'échantillon : les présidents d'agence et/ ou directeurs généraux en tant que patron de l'agence, les directeurs de création car ils sont une composante clé des agences et les directeurs techniques qui sont inexistantes dans les agences de publicité mais qui jouent un rôle important dans le marketing service et le digital, deux disciplines usant de l'informatique pour la réalisation de leurs campagnes de communication. Au final notre échantillon compte 71 agences réparties comme suit : 22 agences de publicité, 24 agences de marketing service et 25 agences digitales dont 8 réintégrées dans l'échantillon qui ne figuraient pas dans l'annuaire de l'AACC. Ces agences représentent un effectif de 164 dirigeants dont 53 sont dans la publicité, 54 dans le marketing service et 57 dans le digital, dont 16 non affiliés à l'AACC (cf. Détail ci-dessous).

**Table 9 : échantillon des agences et dirigeants de la publicité**

Agences N=22	Dirigeants N=53	Position
Ailleurs exactement	Soum Evelyn	Pdt
	Noëll Pierre	DG; DC
Australie	Leclabart Vincent	Pdt
	Ravut Claire	DC
BDDP & Fils	Blachère François	Pdt
	Chiffot Guillaume	DC
BETC Euro RSCG	Erra Mercedes	Pdt
	Babinet Remy	Pdt; DC
CB Grey Paris	Lara Patrick	Pdt
	Stillaci Andréa	VP DC
CLM BBDO	Accary Valérie	Pdt
	Toledano Bertille	VP
	Fichteberg Gilles	DC
	Sacco Jean-François	DC
DDB Paris	Bravi Jean-Luc	Pdt
	Suchet Bertrand	Pdt; DC
Deep Blue France	Abdennadher Mondher	Pdt
Draft FCB	Héry Benoît	Pdt
	Beauregard Xavier	VP; DC
H	Lafarge Christophe	Pdt
	Scher Gilbert	Pdt; DC
JWT	Winckler Frédéric	Pdt
	Courtemanche Olivier	DC
	Villoutreys Ghislain de	DC
Leg	Gaultier Gabriel	Pdt; DC
	Fuchs David	DG
Leo Burnett	Brunier Jean-Paul	Pdt
	Ferens Stéphane	DC
Lowe Stratéus	Zajdermann Eric	Pdt
	Behaeghel Vincent	VP; DC
Marcel Paris	Maupéou Anne de	Pdt; DC
	Temin Frédéric	Pdt; DC
McCann Paris	Ferrebeuf Michèle	Pdt
	Guilbert Jérôme	VP; DS
	Martzel Jean-Philippe	VP; DS
Ogilvy & Mather	Rastoin Natalie	Pdt
	Garbutt Chris	DC
Publicis Conseil	Sadoun Arthur	Pdt
	Altmann Olivier	VP; DC
	Henaff Valérie	DG
Publicis et Nous	Herail Jean-Christophe	Pdt
	Chanet Philippe	DC
Saatchi & Saatchi	Lichtenstein Christophe	Pdt
	Coffre Christophe	VP; DC
TBWA Paris	Pannaud Guillaume	Pdt
	Holden Eric	DC
	Noel Rémi	DC
Young & Rubicam France	Bungert Jacques	Pdt
	Torloting Frédéric	Pdt
	Carreno Jorge	DC
	Helias Eric	DC

	Bodson Laurent	DC
	Lestrade Robin de	DC

**Table 10 : échantillon des agences et dirigeants du marketing service**

Agences N=24	Dirigeants N=54	Position
BETC 4D Shopper House	Buono Bernard	DG
	Levy-Harrar Valérie	DC
	Teboul Annick	DC
	Nuyen Laurent	DC
Digitas	Amis Stéphane	Pdt
	Gondeau Nicolas	DG
	Delas Olivier	DC
	Defrenne Arnaud	Dir Tech
Draft FCB	Héry Benoît	Pdt
	Beauregard Xavier	VP; DC
ETO	Leconte Nicolas	Pdt
	Derreumaux Jean	Pdt
	Claeyssen Yan	Dir Digit
Euro RSCG 360	Allard Pascal	Pdt
	Delanoé Jacques	Pdt
Fullsix	Tinelli Marco	Pdt
	Browaeys Anne	DG
G2 Paris / Grey	Ceyrac Philippe	Pdt
	Nguyen Khac Eric	DC
High Co Avenue	Viard Daniel	Pdt
	Maillot Edgard	Dir NTIC
Le Public Système	Chouchan Lionel	Pdt
	Bredin Frédéric	Pdt
L'Enchanteur	Gladysz Marc	Pdt
Marquetis	Briere Martial	Pdt
	Bonnet Patricia	DC
Meura	Vaubourgeix Eric	Pdt
Moor by Australie	Tison Joelle	DG
MRM Worldwide	Ferrebeuf Michèle	Pdt
	Prévot Olivier-Jacques	DC
	Kontic Dragan	Dir Tech
Ogilvy One	Walther Bruno	Pdt
	Bonn Frédéric	DC
Ogilvy Interactive	Walther Bruno	Pdt
	Legrand Erwan	DC
Piment DDB	Pardo Benjamin	Pdt
	Roy Axel	DC
Proximity BBDO	Rippe Olivier	Pdt
	Moreira Bruno	DC
Publicis Dialog	Zunz Nicolas	Pdt
	Verger Christian	Pdt
	Chevallier Dominique	VP; DC
Rapp	Pardo Benjamin	Pdt
	Frossard Damien	DG;DC
	Durand Guillaume	DC
Rmg connect	Chaffiotte Claude	Pdt
	Delva Eric	DC
SIDIESE	Bonnel Gildas	Pdt

	Garcette Laurent	DC
Tequila / TBWA Interactive	Lilti Laurent	Pdt
	Taubes Nicolas	DC
	Tenard Ludovic	DC
Wunderman / Y&R	Goubet Frédéric	Pdt
	Klaass Eva	DC

**Table 11 : échantillon des agences et dirigeants du digital**

<b>Agences N=17+8</b>	<b>Dirigeants N=41+16</b>	<b>Position</b>
5ème gauche	Pouzilhac Edouard de	Pdt
	Tormes Xavier	DC
Actweb	Ohrel Franck	Pdt
	Hermanche Bruno	DC
BETC 4D Digital house	Morgensztern Mathieu	Pdt
	Forges Bertrand	DG
	Miclo Emmanuel	DG
	Levy-Harrar Valérie	DC
	Teboul Annick	DC
Digitas	Amis Stéphane	Pdt
	Gondeau Nicolas	DG
	Delas Olivier	DC
	Defrenne Arnaud	Dtech
Isobar Planete interactive	Multrier Guillaume	Pdt
	Trouche Florence	DG
L'Enchanteur des nx médias	Dassier Arnaud	DG
	Rouchon Jérôme	DC
Mille et un rêves	Godeux Manuel	Pdt
Ogilvy One	Walther Bruno	Pdt
	Bonn Frédéric	DC
Ogilvy Interactive	Walther Bruno	Pdt
	Legrand Erwan	DC
Peoleo	Coupez Benoît	Pdt; DC
	Magdelaine Olivier	Pdt; DC
Periscope création	Gouttenegre Julien	Pdt
	Squizzato Antony	Pdt; DC
Plan créatif Bees'net	Rousseau Clément	Pdt
	Cammass Fabienne	DG
Publicis Modem/Dialog	Vandewalle Thierry	Pdt
	Merlen Guillaume	DC
Publicis Net/Conseil	Nessim Pascal	Pdt
	Simonet Philippe	VP; DC
Rapp	Pardo Benjamin	Pdt
	Frossard Damien	DG;DC
	Duplan Gilles	DC
Tribal	Duchamps Jérôme	DG
	Clément Thomas	DG, DC
	Brun Didier	Dtech
X-Prime	Ferrara David	Pdt; DC
	Garcia François	DG
	Morailon Loic	Dtech
<b>Agences hors AACC</b>		
Business Lab	Sivan Julien	Pdt
	Dayre Emmanuel	DC
	Cacheur Caroline	DC

	Lannoy Nicolas	Dtech
Buzzman	Georges Mohammed-Chérif	Pdt, DC
Change	Mercier Patrick	Pdt
CRM Company group	Frey Bertrand	Pdt
	Josselin Pascal	Pdt
Duke	Lesseux Matthieu de	Pdt
	Villeneuve Aurélie de	DC
	Oldcorn Christopher	DC
Nextedia/Nextidea	Aboudaram Lionel	Pdt
	Desangles Pierre	DG
Nurun France	Pabst Antoine	Pdt
La Chose	Tong Cuong	Pdt
	Grégoire Pascal	Pdt; DC

### Recueil des données

Les données recherchées visaient à objectiver les différentes catégories de ressources détenues par les dirigeants des agences. Il s'agit de capitaux qui peuvent prendre une forme culturelle (en l'occurrence le diplôme), sociale (les clubs, association et réseaux), économique (la rémunération), symbolique (les décorations, les distinctions et prix professionnels, les sports pratiqués, la présence dans des annuaires biographiques, l'éloquence et la capacité rhétorique). En plus de la structure et du volume des capitaux possédés, nous cherchions également à retracer les parcours des individus, parcours sociaux en fonction de leur origine sociale grâce aux diplômes et à la profession des parents. Nous cherchions également à retracer et analyser les trajectoires professionnelles qui conduisent à la direction des agences.

Pour recueillir cet ensemble de données, nous avons effectué des recherches dans les annuaires biographiques tels que le *Who's Who*, *Top Management* et *Nominations*. Le *Who's Who* est le plus complet (cf. Exemple ci-dessous). En plus de l'état civil comprenant la profession et le diplôme des parents, les notices mentionnent les études que la personne a effectuées, les diplômes détenus, les établissements secondaires fréquentés. Une rubrique reconstitue la carrière de la personne. Les décorations, les sports, les loisirs et l'affiliation à des clubs sont également indiqués. Dans le cadre de notre recherche cela s'est avéré un support tout à fait adapté, quand les personnes étaient référencées ce qui était malheureusement loin d'être systématiquement le cas. De façon complémentaire nous avons donc recouru aux annuaires professionnels *Top Management* et *Nominations*, mais ils sont moins complets que le *Who's Who*. Ils insistent surtout sur la carrière professionnelle. Les autres rubriques peuvent être bien sûr renseignées (comme les diplômes et études, les loisirs, les distinctions), mais le sont beaucoup plus rarement.

## Exemple de notice du Who's Who



**Arthur SADOUN** *Publicitaire*  
- PUBLICIS CONSEIL - PUBLICIS  
WORLDWIDE FRANCE



**SADOUN** (Arthur, Ernest, Thomas, Charles), Publicitaire.  
Né le 23 mai 1971 à Dourdan (Essonne).  
Fils de Roland Sadoun, Conseil d'entreprises.  
et de Mme, née Arlette Cordier.  
Mar. le 10 novembre 2001 à Mlle Laura Gomez, Journaliste (1 enf. : Luna).

**Etudes** : Ecole alsacienne à Paris.  
**Dipl.** : Diplôme de l'European Business School à Paris, Master of Business Administration (MBA) de l'Institut européen d'administration des affaires (Insead)

**Carr.** : l'President-fondateur de l'agence de publicité Z Group à Santiago (Chili) (1992-97), Directeur du développement international de TBWA Worldwide (1998-2000), Directeur général (2000-03), Président-directeur général (2003-06) de TBWA Paris, Président de Publicis Conseil (depuis 2006), l'President de Publicis Worldwide France (depuis 2009).

**Sports** : natation, polo, ski.  
**Membre** du Polo de Paris et du Racing Club de France

**Coordonnées** : **Prof. 1** : Publicis Conseil, 23 rue Yernet, 75000 Paris  
**Prof. 2** : Publicis Worldwide France, 133 av. des Champs-Élysées, 75008 Paris

*Biographie mise à jour le 12/02/2009*

Etat civil complet, vérifié auprès des bureaux d'état civil.  
Diplômes vérifiés auprès des grandes écoles.  
Les adresses privées et électroniques figurent uniquement dans notre édition papier.  
l'PDF généré automatiquement le 12/02/2009

© WHO'S WHO IN FRANCE

*Editions Lafitte-Hubard*

16, RUE CAMILLE PELLETAN, 92300 LEVALLOIS-PERRET - TÉL. 01 41 27 28 30 - FAX 01 41 27 28 49  
Site Internet : www.whoswho.fr - e-mail : whoswho@whoswho.fr

Dans le cas où les dirigeants ne figuraient dans aucun des annuaires précités, ce qui pouvait être le cas lorsqu'ils sont très jeunes ou peu connus, alors nous avons tenté des compléments, à partir d'Internet via des sites comme *Linkedin* ou le *Journal du Net*.

### Traitement des données : statistiques descriptives

Les données brutes correspondant à chaque individu de l'échantillon ont été consignées dans une base de données à partir de laquelle nous avons construit une vingtaine de tableaux de synthèse mettant en lumière les variations d'une discipline à une autre pour chaque type de capital. Les résultats ont été présentés sous forme de statistiques descriptives (cf. ci-dessous un exemple de tableau de synthèse).

**Table 12 : distinction et prix des dirigeants**

Symbolic Capital	Distinctions & awards			N	%*	Per CCO**
	School awards	Medals	Professional awards			
Advertising	1 concours général	OLH 2 knights	Lions Cannes Festival	38	55,9%	1,5
	1 concours histoire	OMN 1 knight	Grand Prix Stratégies	6	8,8%	0,2
			Effie awards	3	4,4%	0,1
			AD Club awards	5	7,4%	0,2
			Webby awards	-	-	-
			Cyber Cristal	-	-	-
			John Capples awards	-	-	-
			Other awards	4	5,9%	0,2
			<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>82,4%</b>	<b>2,2</b>
Marketing services	-	OMN 1 knight	Lions Cannes Festival	3	4,4%	0,2
	-	Def. Nat. 1 bronze	Grand Prix Stratégies	1	1,5%	0,1
			Effie awards	2	2,9%	0,1
			AD Club awards	-	-	-
			Webby awards	3	4,4%	0,2
			Cyber Cristal	5	7,4%	0,3
			John Capples awards	1	1,5%	0,1
			Other awards	-	-	-
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>22,1%</b>	<b>0,8</b>
Digital	-	-	Lions Cannes Festival	2	2,9%	0,1
			Grand Prix Stratégies	3	4,4%	0,1
			Effie awards	-	-	-
			AD Club awards	-	-	-
			Webby awards	-	-	-
			Cyber Cristal	2	2,9%	0,1
			John Capples awards	-	-	-
			Other awards	2	2,9%	0,1
		<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>13,2%</b>	<b>0,4</b>	

## 2<sup>ème</sup> Partie

# Le champ, ses transformations, ses agents

*« Je serai tenté de dire, beaucoup de gens font référence à Hôtel du nord en citant la réplique « Atmosphère, atmosphère ». Mais il y a une autre réplique de Louis Jouvet qui dit « C'est dur de se quitter à ce point ! » en parlant de lui-même tant il avait changé. Eh bien c'est un peu ça qu'il faut qu'on s'habitue à imaginer et à penser, c'est que ce sera dur de nous quitter à ce point parce qu'il faudra qu'on se quitte dans nos habitudes, qu'on se quitte dans nos façons de faire, qu'on se quitte dans nos manières de travailler, qu'on se quitte dans les relations que nous avons su développer avec un certain nombre de nos clients pour justement inventer des choses nouvelles qui sont plus conformes à ce que le marché peut assimiler, accepter, et surtout ce que le marché nous offrira demain ».*

**Président du troisième groupe de communication mondial, 2009.**

*« Les mecs qui ont cru qu'ils allaient prendre le pouvoir parce qu'ils savaient se servir d'un ordinateur, ils l'ont eu dans le c... [...] Ah il y en a qui se sont vus beaux. Il y en a qui se sont vus beaux [silence].*

*Ah il y en a qui se sont vus vraiment beaux. Parce qu'ils savaient en parler et tout ça mais ils ne savaient pas ce qu'il fallait mettre dedans. Si vous voulez c'est un mec qui est capable de vous expliquer comment marche la fusée, mais il est jamais monté dedans, il a jamais soudé un boulon, vous voyez. Et la lune il l'a en poster dans sa chambre »*

**Co-Président et Directeur de Création de la filiale parisienne d'un important réseau américain, 2009.**

## **CHAPITRE III. ELEMENTS CONSTITUTIFS DU CHAMP**

Construire le champ du conseil en communication, nécessite de rappeler préalablement les éléments constitutifs de cette notion largement théorisée par les institutionnalistes. Un champ organisationnel est d'abord un ensemble d'organisations, unies par la même activité qui, par agrégation, constitue un espace reconnu de vie institutionnelle (« *organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life* », DiMaggio and Powell, 1983: 143). Les organisations d'un champ donné sont unies par un ensemble de valeurs communes (« *common meanings* », Scott, 1994 : 207), qui se traduit par un accord sur les finalités poursuivies et les règles inhérentes au champ. Cet accord est proche de l'*illusio* bourdieusien qui désigne l'adhésion résultant de l'intérêt ou de la croyance nécessaires à la pérennité du champ (1997 : 122-123). L'accord indispensable à la vie du champ n'exclut pas cependant des rivalités et des tensions entre les différents participants (Townley, 2002; Lounsbury, 2007). L'intensité relationnelle des organisations et des individus entre eux permet de porter au jour les limites du champ (« *participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field* », Scott, 1994 : 207). Mais, c'est dans un champ stable ou hautement institutionnalisé qu'il y a un consensus important sur qui sont les acteurs critiques, quelles activités et interactions sont appropriées et quelles organisations sont incluses, marginales ou hors des limites du champ » (Scott, 1998 : 129).

### **3.1. Emergence du champ du conseil en communication**

Le terme « communication » s'impose dans les années 1980. Il fédère l'ensemble des organisations délivrant du conseil en communication - agences corporate, agences de publicité, de marketing direct, agences de relations publiques, événementielles, agences d'achat d'espace ou de *planning* médias, cabinet d'études de consommateurs, sociétés de sondage, de design, de création de nom, etc. Cette agrégation de disciplines finit par former le champ du conseil en communication. Mais avant d'en arriver là, c'est tout une histoire qui s'est écrite et qui a vu apparaître au fil du temps des expertises variées, complémentaires, à la fois réunies derrière le partage de valeurs communes qui polarisent le champ (vendre des prestations de service en marketing ou en communication à l'annonceur) et en même temps rivales, car chaque discipline tend à faire primer sa logique sur celle des autres. L'histoire des métiers de la

communication et du marketing a déjà été entreprise (Martin, 1992 ; Viale, 1997 ; Chessel, 1998 ; Cochoy, 1999). Il n'est pas question de la recommencer ici. En revanche, il s'avère indispensable de faire un rapide retour sur les principales étapes de formation du champ afin de rendre intelligible l'objet tel qu'il se livre à nous aujourd'hui.

### **3.1.1 Apparition de la publicité « moderne » avec l'agence conseil**

Les historiens s'accordent à dire que la communication commerciale et le marketing se développent aux Etats-Unis dans le contexte d'effervescence industrielle de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle. Il n'est pas de production sans consommation et, comme le soulignent Chandler (1988 : 54) ou Tedlow (1990 : 14), les deux termes de la longue chaîne qui les relie étant distants, et la plupart du temps inconnus l'un de l'autre, s'ouvre alors un espace que va combler une longue série d'intermédiaires (grossistes, distributeurs, commerçants, prestataires de services...) parmi lesquels on peut ranger également les prestations de service en publicité et en communication marketing dont la mission consiste à rendre les marques et les produits visibles et désirables.

La chaîne s'étirant sous la forme d'une division du travail toujours plus importante et plus complexe dans une économie en développement, les publicitaires vont assurer leur part de travail de médiation, expliquant ainsi l'ouverture d'un important nombre d'agences de publicité au tournant des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles. A titre d'illustration, l'agence fondée par William James Carlton en 1864 prend le nom de J. Walter Thompson après sa reprise en 1877 par James Walter Thompson. En 1891, George Batten ouvre Batten & Co à New York. En 1902, Alfred Erickson lance son agence éponyme à Manhattan. En 1912, Harry Mac Cann et quatre associés ouvrent H.K. Mc Cann Co. En raison de la couleur des murs de l'agence, Grey démarre en 1917 à l'initiative de Larry Valenstein et Arthur Fatt. Les publicitaires Barton, Durstine, Osborn fondent l'agence BDO en 1919, puis fusionnent avec Batten & Co en 1928 pour donner naissance à BBDO. John O. Young et Raymond Rubicam créent l'agence Young & Rubicam en 1923.

Les Etats-Unis, pays d'élection de l'industrie publicitaire, doivent aussi compter avec les autres nations industrialisées comme le Royaume Uni avec Reynell & Son dans le courant du 19<sup>ème</sup> siècle ou le Japon avec l'agence Denstu ouverte en 1906. La France n'est pas en reste. Pour ne citer que quelques exemples d'initiatives parisiennes, l'agence Jep créée en 1912 par Hemet devient Jep et Carré en 1918. Marcel Bleustein Blanchet lance Publicis en 1926. Bien

d'autres suivront. Cette floraison d'agences traduit la vitalité de l'activité. Elle indique aussi l'évolution des pratiques professionnelles. Les publicitaires délivrent désormais du conseil en création et en technique publicitaires.

Ces agences publicitaires d'un nouveau type viennent compléter les activités déjà existantes de courtage et de régie de commercialisation de l'espace qui existent aux Etats-Unis depuis 1841 avec Volney B. Palmer (Lendrevie et Baysnast, 2008 : 111-112) et depuis 1835 en France avec l'agence de presse fondée par le français Charles-Louis Havas qui fusionne en 1920 avec le Société Générale d'Annonces se dotant ainsi d'une puissante activité de régie d'espace publicitaire. Jusqu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle l'annonceur tend à internaliser la conception de l'annonce publicitaire et à gérer personnellement la relation avec les professionnels de l'exécution technique (dessinateurs ou peintres, imprimeurs, affichistes...). Pour la diffusion il s'adresse à un afficheur, à un journal ou à leurs représentants : les courtiers. Les courtiers se dotent de leur instance de représentation en 1906 en créant la Chambre Syndicale de la Publicité (CSP) à Paris. La CSP rassemblera au plus fort de son histoire plus d'un millier d'adhérents en 1931 dont la majorité sont issus d'organes de presse (Chessel, 1998 : 21-22). Une autre organisation professionnelle voit le jour en 1913 : la Corporation des Techniciens de la Publicité (CTP). Elle est destinée à représenter les intérêts des professionnels qui ne se retrouvent pas dans l'esprit de la CSP, syndicat de courtiers très liés à la presse. La CTP, initiative là encore très parisienne, va surtout rassembler des créateurs d'agences conseils en publicité (Hemet, Jep, Carré, Gérin, Damour...), des chefs de publicité et des techniciens aussi bien issus des agences que de l'annonceur comme de Dion-Bouton, Maggi, Dubonnet, Œuvre des bons remèdes, Dunod, Au Printemps, Le Bon Marché, Cadum... (Chessel, 1998 : 23). La CTP défend une autre conception du publicitaire et par là promeut une logique rivale (Townley, 2002; Lounsbury, 2007). Les membres de la CTP marquent leur distance avec la presse dont ils s'estiment indépendants pour, au contraire, affirmer leur proximité de l'annonceur auquel ils rendent un service sous la forme de conseil en technique et création publicitaire. Leur référence est celle des professions tertiaires modernes et non l'univers traditionnel du commerce ou de la presse.

Ainsi peut-on lire dans la revue de la CTP :

« Les méthodes modernes de production, en supprimant l'empirisme, ont amené le règne des techniciens (ingénieurs et ouvriers spécialistes). Tout de même, la publicité, méthode moderne et scientifique de vente, doit être dirigée par des techniciens et

exécutée par des spécialistes [...]. Nous sommes [...] les ingénieurs du commerce.»  
(Puybelle, 1921 : 16).

Après plusieurs tentatives infructueuses pour rassembler les organismes de la profession publicitaire en 1922 puis en 1924, la CSP et la FTP parviennent à s'unir en 1933 pour fonder la Fédération de la Publicité Française (Martin, 1992 : 263), équivalent hexagonal de l'Associated Advertising Clubs of America créée en 1911 et transformée en 1917 en American Association of Advertising Agencies (Fox, 1984 : 68-70). La nouvelle Fédération tente d'harmoniser les relations entre les différents acteurs (régies publicitaires, agences conseils et techniciens publicitaires chez l'annonceur), mais elle s'attache également à préciser les conditions d'accès à l'expertise.

C'est dans cet effort pour professionnaliser et institutionnaliser les métiers de la publicité que s'inscrit une intense activité d'information grâce à des revues spécialisées (*La Publicité* en 1903, *La publicité moderne* en 1905, *Atlas* en 1908...), des ouvrages ou manuels (*La publicité comment s'en servi ?* en 1908, *La publicité suggestive, théorie et technique* en 1911...), (Martin, 1992 : 247-252). Il faut également former les futurs praticiens afin de leur assurer la compétence technique requise. Après un cycle de conférences donné de 1907 à 1910 à destination d'une audience rassemblée à l'Association des Hautes Etudes Commerciales; les premiers cours de « publicité et psychologie commerciale » sont donnés à l'ESSEC en 1908 par le publicitaire Hémet. Quelque temps plus tard, en 1911, la publicité entre modestement à HEC sous la forme d'un cours facultatif. Lentement, la matière se diffuse dans les autres écoles de commerce françaises. Si l'exposition des futurs dirigeants à l'esprit de la publicité est indispensable à son acceptation, les publicitaires notent bien une forme de prudence de l'enseignement supérieur commercial à intégrer pleinement la publicité dans ses formations (20 heures sur 500). Aussi, la profession se dote de sa propre formation en 1931, l'Ecole technique de publicité, destinée à former en totale autonomie ses futurs chefs de publicité (Chessel, 1998 : 38-49).

### **3.1.2. Rationaliser et scientifier la médiation**

Les métiers de la communication et du marketing connaissent un essor considérable dans les pays industrialisés au sortir de la deuxième guerre mondiale. On assiste à ce que l'un de nos

interlocuteurs, président pour la France d'un réseau nord-américain appelle « l'américanisation du monde » (TPM 007, 2008). En France, le besoin de communication s'inscrit dans l'effort de « reconstruction » orchestré par le Commissariat au Plan. Le pays se relance. Largement financé par les subsides américains du Plan Marshall à partir de 1948, ce n'est pas seulement une reconstruction des bâtiments détruits par la guerre ou des installations désuètes qui est entamée. C'est bien plus que cela : l'appareil industriel est restructuré de fond en comble, depuis les machines aux manières de faire, des techniques de fabrication à la formation des esprits. On « scientifie » un peu plus qu'elle ne l'était déjà l'organisation du travail par une rationalisation des pratiques, mais sur ce point la France n'était pas très en retard avec Le Chatelier et Fayol (Bouilloud et Lecuyer, 1994). Il s'agit plutôt de remplacer une forme d'administration de l'entreprise sinon compromise dans la « Révolution nationale » de Vichy, du moins considérée comme dépassée par les promoteurs d'une nouvelle idéologie, celle du management moderne : le management à l'américaine (Boltanski, 1981 et 1982). Les patrons ne sont pas les seuls concernés. Il faut aussi faire évoluer le monde ouvrier dans sa vision du travail afin d'obtenir de lui une meilleure coopération à l'effort de redressement.

Cette citation de J.-R. Rabier, secrétaire général adjoint du Commissariat général au Plan résume bien l'esprit de ceux qui ont la tâche de refonder l'appareil économique français.

Il se demande s'il est réellement utile de « changer les machines, d'acquérir de nouveaux brevets, de construire des usines modernes, si, finalement, l'accroissement de la productivité est entravé par une sorte d'inhibition qui empêche les travailleurs – cadres et ouvriers – de donner leur pleine contribution et leur entière adhésion à l'œuvre que l'on qualifie généralement mais peut-être trop rapidement de « commune » ? » (Matrat et Carin, 1951).

Ce programme de soutien de la productivité et de la cohésion du corps social sera porté par un petit groupes de personnes souvent proches du catholicisme social - Lucien Matrat, Jacques Coup de Fréjac, Jean Choppin de Janvry, Philippe A. Boiry, Georges Guillemin, Michel Frois... - qui, à leur retour de missions de productivité aux Etats-Unis assurent la promotion des relations publiques en France en créant des agences spécialisées à partir de 1958. En important cette nouvelle discipline de la communication, sorte d'« ingénierie sociale », ils oeuvrent au projet alternatif de réconciliation du « capital » et du « travail ». Tout comme les publicitaires avant guerre, ils participeront à la reproduction du métier qu'ils viennent d'importer. Le Centre d'Etudes Littéraires Supérieures Appliquées (CELSA) de Charles-Pierre Guillebaud qui démarre par un cycle de conférences et de cours du soir en 1957

dans les locaux de la Sorbonne deviendra une école à part entière en 1965. C'est sans doute l'une des plus grandes réussites académiques des professionnels de la communication sociale. D'autres écoles verront le jour dans le secteur privé comme l'Ecole Française des Attachés de Presse (EFAP) de Denis Huisman en 1961 ou l'Institut d'Etudes Supérieures en Relations Publiques (ISERP) de Philippe A. Boiry en 1981.

Au chantier de la médiation sociale, s'ajoute la relance de consommation qui doit permettre à l'économie de retrouver son rythme d'activité. Pour cela, il faut inciter les ménages français à s'équiper et à accéder à un niveau de vie plus en conformité avec le standard nord américain. C'est l'entrée dans l'ère de la production en grande série, l'avènement de la société d'« accumulation » que nous décrit pour y avoir participé au début de sa carrière, ce très célèbre publicitaire aujourd'hui directeur de la création monde d'un des plus importants groupes de communication :

« Il faut remonter aux années 1950, bon, tu n'étais pas né. Le publicitaire est toujours le miroir d'une société. Et nous étions dans une société d'accumulation, parce qu'après la guerre il avait fallu s'équiper, acheter un frigidaire, une cuisinière, une voiture et une télévision » (TPM 005, 2008).

Une page se tourne. Sont en train de se réunir les conditions favorables à l'apparition de la grande distribution. Dans l'euphorie des « trente glorieuses » (Fourastié, 1979), la publicité participe à la démocratisation de la consommation. La quantité et la rapidité de diffusion des produits dépendent de l'adéquation entre les biens produits et les besoins des consommateurs de plus en plus exigeants car de plus en plus en situation de choisir entre des produits comparables. Une approche productiviste s'avère bientôt inadaptée. Il faut connaître les besoins, voire anticiper les désirs.

Pour résoudre cette difficulté est proposé le « *marketing concept* » d'après lequel :

« Les décisions qui bénéficient au client bénéficient aux ventes. *Le marketing signifie une orientation client* – une véritable alliance avec la personne qui se situe à l'autre bout du réseau – mais il insiste sur un type d'action globale dirigée vers l'obtention d'un bénéfice mutuel. [...] Telle est la philosophie du marketing » (Borch, 1957 : 16)<sup>47</sup>.

Après la nécessité d'un rapprochement entre les patrons et les ouvriers, c'est à un nouveau type de médiation que sont ici invités les professionnels de la communication.

---

<sup>47</sup> C'est nous qui soulignons.

Comprendre les besoins du consommateur. Cette idéologie nouvelle ouvre le champ aux sociétés d'études et de sondages diverses qui vont qualifier et quantifier les marchés.

A partir de 1946, l'Office de Justification de la Diffusion (OJD) vérifie les tirages afin de fournir aux annonceurs des données précises sur la capacité de diffusion des journaux. A partir de 1957, le Centre d'Etude Supérieur de la Publicité (CESP) va développer des enquêtes par sondage de l'audience de tous les supports (presse, affichage, radio, cinéma...). Ces travaux vont permettre le développement du média *planning*, étape désormais préalable à tout achat d'espace. Cette connaissance des audiences représente un progrès considérable pour la conduite des campagnes publicitaires. Elle offre aux marques une approche plus ciblée de leur public, l'intuition ou l'empirie d'autrefois cèdent le pas à une approche plus méthodique des audiences. Les publicitaires et autres experts peuvent désormais appuyer leurs recommandations sur des données chiffrées tirées des panels. Emanation des instituts d'études tel que l'IFOP apparu en 1938, la société STAFCO qui deviendra la SECODIP en 1969, met en place en 1953 le premier panel pour l'étude du marché des produits de grande consommation (Martin, 1992 : 292). Cette période est aussi celle d'un important effort pour modéliser la communication et en mesurer les effets. Créé en 1957, l'Institut d'Etudes et de Recherches Publicitaires (IREP) rassemble des praticiens et des universitaires qui publient dans les années 1960 et 1970 de nombreux rapports et études destinés à fournir les méthodes les plus scientifiques qui soient.<sup>48</sup>

Ce courant d'étude et de mesure se combinant à l'essor de l'informatique, crée des conditions particulièrement favorables aux professionnels du marketing direct (ou de la publicité directe), activité fortement liée à la vente par correspondance qui s'est développée dans les années 1950 aux Etats-Unis avec par exemple la création de l'agence Wunderman, Ricotta & Kline en 1958. Issue d'une longue tradition de gestion de fichiers d'adresses, l'objectif du marketing direct est d'établir une relation plus personnalisée avec la cible potentielle ou le client. Le marketing direct vient appuyer la publicité traditionnelle qui gère la marque. En France, les premières agences apparaissent dans les années 1960-1970 ; elles sont indépendantes à leur début (De Mendez Conseil en 1965 ; Manuel Noao en 1968 ; Publi-Direct en 1969, Bellanger Foucaucourt et Associés en 1974...). Pour autant le boum du marketing direct coïncide avec l'explosion des investissements en communication durant les années 1980.

---

<sup>48</sup> Nous tenons à remercier ici Philippe Legendre, Président de l'IREP qui nous a très généreusement cédé une partie de son fonds d'archive.

En effet, en 1989, parmi les plus importantes agences de marketing direct en France, plus des deux tiers (28 sur 37) indiquent des dates de création postérieures à 1980.

Le marketing direct cherche à établir une relation avec le client en lui témoignant une attention soutenue et, par ce biais, cherche à le fidéliser en lui proposant très régulièrement des offres promotionnelles. On discerne ici tout le bénéfice, voire l'impérieuse nécessité, pour une discipline apparue dans la mouvance de la vente par correspondance, qu'il y a à se saisir des progrès de l'informatique afin de constituer des bases de données consommateurs permettant de stocker toujours plus d'information sur les profils des clients, sur leur historique de consommation et partant de toujours mieux personnaliser la relation. Comme l'illustre très bien ce président d'une importante agence de marketing direct parisienne :

« Entretenir la relation entre une marque et un consommateur, c'est simple, c'est comme deux amis. C'est ce que font deux amis qui s'écrivent, qui se téléphonent, qui s'envoient des mails, des sms, qui se rencontrent de temps en temps. Il faut que ça marche dans les deux sens, donc il faut de l'interactivité. Mais pour être capable de gérer cette relation, il faut être capable de se souvenir, c'est-à-dire que le problème de la marque par rapport à un individu, il faut doter la marque d'une mémoire. Donc de bases [de données], parce que sinon c'est la catastrophe. Je reprends mon exemple entre deux bons amis, on déjeune ensemble hier, vous m'expliquez que votre enfant est tombé de vélo est qu'il est à l'hôpital avec les deux bras dans le plâtre, si je vous téléphone en vous disant « salut vieux, comment tu vas, les enfants c'est la forme », je fous juste les pieds dans le plat. Donc il faut que je me souvienne pour prendre des nouvelles de votre fils » (TPM 017, 2008).

La mémoire de la relation, voilà l'atout majeur de l'informatique sur le traditionnel listing papier. Grâce à ses capacités de stockage (datawarehouse) et de traitement (datamining) sans précédent, les professionnels du marketing direct mais aussi ceux des études ou du *planning* médias peuvent désormais traiter une quantité d'information qui jusque là était limitée aux capacités humaines. L'informatique accroît la personnalisation de la relation à défaut de l'humaniser. Dans le courant des années 1980, les publicitaires ne peuvent s'en tenir à l'écart plus longtemps. Ils finissent par s'en saisir. Il s'ensuit de notables progrès dans les domaines de la création graphique et du traitement de l'image avec des logiciels de dessin ou de retouche comme Adobe Photoshop ou Paintbox, des logiciels d'animation vidéo comme Harry ou Edit Box. L'informatisation de la communication est en marche.

### 3.1.3. Le digital : un nouveau média, un nouveau métier

Une nouvelle étape est franchie pour les métiers du marketing et de la communication avec l'apparition d'Internet. Les premiers français, ils sont encore peu nombreux, découvrent Internet à partir de 1994. Le grand public accède à cette innovation avec la mise en place du haut débit quelques années plus tard. Le nombre d'utilisateurs croît de façon impressionnante à partir de 1998. Le taux de pénétration d'Internet en France est de 69,3% en août 2009, soit l'un des plus élevés d'Europe derrière le Royaume Uni et les pays scandinaves (Internet World Stats, 2009). Le nombre d'utilisateurs dans le monde s'élèverait aujourd'hui à plus d'un milliard et demi alors qu'il n'était que de 16 millions en 1995 (Internet World Stats, 2009). L'idéologie qui animait les fondateurs était celle d'un réseau abolissant les frontières de temps et d'espace pour une libre circulation de l'information (Vallée, 2004). Mais l'économie marchande fait peu à peu sa place au côté de la gratuité des débuts. En 1995, rares sont les entreprises qui ont bien identifié les enjeux d'Internet. Doucement, prudemment, mais sans grande réflexion stratégique, elles occupent l'espace, pour le principe, pour être là et ne pas manquer le départ du train ! C'est l'époque des premiers sites en code html qui ressemblent à de simples plaquettes papier posées maladroitement sur la toile. C'est l'époque où les sites mettent encore de longues minutes à « monter » comme disent les professionnels de l'Internet. Les métamoteurs du type Copernic « *crawlent* » le web à la recherche d'informations dont les résultats sont souvent décevants.

Vers 2000, les facilités d'accès au réseau s'améliorent grâce à l'ADSL, l'information s'accumule sous forme de sites d'entreprises ou de particuliers qui créent leurs espaces personnels. Les technologies progressent et le web devient plus dynamique. L'interaction devient une réalité. Les conditions de l'échange se mettent en place avec le web de deuxième génération dit web 2.0 dont on entend parler de plus en plus. Les services marchands s'organisent : plus besoin de se déplacer pour commander un voyage ou une place de spectacle. On peut faire ses courses sans sortir de chez soi. On peut dialoguer à l'autre bout du monde avec les messageries instantanées ou téléphoner sans dépenser un centime. On peut créer son blog en quelques clics et exhiber ses photos de vacances ou faire lire son carnet de bord au reste du monde. Les particuliers en perçoivent déjà mieux les bénéfices. Les entreprises aussi. Pour les marques grand public, Internet est un important levier d'affaires avec le commerce en ligne. Entre 2000 et 2009, le e-commerce a atteint les 25 milliards d'euros. Un poids

économique comparable à celui des télécoms ou de l'aéronautique (CB *newsletter*, 03 février 2010). Internet, c'est aussi une manne d'information exploitable pour le marketing grâce aux outils de traçage des comportements en ligne et au stockage des données personnelles dans des méga bases qui sont ensuite exploitées pour une meilleure connaissance des usages et comportements des internautes.

La « nouvelle économie » comme on l'appelle communément avant l'explosion de la bulle Internet en 2000 fait l'objet d'une attention médiatique démesurée. Les journalistes montrent à l'« ancien monde économique » partagé entre fascination et rejet, des entrepreneurs pleins d'audace, souvent très jeunes, qui créent leurs « *start-up* », qui s'auto-proclament « *pure players* » et revendiquent la spécificité de leur activité sur Internet qui est, disent-ils, irréductible aux activités traditionnelles. Selon eux, Internet a sa logique et ses règles qui ne sont pas celles du « *brick and mortar* ». Ces jeunes n'hésitent pas à donner des leçons de cyber économie aux « anciens », ceux de la « vieille économie », un temps considérés comme « *has been* » et « dépassés » avant que la « bulle » n'éclate.

« C'était impressionnant de voir des jeunes qui étaient absolument inexpérimentés en tout, arriver à faire la leçon à tout le monde en réinventant un certain nombre de règles » (TPM 035, 2009).

Ce petit monde triomphant se réunit alors (avant la crise de 2000) chaque premier mardi du mois dans des parades (les « *first Tuesday* ») où l'on s'échange les cartes de visite et où l'on fait des fêtes somptuaires arrosées au champagne. Le conseil en communication n'échappe pas à ce phénomène. A sa lisière, surgissent des experts inégalement expérimentés qui fondent leurs agences interactives, autrement appelées à l'époque des « *web agencies* ». Les nouveaux venus se « positionnent » comme les experts du conseil en marketing digital. Ils viennent pour la plupart de la télématique (Minitel), de sociétés de services en ingénierie informatique (SSII), de la production de CD ROM... A partir de 1995, les agences interactives sortent de terre comme des champignons. On ne les compte plus : Business Interactif, Duke, Business Lab, Orange Art, Cythère, Himalaya, WCube, Hitit, Babel@Stal, Planète Interactive, Fi Système... Avant 2000, toutes ces agences sont indépendantes, c'est-à-dire qu'elles évoluent hors des agences, des réseaux, des groupes de communication traditionnels qui structurent les marchés français et internationaux depuis des décennies. On pourrait presque dire hors champ ! Et

pourtant, ces agences interactives recouvrent partiellement les compétences du conseil en communication traditionnel.

Les opérateurs traditionnels assistent au développement de cette nouvelle offre de conseil et service dont ils ne sont pas familiers et sur laquelle ils ne savent pas très bien se positionner. Jusqu'en décembre 1997, observe Cécile Moulard qui développa l'agence Carat Interactive (filiale digitale de l'agence d'achat d'espace Carat) et qui fut chargée de mission auprès de Jean-Marie Messier lorsqu'il présidait Vivendi Universal, « Internet est un marché qui échappe aux agences de publicité » (*Le Monde*, 19 dec. 1997). Sans trop y croire, mais fortement incités par leurs clients « qui en savent souvent plus long sur le sujet » (*Le Monde*, 19 dec. 1997) et aussi par les perspectives de croissance qui se profilent (près d'un million d'euros en 1996 et cinq fois plus en 1997), les experts du conseil en communication traditionnel commencent à réagir. Ils donnent, avec un temps de retard, la réplique aux « *pure players* » en développant des agences susceptibles de répondre aux besoins digitaux de l'annonceur. C'est ainsi qu'on assiste à la création d'agences au sein des réseaux avec par exemple l'agence B2L au sein de BBDO, TBWA Interactive chez TBWA, Tribal chez DDB, Connect World chez Havas, Grey Interactive chez Grey, etc.

## 3.2. Structuration du champ du conseil en communication

Historiquement, on vient de le voir, la constitution du champ organisationnel du conseil en communication est consubstantielle à l'industrialisation des pays occidentaux. Le champ se constitue avec l'apparition simultanée d'agences de part et d'autre de l'Atlantique à partir de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle. La profession de conseil en communication n'a de cesse de se techniciser, de se professionnaliser avec une division du travail en de multiples disciplines : les relations publiques, le marketing direct, l'achat d'espace, le média *planning*, les études et sondages.... et bien plus récemment la communication marketing digitale. Parallèlement à cette fragmentation disciplinaire, on observe un mouvement de concentration et de globalisation des opérateurs dicté par des logiques financières. Dans ce monde où les logiques créatives des publicitaires sont en friction avec les logiques technicistes des praticiens du marketing direct et après eux des « *digital natives* », la finance fait son entrée et s'impose.

Les créatifs perdent du champ au profit des financiers et des actionnaires :

« Il y a des enjeux financiers, la finance compte beaucoup » (TPM 014, 2008)

« Depuis 10 ans les créatifs dans les agences ont pris euh... Enfin disons que les financiers ont pris de l'ascendant par rapport à l'esprit et aux effectifs créatifs » (TPM 030, 2009).

### 3.2.1. De l'agence nationale au réseau international : suivre le client

La logique économique en marche ne connaît pas de frontières. Avec la mondialisation des échanges, les marchés s'ouvrent et les marques s'internationalisent. C'est l'ère des mégas marques d'automobiles, de vêtements, de boissons, de sport ou d'hygiène et de beauté. Ces marques sont présentes dans le monde entier. La logique traditionnelle de l'agence locale (« one room office ») au service de l'annonceur sur un marché national, ne tient plus. Pour garder leurs gros clients (« les grands comptes »), les agences doivent désormais les suivre dans leur expansion (« les budgets sont de plus en plus souvent internationaux, ils sont gérés en réseau comme Pepsi Cola. Ça engendre une réorganisation du paysage des agences » MOP 004, 2008). Mc Cann Erickson ou Dorland sont arrivées les premières en France dans les années 1920 en suivant leurs clients. Mais c'est surtout dans les années 1960 que se constituent des réseaux avec l'ouverture de filiales portant les couleurs de J. Walter Thompson, de Young

& Rubicam ou de BBDO (Lendrevie et Baynast, 2008 : 111 ; Martin, 1992 : 364). La logique alternative peut consister à racheter les agences les plus profitables parmi celles qui sont déjà implantées dans les pays prospères et leur faire porter l'enseigne du réseau, méthode adoptée par Ted Bates avec l'Agence française de Propagande en 1963, par Compton avec Dupuy en 1968 et par Lintas avec Thibaud en 1971 (Martin, 1992 : 365). Cette organisation conduit les réseaux à couvrir la planète au moyen d'une ramification d'agences sur tous les continents. Les campagnes deviennent « globales » : l'idée ou concept de communication est générique quel que soit le pays cible, avec des adaptations - les visuels ou la formulation du message par exemple -, en fonction des particularités culturelles « locales ». Ce que Jacques Séguéla appelle une publicité « globale » ! (*Le Figaro*, 18 juin 1999).

Progressivement les réseaux se constituent. Ils portent bien souvent les noms ou initiales des figures célèbres de la profession, ceux qui ont créé les grandes agences : BBDO, DDB, Havas, JWT, Leo Burnett, Mc Cann, Ogilvy, Publicis, Saatchi & Saatchi, TBWA... Le développement de ces réseaux est tel qu'ils finissent par représenter de véritables empires économiques. A titre d'exemple, le réseau BBDO regroupe 16.000 personnes réparties dans 287 agences proposant une offre de services en communication corporate, en publicité, en marketing services, en relations publiques, en communication interactive... Ce réseau est géographiquement implanté dans les capitales ou les grandes villes de 79 pays : en Europe, en Australie, en Russie, en Inde, en Amérique du Sud, au Moyen Orient, en Asie et, bien sûr, sur le continent nord-américain, son continent d'origine. Le réseau DDB avec 14.000 personnes, 200 agences dans 90 pays et TBWA avec 12.000 personnes, 267 agences dans 77 pays, ont des tailles semblables. Cette omnipotence permet de canaliser les investissements des annonceurs, quelle que soit leur implantation géographique, quelle que soit le marché auquel se destine leur campagne de communication. En bonne logique, tout est fait pour qu'aucun budget ne puisse échapper à un réseau dans les limites cependant de la concurrence qui est intense.

La multiplication et la densification des réseaux tendent à uniformiser le champ (DiMaggio et Powell, 1983). On retrouve les mêmes acteurs présents aux mêmes endroits et proposant une offre de spécialités semblables de publicité, de marketing direct, de relations publiques... La plupart ne diffèrent plus les uns des autres que par la liste de leurs clients. Les professionnels vont d'une agence à une autre, d'un groupe ou d'un réseau à un autre à des rythmes accélérés. Tout cela rapporté à la taille d'un marché de la communication globalement en croissance depuis la deuxième guerre, mais en croissance insuffisante pour assurer à chacun

la prospérité nécessaire à son indépendance, génère dans les années 1990 une importante vague de fusions acquisitions.

### **3.2.2. Le groupe comme consolidation des réseaux**

La logique de constitution de réseau permet de poursuivre la croissance interne des agences par captation de la dépense des annonceurs en les accompagnant quelles que soit la région ou le pays de destination de la campagne. Ces réseaux constitués, l'intensité concurrentielle - nous sommes ici proches de l'intensité relationnelle de Scott (1994) - n'a pas diminué, elle s'est juste étendue à la surface du globe. Le problème de la croissance sur un marché par nature fini, au sens du nombre d'acteurs limités, est qu'elle conduit nécessairement, un jour, à aborder la question de la croissance externe. C'est cette dernière qui permet de rendre compte de la constitution des groupes de communication par agrégation de réseaux. Là encore, la cadence est rythmée par les annonceurs. Après s'être déployés, ces derniers se sont concentrés par rachats successifs des voisins les moins puissants.

Les propos de ce directeur de la zone Europe Middle East Africa d'un réseau international britannique illustrent le mimétisme des agences par rapport à leurs clients :

« Ca a bien évolué, aujourd'hui, les groupes de communication, parce qu'ils sont cotés en bourse, parce qu'il y a des holdings financières qui suivent à peu près les mêmes règles que les annonceurs sophistiqués. Les agences sont tout à fait normalisées de ce point de vue là. Et là aussi, c'est quelque chose qui est à mon sens structurant dans le monde de la communication. Donc, si vous voulez, ça aussi c'est un élément majeur. Et c'est un élément qui montre que les agences ont suivi le mouvement de concentration que l'on a observé dans l'industrie et chez nos clients. Quand je regarde... Il y a quelques années j'avais un client qui était General Foods, c'est devenu Kraft General Foods, c'est ensuite devenu Kraft Jacob Suchard General Foods, bon, voilà. Effectivement concentration qu'on observe dans le monde de la communication et je pense que ce mouvement est là et qu'il est là pour durer. Et il s'accompagne d'un autre mouvement qui est la globalisation et qui change à la fois les structures chez les annonceurs et les structures dans les agences.» (TPM 029, 2009).

C'est à partir des Etats-Unis que se décide l'avenir de la publicité. Et plus particulièrement depuis la bourse de New York. A la fin des années 1990, Saatchi & Saatchi, Bates, Young & Rubicam... s'introduisent à la bourse de New York ce qui leur permet de lever les fonds nécessaires à de nouvelles acquisitions. Mais en retour, les réseaux cotés

subissent les pressions de la cotation de l'action qui les contraint à toujours plus de résultats ce qui a des incidences sur la nature du travail.

« Avec l'industrialisation des agences de communication et de publicité - parce qu'on est passés de l'artisanat à l'industrie ! -, les agences font de la volumétrie, pas de la valeur. Ils ont accepté l'industrialisation. Tenez, quand Maurice Lévy accepte de mettre Publicis au CAC 40, il ne peut plus faire de la valeur, il est obligé par nécessité de donner la priorité aux logiques industrielles » (EXP 004, 2008).

Ainsi, en septembre 2004, lors de la présentation des résultats semestriels aux analystes, Maurice Lévy peut se féliciter d'afficher la meilleure rentabilité du secteur de la publicité. Pourtant, il décide de pousser l'avantage. Après les 14,4 % de marge affichés au premier semestre 2004 et les 15 % attendus en fin d'année, il vise de 17 % à 17,5 % de marge opérationnelle, dans un délai qui n'a toutefois pas été précisé. « C'est une étape ambitieuse, mais nous avons le sentiment que nous pouvons y arriver, et le programme sera lancé dès 2005 », proclame-t-il (*Les Echos*, 13 septembre 2004). Pourtant, fin 2005, il sort provisoirement du CAC 40. On peut faire l'hypothèse que c'est pour retrouver une marge de manœuvre en terme de management et libérer un peu le groupe de la pression à la rentabilité dans laquelle il s'est sans doute un peu trop rapidement engagé ?

Les opérations de croissance externe par rachats de réseaux concurrents donnent ainsi le jour à de véritables mastodontes : les groupes de communication. En 1998, une partie de la course est courue. Il y a d'un côté les « géants » du marché avec trois groupes Interpublic, Omnicom ou WPP qui, en absorbant plusieurs réseaux, se sont construits un statut d'hyperpuissances du marché. De l'autre, il y a des réseaux comme Grey, Leo Burnett, Euro RSCG, Saatchi & Saatchi, Publicis, Young & Rubicam qui doivent faire face à ces géants. Ces derniers étant plus vulnérables, ils doivent trouver des alliances pour à leur tour créer des groupes et devenir moins absorbables (*Le Figaro*, 27 janvier 1998).<sup>49</sup> Ces opérations de rapprochement ne se font pas nécessairement dans la plus grande douceur. On voit ici comment Sir Martin Sorrell, président du Groupe WPP a fondé son empire à coup d'OPA hostiles, concept d'acquisition novateur pour l'époque qui, croyait-on dans le milieu, était absolument incompatible avec l'esprit créatif des agences, car contraire à l'épanouissement de la matière grise :

---

49

« Martin Sorrell était..., on l'appelait le troisième Saatchi, donc c'était le directeur financier des frères Saatchi. C'est lui qui a permis à cette agence anglaise de devenir le groupe Saatchi dans le monde, et c'est lui qui a été le premier à bâtir avec les frères Saatchi le principe que finalement des OPA hostiles sur des groupes de communication puissent aboutir. Donc une fois qu'il a fait ça chez les Saatchi, à partir de quasiment rien et de sa réputation puisqu'il est très connu à la City et très respecté en tant que financier hors pair, il a racheté une coquille qui s'appelait Wire and Plastic Product, c'était une société qui faisait des chariots élévateurs, etc. Il a levé des fonds auprès des banques et il a lancé une première OPA sur J. Walter Thompson. Un peu plus tard, fin des années 1980, il remet le couvert avec Ogilvy et Ogilvy tente de résister, euh... En moins d'un mois et demi, Ogilvy passe dans le giron de WPP et Martin Sorrell fait la démonstration que l'on peut faire des acquisitions hostiles. C'est-à-dire que tout le monde pensait que le monde de la communication, c'est effectivement de la matière grise, que si on fait une acquisition hostile ça ne va pas fonctionner, et il a démontré que ça fonctionne. Bon. Il a eu des petits problèmes parce que fin des années 1980, début des années 1990, les hypothèses qu'il avait faites de croissance du marché étaient fausses, parce qu'on a traversé une crise, il a reconverti une partie de la dette en capital pour les banquiers mais il s'en est sorti. Puis par la suite il a fait l'acquisition de Young & Rubicam et de TNS Sofrès plus récemment » (TPM 029, 2009).

Aujourd'hui, le marché est structuré. On ne dénombre pas moins d'une cinquantaine de groupes de communication, chacun fédérant plusieurs réseaux mondiaux. Parmi cette cinquantaine, une dizaine d'opérateurs occupent le tout premier plan de la scène de la communication (cf. Table 13). Les holdings d'origine nord-américaines (Omnicom) et britanniques (WPP et Interpublic) occupent les trois premières places. On note au passage la présence de firmes françaises (Publicis, Havas) et japonaises (Dentsu, Hakuhodo DY) dans ce classement des 10 groupes les plus puissants. Tous ces groupes, à l'exception des firmes japonaises, sont implantés en France.

**Table 13 : les 10 principaux groupes de communication en 2008 et en 2009**

Rank '09	Rank '08	Group	Origin	Networks	Revenue '08 \$B	Revenue '09 \$B
1	2	WPP Group	UK, London	Ogilvy & Mather, JWT., Young & Rubicam, Grey	12,4	13,6
2	1	Omnicom	USA, New York	BBDO, DDB, TBWA	12,7	11,7
3	4	Publicis Groupe <sup>50</sup>	France, Paris	Publicis, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Digitas, Razorfish	6,4	6,3
4	3	Interpublic Group	UK, London	FCB, Lowe, Mc Cann	6,6	6,0
5	5	Dentsu	Japan, Tokyo	Dentsu	2,9	3,3

<sup>50</sup> Publicis est devenu le troisième groupe mondial avec l'acquisition de Razorfish en août 2009. En consolidant les revenus de Razorfish à ceux de Publicis on devrait atteindre 7,4 milliards de dollars. Les données 2009 d'Adage ne font pas encore état de ces changements.

6	6	Aegis Group	UK, London	Aegis Media, Carat, Vizeum, Isobar, Synovate	2,2	2,5
7	7	Havas	France, Paris	EuroRSCG	2,1	2,3
8	8	Hakuhodo DY Holdings	Japan, Tokyo	Hakuhodo, DY Media Partners, Daiko, Yomiko	1,4	1,6
9	9	MDC Partners	USA, New York	Crispin Porter & Boguski, Kirshenbaum Bond & Partners	0,6	0,6
10	11	Asatzu	Japan, Tokyo		0,5	0,5

Source : d'après Adage, Agency Family Trees, 2008 et 2009 et « Les difficultés d'Interpublic profitent à Publicis », *Le Figaro*, 28 février 2010.

Le marché français est à l'image du monde. Les groupes de communication s'y sont solidement implantés. Pour autant, Publicis et Havas conservent une place prédominante sur leur territoire (Xerfi 700, les agences de publicité, avril 2008). Ce fait n'est pas anodin, il traduit la bonne santé des groupes de publicité français qui ont su résister à la puissance des holdings nord-américaines et britanniques sur leur territoire. Pour cela, il a fallu mener des opérations de fusions et d'acquisitions à marche forcée. Publicis en est un parfait exemple. Première agence française à s'implanter aux Etats-Unis en 1957, Publicis compte 700 collaborateurs dans les années 1960. Maurice Lévy est placé à sa direction en 1975, succédant au talentueux Marcel Bleustein-Blanchet, inventeur de la publicité à la radio dans les années 1930. En 1984, Publicis compte 23 agences en Europe et aux Etats-Unis. L'alliance avec FCB en 1988 propulse Publicis parmi les 20 premiers groupes de communication mondiaux. Durant les années 1990, le groupe est présent sur les cinq continents pour accompagner ses clients Whirlpool, Coca Cola, Renault, Perrier et L'Oréal dans leurs campagnes internationales. En 1993, Publicis dispose du 2<sup>ème</sup> réseau européen avec l'acquisition de FCA ! BMZ. En 1999, le groupe se hisse parmi les 10 premiers groupes mondiaux (site [www.publicisgroup.com](http://www.publicisgroup.com)). Le Groupe Publicis rachète le réseau Saatchi & Saatchi au Britannique WPP en juin 2000 (*Les Echos*, 22 juin 2000). Deux ans plus tard, le 7 mars 2002, il fait l'acquisition de l'Américain Bcom3 qui comprend les réseaux Leo Burnett et D'Arcy. Cette acquisition hisse le groupe dirigé par Maurice Lévy au quatrième rang mondial en rassemblant les réseaux Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi Worldwide, Fallon Worldwide. Son poids économique s'élève alors à 4,6 milliards d'euros de revenus, 38.000 collaborateurs dans 102 pays et 182 villes (*AFP*, 7 mars 2002). En 2005, Publicis acquiert Solutions et s'implante sur le marché indien en très forte croissance. Janvier 2007, Publicis fait l'acquisition pour un milliard d'euros de l'Américain Digitas, l'un des leaders mondiaux du marketing digital, illustrant au passage

l'enjeu stratégique qu'est devenue la communication numérique pour un groupe initialement fondé sur la publicité (*Les Echos*, 26 janvier 2007). Tout dernièrement, Publicis rachète l'agence de marketing interactif Razorfish au prix de 530 millions de dollars versés à Microsoft soit 1,5 fois son chiffre d'affaires (*Le Figaro*, 9 août 2009). Avec cette acquisition Publicis monte sur le podium des trois plus importants groupes de communication au monde et, élément très significatif de sa stratégie, il devient le numéro un mondial de la publicité sur Internet. Une orientation cruciale pour la croissance du groupe de communication quand on sait que les prévisionnistes tablent sur une hausse de 8,5% des investissements sur le Internet en 2009 et une baisse de 5,5% du marché des investissements communication globaux.

Dans une interview donnée au quotidien *Le Figaro* le 09 août 2009, au journaliste qui lui demande pourquoi il a racheté Razorfish qui est le numéro 2 mondial dans le marketing digital alors qu'il possède déjà le réseau Digitas qui est numéro 1 ? Maurice Lévy lui répond :

« La raison est simple. Nous avons un objectif clair : devenir un acteur incontournable sur le marché [...]. En reprenant Razorfish et avec nos autres actifs dans le numérique, nous créons un fossé infranchissable pour nos concurrents. Pour nous, le numérique est l'avenir : il va redéfinir le modèle des agences. Nous créons aujourd'hui une différence substantielle. Et nous atteignons notre objectif de réaliser 25 % du chiffre d'affaires sur le numérique avec un an d'avance. » (*Le Figaro*, 9 août 2009).

Pour cet ancien ingénieur informaticien qui ne redoute pas les nouvelles technologies et qui, peut-être mieux que la plupart de ses homologues au profil publicitaire plus « classique », sait en apprécier plus rapidement les enjeux, il ne fait aucun doute que l'avenir du champ du conseil en communication passe irrémédiablement par le marketing digital avec tous les bouleversements que cela doit engendrer : « le numérique est l'avenir, il va redéfinir le modèle des agences (Maurice Lévy, in *Le Figaro*, 9 août 2009). Avec une part substantielle de son chiffre d'affaires provenant du numérique (36,4% aux USA et 22,4% dans le monde), Publicis Groupe résiste relativement mieux à la crise que ses concurrents. A l'occasion de la publication des résultats annuels 2009, avec un chiffre d'affaires en baisse de -3,8% à 4,524 Mds€ et un bénéfice net en recul de -9,8% à 403 M€, Maurice Lévy annonce une décroissance organique de -6,5% ce qui en soit n'est pas une performance, mais c'est une retraite en bon ordre pourrait-on dire (*CB News*, le 18 février 2010). En effet, les concurrents de Publicis Groupe enregistrent une décroissance nettement supérieure : -13,4% pour Interpublic (réseaux Mc Cann Erickson, Draft FCB, Lowe...); -8,7% pour Omnicom (réseaux BBDO, DDB,

TBWA...); -8,1% pour WPP ; -7,9% pour Havas (réseau Euro RSCG...), indiquant par là que la stratégie numérique engagée par Maurice Lévy permet au groupe de mieux résister que ses concurrents (*Buzz Média Orange-Le Figaro*, le 16 février 2010, *Le Figaro*, 28 février 2010, et *CB Newsletter*, 08 mars 2010).

### **3.2.3. Et maintenant travailler ensemble !**

Pour satisfaire le client, il ne suffit pas de le suivre dans son développement international en construisant un réseau ou un groupe puissant. Il faut également proposer un portefeuille d'expertises capable de couvrir la totalité des problématiques de communication potentiellement soulevées par l'annonceur. Car l'offre publicitaire à elle seule suffit de moins en moins à satisfaire les exigences de l'annonceur. Le champ du conseil se professionnalisant, le nombre de métiers augmente, on assiste à une très importante division du travail. Ce Président de la zone Europe Middle East Africa d'un puissant réseau britannique met en lumière à travers ses propos l'hyper spécialisation des métiers de la communication qui se sont divisées entre eux pour ensuite se rediviser au point que les experts eux-mêmes s'y perdent un peu :

« Chacune de ces disciplines, qu'il s'agisse des relations publiques, qu'il s'agisse de la promotion des ventes et qu'on appelle l'activation aujourd'hui, qu'il s'agisse de la publicité, qu'il s'agisse après du digital... Au fond, ces disciplines se sont elles-mêmes re-splitées en de nombreuses disciplines. Même pour quelqu'un comme moi qui suis depuis longtemps dans le métier [*plus de trente ans*], quand vous discutez avec des gens dans ce qu'on appelait le direct marketing, alors là ça se re-split en pleins de spécialisations : l'analyse des data, un *planning* stratégique très spécialisé sur les comportements des consommateurs. Vous avez même des métiers qui sont inconnus pour beaucoup d'annonceurs parce qu'ils ne sont pas directement en contact des personnes qui les font sur des spécialisations techniques. [...] Un moment donné, avoir trop de spécialistes autour de la table peut devenir confusant et ce qui est demandé, c'est d'avoir une approche un petit peu globale et de réunir ça sous une vision, une stratégie, etc. Et donc au cours des 15-20 dernières années, tous les groupes ont couru vers cela » (TPM 029, 2009).

Suivant cette logique de segmentation et sous-segmentation, laquelle conduit à favoriser des logiques et sous logiques rivales (la marque et la création pour la publicité, le client et la base de donnée pour le marketing direct...), les différentes disciplines du conseil en communication tendent à s'autonomiser et se couper les unes des autres. Pour compenser cette

hyperdivision des spécialités et des tâches, l'annonceur doit lui-même fournir un important effort de coordination auprès de ses différents prestataires avec tous les problèmes de compréhension que cela peut poser. Un effort de globalisation de la stratégie et de coordination des moyens mis en oeuvre est exigé de la part des annonceurs. En 1964 déjà, les annonceurs font remarquer que la France possède peu d'agences de grande taille susceptibles de leur fournir un « service complet », elle serait une dizaine tout au plus (*Journal de la publicité*, 11 septembre 1964). Autrement appelé « tout sous le même toit » ou « *one stop shopping* », cette structure d'un nouveau genre s'oppose au « one room office » des premiers temps. L'agence à service complet consiste à rassembler toutes les disciplines dans une seule structure et à faire travailler ensemble les disciplines de façon à formuler des réponses « globales » au client.

Pour faire face à cette exigence croissante de communication globale, les publicitaires entament un rapprochement avec les autres disciplines. Des initiatives avaient sans doute eu déjà lieu ici ou là, mais le mouvement commence dans les années 1970 - 80 avec la création, entre autres, d'agences spécialisées dans le marketing direct au sein des agences et des groupes de publicité (Rapp & Collins en 1972 au sein du réseau DDB ; RSCG Direct en 1973 au sein de l'agence RSCG ; Ogilvy Defrenois Direct en 1976 au sein du réseau Ogilvy ; Cato-Johnson au sein du réseau Young & Rubicam en 1976, BDDP Téquila en 1984 au sein de l'agence BDDP, etc.). Le mouvement de rapprochement va se radicaliser dans les années 1990 notamment avec l'entrée en vigueur de la loi Sapin le 1<sup>er</sup> avril 1993 qui modifie les rémunérations des agences de publicité, nous aurons l'occasion d'y revenir plus en détail. Les professionnels s'accordent sur le fait que, la publicité étant la discipline historique à partir de laquelle les groupes se sont constitués, cela crée aujourd'hui des problèmes d'organisation interne

« Les grands groupes [*de communication*] ont une particularité, c'est qu'ils sont tous nés à partir de la création publicitaire » (EXP 005, 2008).

Ce président d'une agence de marketing service d'un réseau nord américain présent à Paris décrit cette évolution, mais comme il le souligne, la publicité reste centrale, elle est la discipline reine à partir de laquelle tous les réseaux et les groupes se sont créés. En conséquence, pour plaire à l'annonceur et aussi pour faire face à la transformation des investissements les autres disciplines, jugées secondaires ou subordonnées sont arrimées à la pièce maîtresse.

« Historiquement, l'évolution de la communication s'est passée de la manière suivante, on a d'abord les agences de pub, après on a les agences spécialisées, de promo, de marketing direct, de je ne sais pas quoi... [*On note que l'énumération est marquée par une hésitation après l'énonciation très spontanée du couple publicité marketing direct*], de RP, de design, de truc. Dans les années 1985, ont commencé à se construire des groupes de communication autour de la pub. Donc au centre il y a avait la pub et autour il y avait tous ces métiers là. » (TPM 028, 2008).

Signe des temps, l'instance de représentation des publicitaires, l'Association des Agences Conseils en Publicité (lointaine émanation de Fédération Française de la Publicité créée en 1933), modifie son nom en 1972 en Association des Agences Conseils en Communication afin de fédérer un plus large nombre d'adhérents. Les groupes de communication historiquement fondés sur la publicité mettent en avant la « couverture » d'un ensemble d'expertises complémentaires (relations publiques, marketing direct et promotion, communication corporate...).

« Quand j'ai démarré, comme je vous le disais, [*mon réseau*] était un petit peu en avance avec un concept révolutionnaire qui était l'orchestration. L'idée c'était de dire, il y a plusieurs instruments, il faut un chef d'orchestre. D'autres agences ont parlé de l'œuf au plat, ça c'était Young et Rubicam, d'autres agences ont parlé de choses différentes, mais en gros finalement, tout le monde s'est mis à promettre à la fois, enfin tout le monde, tous *les grands groupes se sont mis à promettre, à la fois la couverture de l'ensemble des métiers et en même temps une vision un peu réunifiée et globale des communications*. Enfin ça, je dirais que ça a structuré les dernières années et ça va structurer les années à venir » (TMP 029, 2009).<sup>51</sup>

On parle de « couverture des métiers », on proclame la « globalité », on fait des promesses d'« orchestration » des disciplines parce que cela correspond à une attente exprimée par l'annonceur. Mais bien souvent on en reste à la déclaration d'intention. Afficher l'unité est une chose, travailler ensemble en est une autre. Il est en effet très dur pour les publicitaires de se mettre autour d'une table avec les représentants d'autres disciplines considérées comme des « sous métiers » qu'ils feignent d'ignorer alors qu'il n'est déjà plus vraiment possible de faire sans eux car les clients les réclament :

« Moi quand j'ai démarré [*en 1978*], le monde de communication se limitait aux agences de publicité. En France en tout cas dans les années 1980, on ne parlait que d'agences de publicité. Tout ce qui était en dehors de la publicité classique, grands

---

<sup>51</sup> Souligné par nous.

médias, etc., était assimilé à la communication bien sûr, *mais c'était des sous métiers*. A l'époque on ne parlait même pas de direct marketing, on parlait de vente par correspondance, tout ce qui était digital était inconnu, la promotion c'était des petites boutiques et des personnels qui avaient des profils très..., très différents. Donc les grands groupes de communication de l'époque étaient principalement orientés sur la publicité » (TPM 029, 2009).<sup>52</sup>

En interne, dans les organisations, la résistance des publicitaires est très forte. Et il y a un pas qui ne sera pas franchi entre la globalité affichée et la réalité de cette dernière dans le travail au quotidien. Faire coexister les disciplines pour satisfaire les exigences du marché est une chose, les faire travailler ensemble en est une autre. On assiste alors à une forme de *decoupling* entre les proclamations et les actes (Meyer et Rowan, 1977). Les disciplines sont juxtaposées plus qu'elles ne sont mises en synergie. Le travail se fait en « silo » comme disent les professionnels. C'est-à-dire qu'on a rassemblé les disciplines dans l'offre de service, mais il est très difficile de la faire fonctionner ensemble dans le service effectivement rendu. Il faudra attendre l'avènement d'internet pour que la logique de la communication globale ou intégrée devienne une réalité. Non sans peine. Non sans friction.

« Le mouvement là, va continuer et le propos finalement n'est plus de faire la promesse mais le propos est d'adapter les organisations, les structures, les métiers, euh..., les organisations financières parce que tout ça, ça sous-tend des enjeux au sein des groupes de communication financiers et organisationnels très complexes. Parce que euh..., pour, pour faire simple, est-ce que vous êtes dans des structures relativement verticalisées où on continue à privilégier la spécialisation d'expertises, etc., et que ces structures là aient une certaine autonomie ? Ou est-ce que vous voulez aller plus vers le deuxième enjeu qui est l'enjeu de réunification sous une ombrelle commune des choses et à ce moment là on perd un petit peu en spécialisation ? Et c'est ça un peu les deux pôles où on doit trouver un équilibre » (TPM 029, 2009).

Les mouvements de concentration et de restructuration effectués traduisent en fait une transformation de la manière dont l'annonceur investit son argent dans la communication.

#### **3.2.4. Inversement des investissements médias**

Comme nous venons de le voir, les groupes évoluent (regroupement des enseignes au sein de holdings, concentration du capital, extension et globalisation des réseaux).

---

<sup>52</sup> Souligné par nous.

Parallèlement à cela, il convient d'analyser la structure de leurs revenus qui a considérablement évolué au cours des trente dernières années. La transformation des logiques d'investissements est un critère pertinent pour mettre en lumière les variations du poids économique des disciplines. Les annonceurs ont progressivement désinvesti de la publicité pour investir dans d'autres disciplines comme par exemple le marketing direct ou plus récemment la communication digitale... Il y a eu une véritable inversion dans les rapports de grandeur. Jusque dans les années 1985-1990, la publicité collectait 65% à 70% des investissements de la communication marketing. Au cours des années 1990, le « hors médias » représente les deux tiers des investissements et la publicité ou les grands médias ne représentent plus que le tiers restant. A cette nouvelle donne, il faut aussi ajouter l'apparition d'internet, nouveau média trouble fête. Les propos du vice-président d'une filiale d'un des plus importants groupes de communication français dans le monde traduisent bien cette évolution.

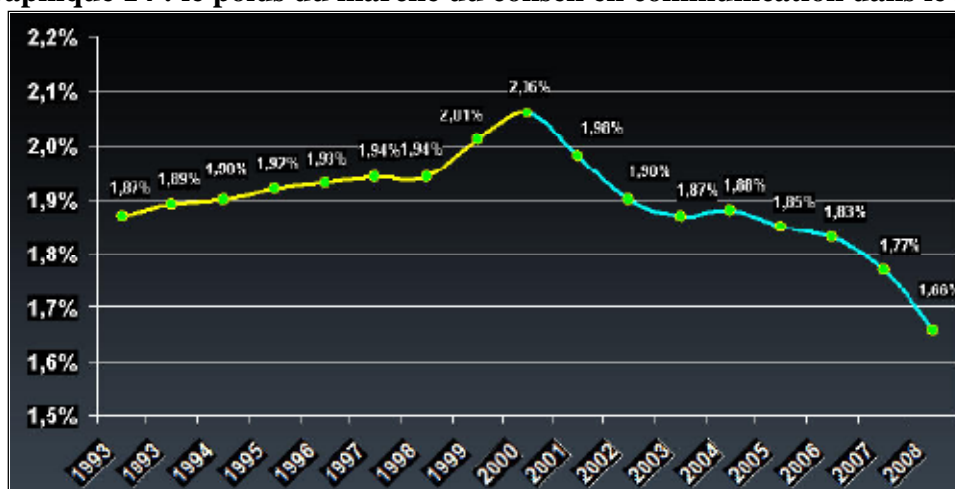
« Je suis entré chez [nom de l'agence] en 1987 qui à l'époque était un gros français, un petit européen et un petit mondial, entre temps on est devenu le 4<sup>ème</sup> mondial. Mais derrière cela, il faut aussi examiner la structure de nos revenus qui a considérablement évolué. En 20 ans, les revenus publicitaires sont passés de 90% à 45% voire quelquefois moins et les revenus Internet sont passés de 4 à 5% il y a cinq ans à une prévision de 25% en 2010 » (TPM 010).

Il convient donc de mieux comprendre les enjeux associés à ce qui se passe « derrière » la globalisation et la concentration. Le marché du conseil en communication français est stationnaire en volume depuis 5 ans. Il culmine en 2009 à 32,28 milliards d'euros (vs 31,84 en 2005). En terme de PIB, la contribution de la communication à l'économie nationale est à son plus bas niveau depuis 1993 (1,66% en 2008 vs. 1,87% en 1993) après avoir atteint un sommet (2,06%) en 2000 (cf. Graphique 14). Au plan international, le conseil en communication français se hisse au rang des 10 premiers marchés dans le monde. Pour autant, au sein de ce « G10 » de la communication, il est l'un des moins dynamiques. Largement devancé par le marché nord-américain, japonais, ou les autres pays européens (Royaume-Uni, Russie, Italie et Espagne). Il est plus proche de l'Inde ou la Chine dont les marchés sont encore peu développés sur ce type de service, mais prometteurs de croissance (cf. Table 15). La Chine est en effet devenue « le cinquième marché publicitaire mondial et, par là même, le nouvel eldorado des publicitaires » (*Les Echos*, 7 mars 2006). Le Brésil est également un marché en pleine croissance (*La Tribune*, 20 août 2000). Dans un entretien accordé au *Buzz Media Orange Le Figaro* le 05 janvier 2009, Maurice Lévy, président de Publicis, 3<sup>ème</sup> groupe de

communication au monde, montre bien ici les perspectives de croissance inégales selon les régions du monde. Les marchés occidentaux, saturés, sont sensibles à la crise, ils affichent une diminution des investissements tandis que les pays émergents offrent des perspectives de développement très importantes.











« [J'observe] une baisse partout, avec des chiffres négatifs aux Etats-Unis assez substantiels avec une baisse de 5 à 6% [*des investissements publicitaires*]. En France on est encore dans quelque chose de très raisonnable puisque on est entre 0 et 2% croissance. Mais en Chine on est en croissance de l'ordre de 8%, en Inde on est en croissance de l'ordre de 6%, en Russie en légère croissance et en Amérique latine ainsi qu'au Proche Orient, aussi en croissance. Mais toute l'Europe est en baisse. Plus embêtant que la France c'est l'Allemagne qui est quand même le pays le plus important d'Europe. Et qui connaît une croissance négative, pardon pour cette expression, qui va être probablement de 3 à 5%. Donc c'est quand même embêtant. » (*Buzz Media Orange Le Figaro*, 05 janvier 2009).

**Graphique 14 : le poids du marché du conseil en communication dans le PIB**



Source : France Pub 2008

**Table 15 : les recettes publicitaires des médias<sup>53</sup> sur les 10 premiers marchés mondiaux**

	 Etats-Unis	 Japon	 Allemagne	 Chine	 Royaume-Uni	 France	 Italie	 Russie	 Espagne	 Inde	Total 10 pays
Recettes nettes médias (en M€ nets)	96 319	27 066	13 634	13 295	10 921	10 015	9 651	6 991	6 695	3 652	198 239
Recettes nettes médias/PIB	0,99 %	0,81 %	0,55 %	0,48 %	0,67 %	0,51 %	0,62 %	0,65 %	0,62 %	0,43 %	0,75 %
Recettes nettes médias/habitant	321 €	212 €	166 €	10 €	182 €	166 €	166 €	49 €	156 €	3 €	55 €

Source UDA 2008 via Ad Barometer

Ce qui fait dire à certains professionnels que le marché français a atteint sa maturité. C'est un marché qui a plus de « 300 ans » avec les débuts de la presse et son corollaire publicitaire : la petite annonce (Martin, 1992). Aurait-il atteint sa limite ? Pas si sûr. Pour s'en convaincre, il convient de regarder la courbe des investissements consentis par les annonceurs depuis 1959 (cf. Graphique 16). On observe qu'en dépit des quatre crises traversées avant celle que nous connaissons aujourd'hui - le choc pétrolier (1973-1975), la première guerre du Golfe (1990-1991), la promulgation de la loi Sapin (1992-1993) et l'explosion de la bulle Internet (2000-2001) – le marché a toujours repris sa croissance. Ce qui est plus net en revanche, c'est une moindre vigueur de la croissance au fil des décennies (cf. table 17), mais c'est sans compter sur le potentiel d'internet dont on ne peut encore évaluer toutes les conséquences.

Lorsque l'on regarde la courbe des investissements, ces derniers ont particulièrement souffert du choc pétrolier d'octobre 1973 dont les effets se font sentir jusqu'en 1978 (7,31 Mds vs 7,29 en 1973). Pour autant, cet épisode dépassé, les années 1980 et 1990 assurent aux

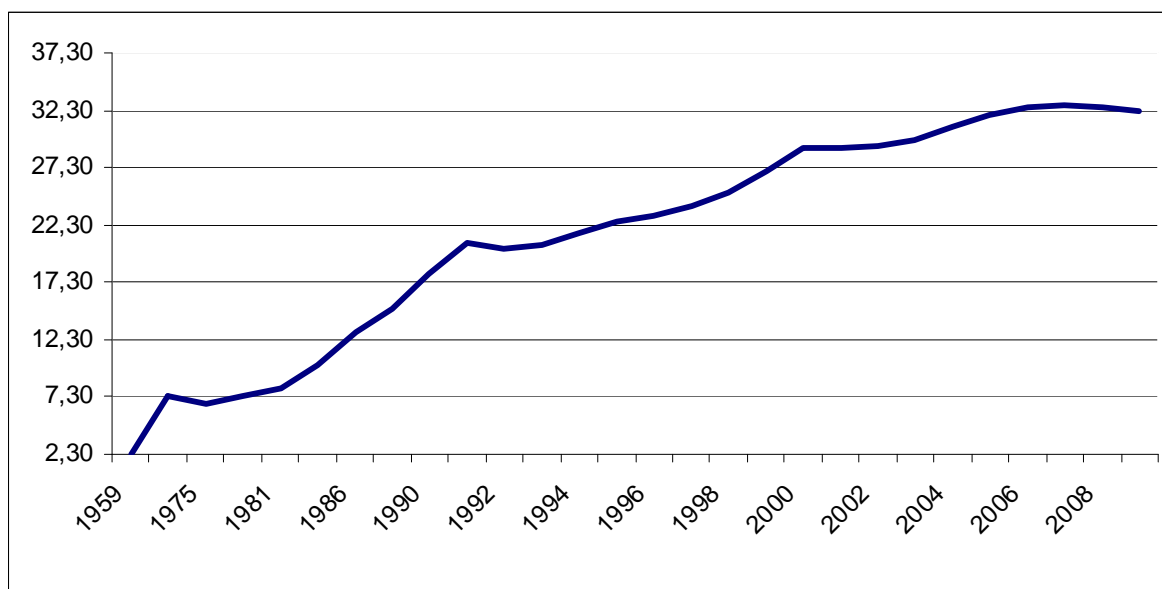
<sup>53</sup> Les médias ayant servi au calcul sont la presse, la télévision, la radio, le cinéma, la publicité extérieure et Internet.

professionnels du conseil en communication des progressions étourdissantes avec un quasi doublement des investissements entre 1981 et 1988 (+67,9%). Le dossier « bilan des agences 1989 » de l'hebdomadaire *Stratégies* montre combien les années 1980 furent triomphantes pour les publicitaires :

« Cette année, [les agences] totalisent 6,8 MdF de revenus contre... 6 MdF l'an dernier. Soit au total une progression de 13%, tout à fait dans la dernière ligne droite de l'étude de l'IREP : +12%. A noter tout de même que cette évolution est moins forte que les années précédentes. En 1988 les 150 premières agences classées par *Stratégies* avaient toutes ensemble grimpé de quelque 20%. Et l'année précédente de 21,1% » (*Stratégies*, 30 avril 1990: 33).

A cet aune, la décennie 2000 apparaît évidemment beaucoup plus laborieuse (+11%). Pour autant rien n'indique que, la crise actuelle terminée, le marché ne reprendra pas son ascension avec les développements d'internet. Pour mémoire, en 1990 déjà, dans l'hebdomadaire spécialisé *Stratégies* du 27 mai 1990, on parle de « normalisation » de ce secteur « [...] sorti de l'enfance pour entrer dans l'âge de raison. » Comme on peut le voir ci-dessous, la courbe des investissements à fait bien du chemin depuis.

Graphique 16 : évolution des investissements des annonceurs tous médias confondus



Source : en 1959 : Irep ; de 1973 à 1990 : Insee ; de 1994 à 2009 : France Pub/Irep

Table 17 : variation approximative des investissements par décennie

Investissements Mds €		Variation
<b>1973</b>	<b>1978</b>	
7,29	7,31	<b>0,30%</b>
<b>1981</b>	<b>1988</b>	
7,83	13,15	<b>67,90%</b>
<b>1992</b>	<b>1999</b>	
20,24	26,93	<b>33,05%</b>
<b>2000</b>	<b>2009</b>	
26,09	32,28	<b>11,00%</b>

Source : FrancePub/Irep

L'évolution de la structure des investissements livre une clé de compréhension de la problématique à laquelle sont confrontés les professionnels du conseil en communication. Il y a une division très marquée dans l'esprit des professionnels entre ce qu'ils appellent les « grands médias » ou « *above the line* » et le « hors médias » ou « *below the line* ». Les « grands médias » servent à construire les marques, leur donner de la visibilité et de la notoriété ; les « hors médias », moins prestigieux, est davantage axé sur l'action commerciale et la vente. Cette catégorie rassemble par défaut de qualificatif « les formes de communication autres que la publicité » (Lendrevie et Baynast, 2008). Autrement dit le « *below the line* », c'est le reste, tout ce que la publicité n'est pas, c'est-à-dire le marketing direct (la relation avec le consommateur via le CRM, la publicité adressée...), la promotion (la stimulation des ventes par des coupons, des offres promotionnelles...), les relations publiques, le mécénat et le sponsoring ou parrainage, les salons et les foires.

A ces deux catégories traditionnelles, il convient d'ajouter le nouveau média que représente Internet. Discrètement apparu en France en 1994, les professionnels du conseil en communication – aussi bien « *above* » que « *below the line* » - lui portent un intérêt limité au démarrage. Mais la couverture médiatique du phénomène des start-up, des jeunes entrepreneurs et des possibilités nouvelles associées aux nouvelles technologies les obligent à être plus attentifs à partir de 1999-2000. En soi, ce dernier venu dans la famille des médias ne constitue pas une catégorie à part, même si certains professionnels, les « *pure players* » qui ont construit leur expertise dès 1994 sur ce média, revendiquent son irréductibilité et luttent pour imposer une catégorie à part entière, au double sens d'à part (en rupture) et d'entière (ayant sa spécificité et son autonomie). Pour ceux qui ne se disent pas des « *pure players* » - l'immense

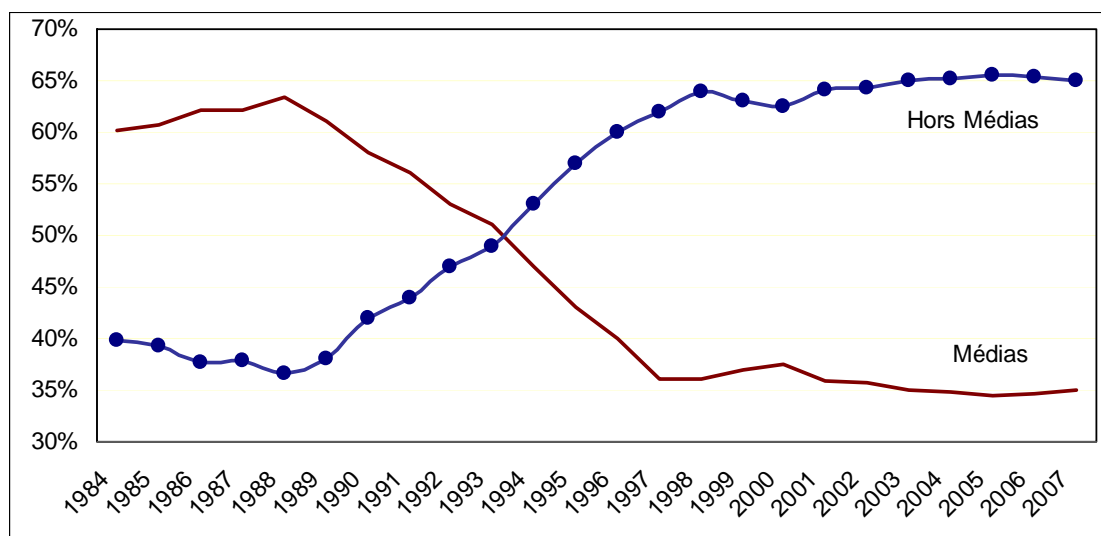
majorité des acteurs du champ -, internet est davantage considéré comme un média complémentaire, une déclinaison ou une extension qui vient s'insérer dans l'arsenal des médias et des disciplines traditionnels. Pour mieux saisir les tensions entre ces différents médias, nous allons analyser de plus près la répartition des investissements.

Au cours des 20 dernières années, la structure des investissements médias s'est complètement inversée. Traditionnellement, la publicité se taillait la part du lion dans une fourchette comprise entre 60 et 65% des investissements, le reste étant attribué au hors médias. A partir de la fin des années 1980, les « grands médias » ont commencé à être désinvestis au profit du « hors médias ». Les courbes se croisent dans les années 1990 pour parvenir à une stabilisation vers 1998-1999 à hauteur de 35% des investissements alloués aux « grands médias » et 65% pour le « hors médias » (cf. Graphique 18). A cette inversion des investissements, il faut ajouter l'intérêt progressif des annonceurs pour internet. A ses débuts en 1995, l'attention est faible, on l'ignore presque. Comme il fait mine de s'imposer, on s'en méfie, on le qualifie de « média pour les jeunes ». On n'en voit pas encore très bien les enjeux marketing. La vague de sur-médiatisation des années 1999-2000 puis la crise passées, internet accède au statut de support d'investissement prisé. En période de restriction budgétaire, quand les autres médias souffrent d'une diminution de leurs investissements, au mieux d'une stagnation, Internet est celui qui affiche une progression presque insolente avec une croissance ininterrompue (cf. Graphique 18).

Comme le souligne Maurice Lévy qui s'est engagé dans le déploiement de son groupe dans le numérique :

« Sur Internet on assiste effectivement à une décélération de la croissance mais on se situe encore dans une croissance à deux chiffres. On attend pour l'année 2009 une croissance dans le domaine du digital [*il fait le signe des guillemets avec ses doigts, il hyperbolise la prononciation du mot*], du numérique, de l'ordre de 15 à 16%. Alors c'est beaucoup moins bien que 25%, voire 30%, voire 70% comme ça a été le cas il y a quelques années. Mais si dans une période de vache maigre on a une croissance de 25%, ça justifie complètement notre stratégie. » (*Buzz Media Orange Le Figaro*, 05 janvier 2009)

Graphique 18 : répartition des investissements médias vs. hors médias



Source Havas médias<sup>54</sup>

Table 19 : structure des investissements médias en 2008 ou 2009 ?

Médias	Invest. Mds €	Variation
Télévision	4,112	-4,50%
Presse	4,247	-3,40%
Publicité extérieure	1,455	1,90%
Radio	0,921	-3,20%
Cinéma	0,117	-15,40%
	10,852	
Hors média		
Marketing direct	9,559	-1,90%
Promotion	5,106	-1,50%
Relations publiques	1,833	-2,00%
Salons et Foires	1,539	2,70%

<sup>54</sup> Nous tenons à souligner que nous ne sommes parvenus à obtenir ces données qu'avec beaucoup de difficultés, ce qui mérite d'être interrogé. Bien que l'inversion des investissements ne soit un mystère pour personne dans la profession, que l'on s'y intéresse de trop près suscite encore aujourd'hui des résistances. Comme si personne ne voulait donner les chiffres qui permettent d'authentifier cet état de fait pourtant connu de tous. Signe que cette transformation des investissements est fondamentale pour la profession. Lorsque nous nous sommes adressés à l'Union des Annonceurs pour obtenir les chiffres, nous avons aimablement été redirigés vers l'IREP. Là-bas on nous a communiqué les investissements « grands médias », l'IREP ne tenant pas la comptabilité du « hors médias ». Nous avons frappé à la porte de France Pub qui ne tient la comptabilité précise que depuis 1992 et, par malchance, ne possède pas l'historique antérieur. Finalement nous avons obtenu la répartition des investissements via Havasmedia dont les sources sont... un croisement de celle de l'IREP et de France Pub ! Il convient d'être prudent avec l'usage de ces données. Ici, le croisement des courbes nous semble un peu tardif. La datation exacte du croisement des courbes n'est pas établie avec précision. Jacques Lendrevie (in Préface, *Le Publicitor* 6<sup>ème</sup> édition) date, sans donner d'éléments statistiques précis, la montée en puissance du « hors médias » à 1985. Au regard des chiffres communiqués par Havasmedia, cela se situerait un peu plus tard. Cela tient sans doute au fait qu'Havasmedia a agrégé des données issues de deux comptabilités différentes, la première est celle de l'IREP (jusqu'en 1991) et la seconde est celle de France Pub (de 1992 à 2007). Or l'IREP se procure les investissements auprès des centrales d'achat d'espace et France Pub auprès des annonceurs.

Annuaire	1,286	3,20%
Parrainage	0,833	-3,00%
Mécénat	0,354	-3,00%
	20,510	
<b>Nouveau média</b>		
Internet	1,007	19,90%

Source : France Pub 2008<sup>55</sup>

En France, internet est encore « petit » en valeur absolue, mais en tendance il est appelé à grandir. En 2009, il a dépassé l'investissement radio. D'après les chiffres communiqués par l'IREP et France Pub il est le 4<sup>ème</sup> poste d'investissement dans les médias, mais pour certains instituts comme TNS, il est déjà 3<sup>ème</sup> derrière la télévision et la presse. Cet écart tient au mode de calcul des investissements soit en net (après négociation de remises) soit en brut (avant négociation). Pour de nombreux dirigeants, Internet est devenu le média indépassable car il est celui qui offre les plus solides perspectives d'avenir et aussi de protection en cas de revers des autres médias.

Pour Maurice Lévy, dont le groupe enregistre des résultats supérieurs à ceux de ces concurrents, « indiscutablement, *c'est du numérique que vient la bonne nouvelle ! C'est un marché en forte croissance qui va continuer de croître. Si on regarde les prévisions pour les 3 à 4 prochaines années, elles vont dans le même sens. Selon les prévisionnistes, le numérique va progresser de 8 à 12% par an Et nous allons [le groupe Publicis] avoir dès la fin de cette année, plus de 25% de notre chiffre d'affaires qui va venir du numérique. Donc quelle que soit la situation des autres médias, on devrait mieux s'en tirer* » (*Buzz Media Orange Le Figaro*, 27 octobre 2009).<sup>56</sup>

David Jones, Directeur Général d'Havas et PDG d'Euro RSCG Worldwide, place également de grands espoirs dans le numérique : « les deux prochaines années seront difficiles pour tout le monde. Mais *la révolution numérique en cours devrait être notre parachute de secours* » (*Stratégies*, 09 octobre 2008).<sup>57</sup>

Comme on vient de le voir, les investissements de la communication se sont profondément modifiés avec l'effet des crises successives. En une bonne vingtaine d'années

<sup>55</sup> Nous avons retenu les chiffres des investissements médias communiqués par France Pub plutôt que ceux de TNS Intelligence Media. La raison de ce choix est que la comptabilité de France Pub nous apparaît plus proche des pratiques réelles. En effet, elle est exprimée en « net » c'est-à-dire basée sur du déclaratif annonceur après remise et négociation auprès des régies. Celle de TNS est exprimée en brut, soit avant remises et négociation et les informations sont recueillies auprès de 700 régies. De l'aveu même du consultant TNS que nous avons contacté pour avoir plus de précision, les chiffres de son organisme sont un peu exagérés du fait de l'importante marge de négociation dont jouissent les annonceurs sur Internet.

<sup>56</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>57</sup> C'est nous qui soulignons.

c'est à un véritable retournement que l'on assiste. La publicité, pièce maîtresse traditionnelle des dispositifs de communication, plafonne aujourd'hui à l'entour de 30 à 35% des investissements, rarement davantage. Le « reste », c'est-à-dire la part du lion, est désormais alloué à des actions « hors médias » (marketing direct, promotion, relations publiques...) estimées plus rentables à court terme. Ces ordres de grandeurs sont appelés à évoluer avec la montée en puissance d'internet, jeune média très prometteur qui ne cesse d'attirer à lui des investissements plus importants car il est perçu comme un média sécuritaire par les annonceurs, c'est un média qui permet de faire des affaires précisément chiffrées. On connaît son R.O.I (*Return On Investment*).

« Quand on a plutôt des objectifs business, on va essentiellement utiliser le on line parce qu'il a un pouvoir de conversion qui est plus évident et puis en plus il est plus simple à piloter sur des logiques ROI. Grâce au tracking qu'on a, on peut vraiment optimiser chacune de nos présences. Ce qui est plus difficile quand on est en télé, en presse ou en affichage. Euuuh, donc quand la priorité est au business, on va plutôt favoriser le on line. Et on utilise plutôt le off pour travailler la notoriété et installer un positionnement pour la marque. Et donc en fonction du mix d'objectifs qu'on a, on va définir un mix de moyens. Voilà. Et nous concrètement on est... Je peux pas vous donner de chiffres, mais en ordre de grandeur, on est 60-40, 60 on line et 40 off line » (ADV 005, 2008).

Pour l'heure, il est important de souligner qu'internet en tant que média additionnel ne fait pas significativement augmenter les investissements globaux au niveau du marché. On l'a vu, le marché tend à plafonner en 2009 autour de 32 milliards d'euros. Cela veut donc dire qu'internet cannibalise des investissements traditionnellement alloués aux autres médias.

Ce directeur de la communication au service d'un constructeur automobile à qui nous demandons de nous indiquer la façon dont il structure ces investissements précise que la tendance est à l'augmentation dans le digital mais que :

« Ca se fait au détriment du reste. Quand on investit plus on line, on investit moins ailleurs [c'est-à-dire dans les médias traditionnels off line] » (ADV 011, 2009).

Cette nouvelle distribution de l'investissement met le champ organisationnel du conseil en communication sous tension car, comme le tableau ci-dessous le montre clairement, la légitimité économique des disciplines évolue à des rythmes différents de celle de la légitimité managériale. Pour dire les choses autrement, le contrôle du champ ne revient pas immédiatement à ceux qui en génèrent les revenus. En effet au plus haut niveau, les groupes de

communication (ou holding) sont plutôt dirigés par des financiers (4 dirigeants sur 6 . On peut dire qu'à ce niveau de management il n'y a pas de dispute disciplinaire entre les publicitaires, les hommes de marketing service et les *digital natives*. En revanche, à l'étage du dessous si l'on peut dire, les réseaux et donc les plus grandes agences de communication sont majoritairement dirigées par des publicitaires (10 dirigeants sur 18 contre 4 issus du marketing service, 2 de la communication corporate et 2 issus de la fonction finance). Ajoutons que les publicitaires ne sont pas seulement plus souvent au pouvoir. Ils sont aussi systématiquement titulaires des diplômes d'écoles de commerce les plus prestigieuses comme l'INSEAD, HEC, l'ESSEC, l'ESCP, tandis que les patrons ayant fait carrière dans le marketing service et la communication corporate tendent à avoir fait leurs études dans des établissements moins renommés comme l'université, des écoles de commerce de province comme l'EM Lyon ou l'ESC Rouen, des écoles privées comme l'Institut Européen des affaires, etc.

Table 20 : origine disciplinaire des Chairmen des holdings de communication

Group	Revenue \$B.	Chairman	Discipline of origin	Degree	University
WPP	13,6	Sorrel Martin	Finance in agency	MBA	Harvard Bus. School
OMNICOM	13,4	Wren John D.	Finance in agency	MBA	Adelphi University
Interpublic	6,7	Roth Michael I.	Finance	LLM, JD	NY U. Boston U.
Publicis Group	6,4	Levy Maurice	Computer Sc. in agency	Computer Sc. Eng.	NR
Dentsu	3,3	Tatsuyoshi Takashima	NR	NR	NR
Havas	2,3	Bolloré Vincent	Finance et industry	PhD in Law	Sorbonne Law Faculty

Source : Adage 2009, sites corporate des groupes, *Business Week*, base Lexis Nexis

Table 21 : origine disciplinaire des CEO des réseaux et des grandes agences en France

Network	Group	CEO	Discipline of origin	Degree
BBDO Paris	Omnicom	Accary Valérie	Advertising	ESSEC 1987
DDB Groupe France	Omnicom	Seguret Jean-Pierre	Finance	IEP 1983
Draft FCB	Interpublic	Héry Benoît	Marketing services	Self educated
Havas Worldwide	Havas	Jones David	Advertising	Middlesex Business School
Euro RSCG France	Havas	Erra Mercedes	Advertising	HEC 1981
Euro RSCG France	Havas	Fouks Stéphane	Corporate com <sup>o</sup>	MSc in Law
Grey	WPP	Stillacci Andréa	Advertising	PhD in Economics, Italy
JWT Groupe France	JWT Worldwide	Chambon Emmanuel	Finance	ESCP 1974
Leo Burnett	Publicis Group	Brunier Jean-Paul	Advertising	MBA HEC, IEP Paris
Lowe Strateus	Interpublic	Adenot Philippe	Corporate com <sup>o</sup>	Institut Européen des Affaires
McCann Worldgroup	Interpublic	Ferrebeuf Michèle	Marketing services	ESC Rouen 1976
Ogilvy France	WPP	Sicouri Daniel	Advertising	HEC 1977
Publicis Worldwide France	Publicis Group	Sadoun Arthur	Advertising	MBA INSEAD 1998, EBS 1992
Saatchi & Saatchi	Publicis Group	Lichtenstein Christophe	Advertising	ESCP
TBWA France	Omnicom	Bordas Nicolas	Advertising	ESSEC
TBWA Worldwide	Omnicom	Dru Jean-Marie	Advertising	HEC
Young&Rubicam France	WPP	Bungert Jacques	Marketing services	EM Lyon
Young&Rubicam France	WPP	Torloting Frédéric	Marketing services	EM Lyon

Source : *Who's Who, Top Management, Nomination*.

### **3.3. Portrait de l'agence**

Pour une meilleure connaissance des agences en communication françaises, nous avons choisi de les aborder sous trois angles. Présenter la dimension socio-économique de ce type d'activité afin de mieux comprendre la façon dont s'organise la répartition des revenus, les implantations des agences et la répartition de leurs effectifs. Nous analysons ensuite l'organisation du travail de production de valeur à destination de l'annonceur et enfin, nous cherchons à mieux comprendre les catégories de pensées qui régissent la profession.

#### **3.3.1. Socio-économie des agences**

L'analyse se décompose en trois phases : les revenus, l'occupation de l'espace au sens de répartition géographique des agences, et enfin leurs effectifs.

##### **a) Répartition des revenus**

Les 50 plus gros acteurs canalisent 15% des revenus (hors achat d'espace) soit un cumul de 2.078,2 millions d'euros toutes agences confondues et 41,5 millions en moyenne par agence (Xerfi 2009 à partir de l'Insee 2007). Le reste des agences, environ 15.857, se partagent 11.467 millions d'euros ce qui représente une moyenne par agence de 0,72 millions d'euros par agence. Autrement dit le marché est fait par les petits mais ce sont quelques gros qui le tiennent. Le top 50 est en effet constitué de « grandes » agences aussi bien par les marques que les effectifs comme nous le verrons plus bas.

L'analyse détaillée des 50 premières agences fait apparaître deux groupes. D'un côté les agences indépendantes dont les capitaux sont encore, au moins pour partie, entre les mains de leurs dirigeants. De l'autre, les agences affiliées à des réseaux (BBDO, DDB, Euro RSCG, Ogilvy, JWT, Publicis Y&R, etc.) qui eux-mêmes appartiennent à des holdings et des packs d'actionnaires complexes. Les agences indépendantes sont très minoritaires dans le top 50 que ce soit en nombre (13 agences) et en poids économique, puisqu'avec 245,8 millions d'euros, elles représentent à peine 12% du peloton de tête (cf. Table ci-dessous). De leur côté, les grandes agences pèsent 1.832,4 millions. Cette somme se divise faussement en 37 agences car il s'avère que la concentration du capital est telle au plus haut niveau que ces agences appartiennent à une dizaine de réseaux de communication bien implantés en France, lesquels

convergent vers cinq groupes de communication (Publicis et Havas, talonnés par les anglo-saxons Omnicom, WPP, Interpublic (cf. Table ci-dessous)

**Table 22 : revenus des agences indépendantes du top 50**

Independent agencies	Business turnover 2008 M€
Business	80,0
Fullsix	30,2
Passion company	17,0
ETO	16,4
Impact & Sales Marketing	15,5
Come & Stay	13,5
Protéines	13,1
Creativity	13,0
Made for Com	10,2
Uniteam Communication	9,9
Brand Image	9,6
Globe Diffusion	9,2
Booster Game	8,2
<b>Total</b>	<b>245,8</b>

Source Xerfi 2009 à partir d'Insee 2007

**Table 23 : revenus des agences affiliées du top 50**

Group	Network	Agency	Business turnover 2008 M€	
<b>PUBLICIS GROUP</b>	Publicis	Publicis Conseil	193,5	
		Publicis Consultants	88,2	
		Publicus Activ	72,7	
		Publicis Dialog	64,2	
	Leo Burnett	Leo Brunett France	28,6	
		Saatchi & Saatchi	Saatchi & Saatchi France	40,3
	Outiste network	Boz	16,1	
		<b>Total</b>	<b>503,6</b>	
	<b>HAVAS</b>	Euro RSCG	BETC Euro RSCG	129,3
			Euro RSCG C&O	119,8
Euro RSCG 360			64,7	
H			48,2	
Euro RSCG 4D			29,3	
Leg			15,8	
<b>Total</b>	<b>407,1</b>			
<b>OMNICOM</b>	DDB	DDB France	70	
		Rapp	28,4	
		V	32,6	
		Nouveau Monde	28,5	
		Piment	19,7	
	TBWA	TBWA Paris	95,6	
		TBWA Corporate	48,2	
	BBDO	CLM BBDO	57,8	
		Proximity BBDO	33,4	
	Outside network	Jump	36,1	
		Daytona	14,9	
	<b>Total</b>	<b>465,2</b>		
	<b>WPP</b>	Ogilvy	Ogilvy & Mather	79,3
			Ogilvy One	39,3
			Young & Rubicam	Y&R France
JWT		Wunderman	9,5	
		JWT France	34,3	
Grey		CB Grey Paris	31,6	
		G2 Paris	12,5	
Outside network		CB & Associés	16,8	
		<b>Total</b>	<b>251,3</b>	
<b>INTERPUBLIC</b>		Mc Cann Erikson	Mc Cann Erikson Paris	116,8
	MRM		28,9	
	Mc Cann G Agency		24,6	
	Lowe Strateus	Lowe Strateus Paris	34,9	
<b>Total</b>	<b>205,2</b>			
<b>Grand Total</b>		<b>1 832,4</b>		

Source Xerfi 2009 à partir d'Insee 2007

## b) Localisation géographique

Le conseil en communication est une activité éminemment urbaine concentrée comme on vient de le voir entre les mains de quelques grandes agences appartenant aux réseaux mondiaux. L'immense majorité de ces agences est constituée de très petites structures voire d'entreprises unipersonnelles : 97% des agences emploient moins de 20 personnes (87,4% des entreprises emploient de 0 à 5 salariés et 9,5% de 6 à 19 salariés). La tranche intermédiaire des structures dites « moyennes » c'est-à-dire des agences de 20 à 49 personnes et de 50 à 249 personnes est très faiblement représentée avec respectivement 1,9% et 1,0% de la population. Les grandes agences, peu nombreuses (0,12%), sont regroupées à Paris et en banlieue : 14 entreprises de 250 à 499 personnes et 2 entreprises de plus de 500 personnes (très vraisemblablement Publicis et Havas) qui font presque le marché à elles seules.

Près d'une agence sur deux est implantée à Paris ou dans sa proche banlieue (47,5% soit un peu plus de 7.500 agences). La centralisation des acteurs de poids en région parisienne leur donne un accès aux sièges sociaux des plus grands annonceurs tout en véhiculant une image de prestige. De nombreuses agences sont établies dans les Hauts-de-Seine (92) c'est-à-dire à mi-chemin entre La Défense et Paris comme par exemple Havas (Euro RSCG, H...) qui est à Suresnes, tout près de Bolloré son patron et quasiment dans l'axe de La Grande Arche et de l'Arc de Triomphe. JWT est installée à Neuilly-sur-Seine; TBWA, Young & Rubicam, BBDO le sont à Boulogne-Billancourt ; Draft FCB et Australie sont à Levallois-Perret ; Leo Burnett est à Asnières-sur-Seine, Mc Cann est à Clichy-sur-Seine... Dans Paris intra muros, les agences sont installées dans des quartiers d'affaires prestigieux comme le 8<sup>ème</sup> arrondissement. La fascination de l'avenue des champs Elysées a fixé Publicis et Ogilvy One à deux pas de l'Arc de Triomphe. Non loin de là, avenue Georges V, on retrouve Ogilvy & Mather. Un peu à l'écart, DDB est à côté de la gare Saint Lazare, rue d'Amsterdam. D'autres arrondissements non moins prestigieux ont également les faveurs des professionnels de la communication, comme le 17<sup>ème</sup> arrondissement avec l'avenue des Ternes (Grey), la rue Saint-Dominique dans un hôtel particulier du 7<sup>ème</sup> arrondissement à proximité du musée d'Orsay (New Robinson BBDO) ou la rue du Cherche Midi dans le 6<sup>ème</sup> arrondissement (Business) à deux pas de l'hôtel Lutetia. Lorsqu'elles ne s'installent pas dans des lieux les plus sélects, les agences se dirigent alors vers des arrondissements dits « branchés » plus propices à la construction d'une image de créativité et d'avant garde, proche des jeunes et des tendances, comme par exemple le 10<sup>ème</sup> arrondissement associé à la mode « bobo » dans lequel on recense des agences comme Euro

RSCG BETC 4D (Groupe Havas), fondée et dirigée par Mercedes Erra et Rémy Babinet ou l'agence Marcel (Publicis Groupe) à la tête de laquelle on trouve Anne de Maupéou et Frédéric Témin. En province, les agences s'implantent dans des zones caractérisées par leur dynamisme économique et leur forte densité de population comme la région Provence Alpes Côte d'Azur (7,8%) avec Aix-en-Provence, Marseille, Nice, etc. ; la région Rhône-Alpes (7,7%) avec Lyon et Grenoble et dans une moindre mesure la région Nord Pas de Calais (3,8%) avec Lille, Roubaix-Tourcoing, bassin de la vente par correspondance française avec des acteurs comme La Redoute, Les 3 Suisses et aussi des grands distributeurs comme Auchan avec la famille Mulliez.

### c) Répartition des effectifs

Le conseil en communication emploie 62.115 personnes en 2005 contre 60.922 en 1999 juste avant l'explosion de la bulle Internet (Insee). Il est à noter qu'environ 20% des effectifs recensés par l'Insee n'ont pas le statut de salariés. Il y a donc une proportion importante de travailleurs indépendants du type « *free lance* », souvent des créatifs, qui travaillent à la tâche sans certitude du lendemain. Avec la succession des crises des années 2000 et 2008, on observe une relative stagnation de l'emploi dans le secteur. Les années d'euphorie qui les avaient précédées avec leur cortège d'embauche ont rapidement été effacées par les vagues de licenciements.

Comme le souligne l'hebdomadaire *Stratégies* du 04 février 2010 dans un article intitulé « Le numérique et le *corporate* réchappent à la crise » :

« L'Association des Agences Conseils en Communication (AACC) enregistre, pour l'ensemble de ses adhérents (près de 200), un recul moyen du chiffre d'affaires de 8% sur l'année [2009]. Son président Nicolas Bordas estime que les effectifs pour l'ensemble des agences ont diminué d'autant, avec des grandes disparités selon le secteur et les typologies de clients [...]. Mais aucun groupe du secteur n'a dressé de procédure collective de licenciement ».

Ce qui contraste avec les licenciements massifs pratiqués par les agences en Amérique du Nord. En février 2009, on pouvait en effet lire, toujours dans *Stratégies* dans un article intitulé « Les agences font le maximum pour limiter la casse » :

« WPP (Ogilvy, JWT Y&R, Grey), qui emploie plus de 100.000 salariés a annoncé sa volonté de licencier sur l'ensemble de ses marchés occidentaux. Début janvier [2009],

sa filiale Ogilvy a supprimé 10% de ses effectifs en Amérique du Nord, soit près de 150 personnes. De son côté Omnicom (BBDO, DDB, TBWA) a confirmé vouloir licencier 4 à 5% de ses effectifs soit près de 3.500 de ses 70.000 salariés. Enfin, Interpublic (Mc Can-Erickson, Lowe, Draft-FCB) a d'ores et déjà licencié 100 personnes ».

Au final, les disciplines traditionnelles comme la publicité ou le marketing service ont vu fondre leur marge brute de -15 à -20%. Seules les agences interactives et les agences corporate ont mieux tiré leur épingle du jeu comme le confirment les investissements médias. Sur 2009, les dépenses dans les grands médias ont chuté de -16,6%. Dans une proportion moindre, le hors médias baisse de -6,9%. Le média internet continue, lui, de progresser en temps de crise avec +2,8% (Xerfi, 2009). C'est une progression modeste par rapport aux années précédentes qui avaient permis aux *pure players* d'afficher des résultats à deux chiffres, mais par comparaisons avec les autres médias, c'est le signe d'une solidité du média internet, média désormais solidement inscrit dans les pratiques de consommation et dans les « réflexes » d'investissement des annonceurs. Cette résistance d'internet à la crise a permis aux agences interactives de poursuivre leur recrutement sur des profils comme les managers de communauté (*community managers*) afin de faire face à l'engouement des internautes pour les réseaux sociaux avec une recrudescence d'inscriptions sur des sites comme Facebook ou Twitter (*CB Newsletter*, 11 mars 2010) qui ont pour but de permettre à leurs membres de se constituer un réseau d'« amis », réels ou supposés, de partager avec eux des informations et de leur raconter « ce qu'ils font au moment où ils le font » donnant ainsi lieu à des informations du type : « je prends une pause » ; « je suis malade et je reste chez moi », « j'en ai assez des jeux olympiques », etc. D'autres compétences professionnelles convoitées ont également été recrutées comme les spécialistes du référencement (savoir faire apparaître un site en bonne position à l'issue d'une requête sur un moteur de recherche) ; des experts de l'affiliation (assure la promotion d'un site marchand sur des sites partenaires avec rémunérations d'une action donnée).

Il convient également d'aborder la question particulière de la place des femmes dans les agences car le genre a son importance dans la relation commerciale. Selon *Le Publicitor* un publicitaire américain a dit, avec un peu d'humour et peut-être de bon sens :

« Si votre publicité n'est pas vue, mettez y une femme ; si elle n'est toujours pas vue déshabillez-là ; si ça ne suffit pas, présentez la nue. Si ça ne marche pas, changez de modèle » (Lendrevie & Baynast 2009 : 83)

Que ce soit dans les campagnes ou au sein des agences, les publicitaires accordent une place importante aux femmes. Le conseil en communication, métier de présentation et de représentation, est en effet très ouvert aux femmes (52% contre 48% d'hommes). Les fonctions commerciales notamment, où l'« on va chez le client », exige que l'on soigne les apparences à travers la cosmétique et la tenue vestimentaire. Pour ceux qui sont plus sédentaires, comme les créatifs qui sortent très rarement de l'agence pour « aller en clientèle », le soin de soi n'est pas moins recherché. Le sentiment de négligence que peuvent parfois donner les jeunes à la pause cigarette devant les agences n'est jamais que le produit d'un effort pour rompre les codes vestimentaires jugés traditionnels de « Monsieur ou Madame tout-le-monde ». Car la séduction est inséparable du métier de conseil en communication, tant en ce qui concerne en amont dans la relation à l'annonceur, qu'en aval, dans la relation avec les consommateurs.

« La relation de communication, c'est aussi une relation de séduction. Il y a de la séduction, il y a de la conviction, c'est important aussi » (EXP 009, 2008).

Et la séduction est présente aussi bien dans les idées que dans les personnes qui les portent. On ne peut donc négliger le rôle implicitement confié aux femmes dans ce domaine. La forte présence du sexe féminin dans les agences ne doit cependant pas faire oublier que la division sexuelle du travail les cantonne plutôt à des postes subalternes ou, disons, souvent en position de subordination par rapport à leurs homologues masculins. Rares en effet sont celles qui accèdent à des postes de direction ou de top management. On peut bien sûr citer en exemple Anne de Maupéou qui occupe la double fonction de directrice de création et de coprésidente de l'agence Marcel (Publicis Group) ; on peut encore invoquer le cas de Valérie Accary, présidente de BBDO Paris et de CLM BBDO ou celui de Natalie Rastoin, directrice générale groupe Ogilvy France. Enfin, il y a l'étonnant parcours de Mercedes Erra qui, après avoir co-fondé l'agence BETC en compagnie d'Eric Tong Cuong et Rémy Babinet, occupe aujourd'hui les fonctions de directrice générale du Groupe Havas, présidente exécutive d'Euro RSCG Worldwide et présidente d'Euro RSCG France. Pour autant tous ces exemples demeurent des exceptions car le *top management* demeure un monde d'homme.

### 3.3.2. Organisation du travail en agence

Avec le succès d'Internet, les groupes et réseaux de communication sont obligés de se réorganiser pour donner le jour à un nouveau type de structure souvent appelée « agence intégrée » ou « agence 360 » permettant de délivrer des réponses multidisciplinaires. Ce qui veut dire que les professionnels toutes disciplines confondues sont contraint de travailler ensemble, ce que nous allons voir. Mais avant cela, il convient de revenir sur la forme d'organisation traditionnelle du travail en agence.

Si l'on se recentre sur les trois spécialités que nous avons plus particulièrement retenues d'étudier, à savoir la publicité, le marketing service et la communication interactive ou digitale, on observe une organisation interne relativement semblable d'une spécialité à une autre. Les grands principes organisationnels ne varient pas fondamentalement. Cette organisation est fondée sur un modèle ternaire : 1. La gestion de la relation commerciale avec l'annonceur. 2. La réflexion marketing sur les problématiques posées par l'annonceur. 3. La conception et la réalisation des campagnes ou dispositifs de communication.

La relation commerciale entre l'annonceur et l'« agence » est assurée par les directeurs de marque ou les directeurs de clientèle, lesquels sont assistés dans leurs tâches par des chefs de groupes et des chefs de publicité.

Ces derniers représentent le tout premier échelon dans la hiérarchie d'une profession qui compte beaucoup de chefs et de directeurs comme le souligne, non sans un brin d'ironie, ce vice-président d'une agence appartenant à un important groupe de communication français :

« On a des dirigeants qui dirigent, des grands directeurs de comptes qui dirigent, des directeurs de clientèle qui dirigent, des chefs de groupes qui dirigent, des chefs de pub qui dirigent et des stagiaires qui dirigent le monde » (TPM 010, 2008).

Couramment appelés « commerciaux », ces personnels sont de préférence recrutés dans des écoles de commerce ou de communication plus ou moins prestigieuses. Les appellations peuvent varier d'une discipline à une autre (directeur de marque, directeur de clientèle, consultants, etc.), mais l'instance commerciale et sa division des tâches est assez semblable dans la publicité, le marketing service ou le digital.

Les travaux de réflexion marketing n'excluent personne dans l'agence. Toutes les énergies sont particulièrement mobilisées notamment lors des compétitions qui réunissent alors dans un moment d'unité – provisoire - toutes les forces de l'agence. L'atmosphère particulière

qui règne dans ces moments-là tend à abolir, l'espace de quelques jours, les rivalités et les difficultés des temps ordinaires de la vie de l'agence.

Comme le souligne la présidente d'une des plus importantes agences françaises, « ici, quand il y a une *compet*, c'est magnifique à voir. Les gens sont tellement là. Il y en a qui viennent pour assister ceux qui travaillent et qui ne sont pas sur les budgets. Et qui viennent les aider parce qu'ils pensent qu'ils peuvent être utiles. Ils sont là le week-end » (TPM 012, 2008).

Propos confirmés par l'une de ses subordonnées : « mais quand c'est un *new bizz* ou quand c'est un gros sujet et qu'un moment il y a des enjeux, cette agence a une capacité à se mobiliser mais absolument incroyable. Et là ils te mettent dans la même pièce des gens du consulting, du *planning* stratégique, des patrons, et ils te mettent des directeurs de création et il se passe des trucs, tu as des espèces d'équipes au moment des *compets*, ils te sortent des choses super intelligentes, et puis les créatifs, et il y a vraiment une espèce de magie de la *compet* » (MOP 011, 2008).

Passés ces instants magiques où règne comme une sorte d'état de grâce dû à l'atmosphère de compétition, dans les temps plus ordinaires de la vie de l'agence, le travail de réflexion est généralement du ressort du *planning stratégique*, instance intermédiaire, théoriquement située dans le processus de production après l'intervention des « commerciaux » et avant celui de la « création ». Toutes les agences ne sont pas dotées de *planning stratégique* même si on observe depuis une dizaine d'année une tendance des agences toutes disciplines confondues à se doter d'une instance de réflexion marketing. Ce *planning*, animé par des « planneurs stratégiques » peut avoir deux orientations qui dépendent des profils des personnes qui l'animent. Lorsque les « planneurs » sont issus de formations commerciales, ils tendent à donner une teinte consulting au *planning*, c'est-à-dire qu'ils délivrent un conseil marketing, comme par exemple le positionnement d'une marque. Leur travail sert de support de réflexion aux équipes commerciales ou peut même être quelquefois vendu à l'annonceur sous forme de missions spécifiques. Si les « planneurs » sont issus des disciplines des sciences sociales et humaines comme la psychologie, la sociologie, la sémiologie, etc., le *planning* tend à prendre une tournure plutôt créative. Dans ce cas de figure, ils alimentent la création en leur fournissant, sous forme de pistes de communication, des supports de réflexion voire, le cas échéant, l'idée elle-même que les créatifs sont chargés de mettre en mouvement.

Les créatifs travaillent en « *team* » dans les agences de publicités, ils sont placés sous la supervision d'un directeur de création. Un *team*, c'est un binôme réunissant un concepteur

rédacteur et un directeur artistique. Dans les agences de marketing service et dans les agences web où la tradition du binôme est moins forte, les créatifs oeuvrent de façon plus solitaire. Dans ces agences, il faut aussi ajouter la compétence informatique qui est représentée par des informaticiens (les « techos »), ingénieurs ou assimilés, qui ont la charge de veiller aux conditions de faisabilité technique des projets vendus et à leur bonne réalisation (interfaçage des bases de données, recueil et traitement des données, rédaction du code, conception des sites ou des opérations marketing techniques...).

Si l'on reconstitue la chaîne de valeur d'une agence de communication, cela donne la séquence suivante :

1. Les commerciaux vont prendre le *brief* – le cahier des charges - chez le client. Pour une « compet de taille », c'est-à-dire pour un très gros client potentiel comme Renault, Orange ou Auchan, c'est le directeur du « *new bizz* » qui s'y rend, accompagné de plusieurs « *top managers* » de l'agence, voire de son président. Dans le cas d'une compétition plus modeste, le directeur du « *new bizz* » est accompagné d'un directeur de marque et d'un subordonné type chef de groupe.

2. L'équipe partie recueillir le *brief* rentre à l'agence et le traite sous la forme d'une « *copy strategy* » (« *copy strat* ») qui est un document type de quelques pages – idéalement une seule page ! - synthétisant les informations clés de la future campagne. La « *copy strategy* » traite l'information marketing sur l'annonceur et ses attentes un peu à la manière d'un entonnoir qui conduirait « naturellement » à l'idée ou au concept de communication. Pour cela, la « *copy strat* » est composée des principales rubriques suivantes : le positionnement de la marque, du produit, les cibles visées, souvent sommairement désignées sous la forme de A, B, C + ou -, les objectifs marketing et commerciaux attendus de la campagne, la promesse ou bénéfice pour le consommateur (« OMO lave plus blanc »), la justification de la promesse (« *reason why* » : une nouvelle enzyme) et le ton de la communication (provocateur, jeune, décalé, rassurant...).

3. Le *planning* stratégique enrichit la *copy strategy* avec ses réflexions marketing quelquefois complétées d'études *ad hoc* comme des *focus* groupes ou des micro trottoirs commandés à des sociétés extérieures.

4. Les réflexions du *planning* stratégique sont ajoutées à la *copy stratégie* pour venir notamment enrichir les rubriques promesse et justification.

5. Les équipes créatives (et techniques dans le cas d'une campagne digitale ou directe) sont « *briefées* » à leur tour. Au final lorsque les créatifs ont trouvé l'idée, les commerciaux rédigent la recommandation (« reco », un document en format power point récapitulant l'ensemble des propositions de l'agence (création, médias retenus, calendrier des opérations, etc.).

La chaîne que nous venons de restituer a quelque chose de rassurant. C'est un bel objet satisfaisant pour l'esprit cartésien. Il a toutes les apparences de quelque chose qui tourne bien rond. Une boucle récursive, divisée en une série de tâches où tout part de l'annonceur pour aboutir à l'annonceur et se répétant autant de fois que la relation contractuelle n'est pas rompue sous la forme de campagnes pluri-annuelles. C'est ce que l'on peut trouver dans les manuels de communication pour la présenter aux béotiens : un processus post-rationalisé.

Dans la réalité, les choses sont un peu moins tayloriennes car à la division bien rationnelle du travail, il convient d'adjoindre les logiques de chacun des groupes de professionnels (commerciaux, *planneurs*, créatifs et techniciens). Ces logiques, souvent contradictoires, ne sont pas moins rationnelles, à conditions de ne pas les interpréter à travers le prisme de la très stricte efficacité organisationnelle. Si l'on mobilise une approche davantage fondée sur les identités professionnelles on peut alors se donner la peine de saisir des rapports de force identitaires entre les différents types d'acteurs participant à l'élaboration d'une campagne de communication. Les commerciaux font le grand écart permanent entre les exigences du client (faire créatif et efficace dans le respect du « *brief* ») et la traditionnelle posture des créatifs de l'agence pour qui les annonceurs, pas plus que les commerciaux des agences, ne comprennent rien à leur métier.

Le client souhaite principalement que, dans le respect de son *brief*, l'agence fasse preuve de créativité au service du résultat. L'équipe commerciale qui va prendre le *brief* chez le client est alors en posture d'ambassadrice de l'agence. Elle doit bien comprendre les exigences du client car tout le reste en découle, enfin, c'est ce que la croyance tend à véhiculer car, on va le voir, les équipes créatives de l'agence vont parfois faire montre de désinvolture par rapport aux limites du *brief*.

« Le commercial doit être à l'origine de la campagne. C'est-à-dire que c'est lui qui va prendre le *brief* du client. S'il prend mal le *brief*, il fera un *brief* de merde à la création. Et il aura pas de quoi bosser lui à l'agence pour préparer son *brief* création. Donc déjà la première étape d'une campagne, c'est la prise de *brief*. Et ça c'est la responsabilité intégrale du commercial. Ok ? Moi je dis toujours que la

vente d'une campagne, elle commence au *brief*. Parce que si on prend mal le *brief*, si on comprend pas la problématique, si on s'est pas bien imprégné de l'ADN de l'annonceur pour qui on travaille, si on connaît pas parfaitement les produits, si on ne connaît pas parfaitement ce que font les concurrents, on a déjà toute les chances de la terre de mettre à côté. Donc pendant le *brief*, il faut poser les bonnes questions » (TPM 023, 2008).

Sur la base de la croyance de la pichenette initiale, celle selon laquelle « la campagne commence au *brief* », l'agence représentée par ses commerciaux attend fébrilement de l'annonceur qu'il exprime de façon rigoureuse ses besoins. Or, bien souvent, les agences estiment que les annonceurs ont de grandes difficultés à exprimer clairement leurs attentes ; ce que confirme l'étude « C'est le monde à l'envers », menée conjointement par le Club des annonceurs, par le magazine Stratégies et le cabinet Limelight en 2009.<sup>58</sup> De retour à l'agence, les commerciaux sont désormais en position d'ambassadeurs du client. Ils doivent défendre les attentes de ce dernier qui sont loin d'être admises par les équipes de l'agence, notamment les créatifs, rétifs par principe à tout ce qui vient des commerciaux. Avant de se confronter aux créatifs, le commercial retravaille le *brief* du client sous la forme d'une *copy strategy* en sollicitant si nécessaire les services du *planning* stratégique. Face aux créatifs, le commercial est renvoyé à sa condition de vendeur. Il doit désormais vendre les attentes du client aux créatifs et faire passer les idées du *planning* stratégique. Il n'est pas rare qu'à ce stade les créatifs témoignent leur mépris en empruntant des mines boudeuses pour signifier l'insuffisance du travail effectué et l'impossibilité qui est la leur de travailler dans de pareilles conditions. Le commercial n'a bien souvent pas d'autre choix que de repartir à correction. Mais les compléments possiblement effectués ne changent pas grand chose au fond, car le *team* créatif, comme nous l'illustre ici le vice-président d'une importante agence de communication française, n'en fait qu'à sa tête. Il a lu la *copy strategy*, mais la trouve tellement médiocre, par principe, qu'il part sur ses propres intuitions...

« Donc le commercial fait sa *copy strategy*, la livre à un créatif qui a un côté *rainman*, c'est la poule devant un couteau, donc le créatif a pour première réaction de flinguer le commercial en lui disant : 't'es vraiment trop con tu n'as rien compris, ça peut pas être ça, on peut rien faire avec ça, retourne travailler'. Et lequel créatif quand il daignera s'intéresser au sujet, fera de toute façon ce qu'il a envie de faire et ce qu'il a imaginé depuis le début » (TPM 010, 2008).

---

<sup>58</sup> « C'est le monde à l'envers », Club des Annonceurs, Stratégies, Limelight consulting, 2009.

« C'est des métiers [*la création*] où les mecs peuvent évacuer les sujets. Quand ça les fait trop chier, y peuvent balancer. Dans le sens où ils peuvent partir sur des vieilles recettes qui vont satisfaire le monde assez aisément » (TPM 002, 2006).

La grande liberté des créatifs à accepter ou refuser les sujets sur lesquels ils doivent plancher est confirmée par les propos de cet autre président d'agence d'un réseau international et par ce directeur de clientèle qui montrent combien que la représentation théorique d'enchaînement des tâches de façon linéaire est contredite par la pratique. Il apparaît en effet que le commercial doit lutter pour faire passer son message à des créatifs dont la culture entre souvent en rivalité avec celles des commerciaux.

« C'est lui [*le commercial*] qui va être un moment donné amené à juger le travail créatif avant d'aller le présenter au client. Il a une responsabilité énorme. Si le commercial en question, parce que le directeur de création est super tyrannique, parce que c'est une équipe de créatifs super seniors qui ont travaillé dessus et qu'ils ont toujours super raison, et qu'il ferme sa gueule, sait pertinemment que l'idée elle est pas bonne et qu'elle colle pas au brief, c'est sa responsabilité » (TPM 023, 2008).

« A l'époque je dirigeais le budget [*d'une grande marque d'acheminement de courrier et de colis dans le monde entier*] chez [*il cite le nom d'une grande agence de publicité parisienne réputée pour sa créativité*]. Mon *brief* était validé par [*la présidente de l'agence*] et la direction de création. Je vais voir les créatifs, F. et F. Je leur fais le *brief*, ils me répondent 'non c'est du BtoB, on ne fait pas !' » (MOP 005, 2008).

On s'est déjà écarté du processus organisationnel idéal dans lequel le créatif démarre sa séquence de production sur la base de la séquence préalablement produite par le commercial. Mais, en outre, si l'idée créative – qui a pris son autonomie hors des cadres du *brief* - est jugée bonne par la direction de création et les instances managériales de l'agence, elle devra être alors vendue au client. Ce qui, sur un plan logique, exige des commerciaux d'effectuer un travail de post-rationalisation, visant à donner à la création les apparences de l'aboutissement d'un processus alors qu'en réalité c'est la création qui commande la stratégie. Comme le souligne notre interlocuteur, la création n'est pas, comme on le croit naïvement, une « traduction » de la stratégie, mais plutôt le contraire.

« Le commercial, aidé du planneur, fera ce qu'on appelle de la post rationalisation stratégique. C'est-à-dire qu'une fois qu'on a une campagne, on va expliquer pourquoi elle est là. [Rires]. C'est totalement ridicule quand on y pense mais c'est très amusant. Vous savez, l'idée très mécaniste selon laquelle le commercial délivre une stratégie que le créatif va traduire, est une idée absurde. La création n'est pas une traduction. [...] Il n'y a pas que des questions d'ego la

dedans, il y a aussi des questions de formation, de structures mentales » (TPM 010, 2008).

C'est exactement le type de situation qui rend le travail de commercial périlleux car face au client, il va falloir vendre la création et la stratégie qui va avec, en démontrant combien elle est en adéquation avec le *brief* initial. Ce qui exigera de sa part de se montrer inventif et créatif à son tour comme le montre bien le président d'une agence de communication appartenant à un grand réseau international.

« Le commercial, il va avoir la responsabilité d'aller vendre la campagne. Comment il vend la campagne, c'est 100% sa responsabilité. Comment il la vend, est-ce qu'il est créatif dans sa vente ? Je parlais du film de Cadbury Gorilla tout à l'heure. C'est une agence anglaise qui a développé cette campagne, ils ont organisé une réunion de groupe à leurs frais à l'agence, ils ont présenté la campagne, d'accord ? Et plutôt que de filmer comme d'habitude ces réunions en plans super cadrés et tout, ils se sont attachés à filmer les réactions sur les visages des gens, ok ? Je vous laisse imaginer la tronche des gens quand ils ont vu un gorille qui faisait un solo de batterie à la place de Phil Collins. Et pour la vente, ils ont dit : ' Voilà, la création qu'on va vous présenter, on vient de la tester auprès de consommateurs, voilà leur réaction'. Plutôt que d'avoir des verbatims, etc., ils ont fait un montage avec la tronche des gens qui étaient autour de la table. Et ils ont dit : ' Maintenant est-ce que vous voulez qu'on vous présente la création ?' J'en reviens juste au rôle du commercial, le commercial il doit être créatif dans sa vente » (TPM 023, 2008).

Avec le développement d'Internet, cette technologie qui transcende les frontières disciplinaires de la communication, l'approche traditionnelle dite « en silo » n'est plus possible. Avant Internet, chaque discipline travaillait dans son coin sur une problématique commune et, à la fin, les différentes réponses, celle de la publicité, du marketing service, etc., étaient rassemblées dans une recommandation commune remise et présentée au client. L'intégration était plus une proclamation qu'une réalité. Aujourd'hui, le besoin des annonceurs d'avoir des réponses efficaces à leur besoin, quelle que soit la discipline mise en jeu, pousse à l'intégration.

« Il y avait une mentalité d'agence il y a 10 ans, qui devient une mentalité d'intégration avec beaucoup plus de disciplines maintenant parce que le digital est transversal à tout ce qu'on fait donc il y a une convergence et les clients poussent vers cette convergence parce qu'ils veulent une totalité d'effets sur le consommateur. [...] C'est très complexe à décrire un sujet comme ça, mais il y a quand même une tendance de force et de pression sur les agences de casser les murs ou les silos et de devenir une... Une totalité plutôt qu'un groupe d'agences. Et ça c'est une tension » (TPM 030, 2009)

Sauf que maintenant l'intégration doit être réelle, pas seulement sur le papier. Jusqu'alors, les publicitaires, notamment en raison de la baisse de la courbe des investissements dans les « grands médias » (cf. supra) s'efforçaient de démontrer un rapprochement avec les marketing services afin compenser la perte en mettant la main sur le « hors médias ». Aussi les groupes aimaient à proclamer leur capacité à délivrer des réponses de communication globale. Les plaquettes et autres présentations faisaient l'article de modèle d'agences « tout sous le même toit ». Mais ce n'est pas parce qu'on habite ensemble qu'on travaille forcément ensemble.

« Les groupes constitués à l'ancienne disaient voilà on va tout vous faire du sol au plafond. Mais si je caricature à part quelques réunions ou tout le monde était ensemble sous le même drapeau, après chacun expliquait que la publicité c'était plus important et plus noble que... que le marketing direct. Il y avait cette espèce de tranche napolitaine, on additionnait les choses, personne dans sa spécialité n'ayant la moindre notion de ce qu'il fallait investir dans la spécialité de l'autre pour faire avancer le business de l'annonceur. Chacun défendant son beefsteak. Globalement on est passés de ça à une situation actuelle où la réalité commence à rattraper le discours parce que le discours de l'intégré, du holistique, du 360, de la roue connecte, le vocabulaire change mais la réalité est toujours la même » (TPM 004, 2008).

« Je crois beaucoup qu'on arrive au bout d'un système et qu'il se réinventera en mélangeant les gens au sein des agences. Mais il faut que ce mélange soit vrai ! » (TPM 015).

Mais qu'est-ce que cette nouvelle organisation intégrée ? C'est une organisation où toutes les disciplines sont rassemblées derrière une problématique. Ce n'est plus le média qui gouverne mais la demande.

« Je crois que l'avenir est à ceux qui sont *media agnostics and demand driven*, comme [*il cite une nouvelle forme d'agence indépendante*]. Cette orientation nouvelle permet de battre à plate couture les agences traditionnelles qui, elles, sont très limitées dans leur créativité et dans leur plasticité organisationnelle. La guerre aux silos c'est au cœur de ce que je suis en train de faire dans mon propre réseau depuis 18 mois » (TPM 010, 2008).

La publicité n'est plus le passage obligé, elle n'est plus la discipline leader. C'est le besoin du client qui guide la mobilisation des disciplines pertinentes à la meilleure réponse. C'est la compétence qui prime. Aussi, sur un plan pratique, cela veut dire que toutes les disciplines accèdent à la même information en même temps, notamment à la prise de brief, qui

est une étape clé pour comprendre les attentes du client. C'est une organisation et ou un représentant de chacun d'elle participe ensuite à l'élaboration de la recommandation. C'est une organisation ou le chef du projet est désigné non pas automatiquement parce qu'il est publicitaire, mais en fonction de sa compétence et de sa sensibilité à diriger le groupe interdisciplinaire au vu de la problématique posée.

« Je pense que la solution elle est euh... Elle est dans des groupes de communication multimétier avec un brand leader sur chacun des clients. Et ce brand leader peut avoir une origine différente suivant la culture d'origine du client. Aujourd'hui sur un budget comme Danone ou Nestlé, avoir un brand leader qui vient de la publicité, c'est une bonne chose parce que ce sont des marques qui ont une grosse culture marketing. C'est très publicitaire dans la cour de l'annonceur. Sur un budget comme un gros pure player comme Pixmania ou Boursorama, il faut que le brand leader ait une culture très digitale. Donc il faut qu'il vienne du digital. Sur un budget type distribution comme Auchan, Carrefour, Galeries Lafayette, le brand leader viendrait plutôt des marketing services.

Donc moi je pense qu'il faut qu'il y ait une tête de pont qui, culturellement, soit proche de la culture de l'annonceur. Et que derrière cette tête de pont, il y ait une capacité à intégrer l'ensemble des métiers et l'ensemble des cultures pour fournir des stratégies de communication les plus pertinentes possibles » (TPM 028, 2008).

Il est évident que pour les nouveaux venus, il est plus facile de mettre en place des organisations qui sont en rapport avec le nouveau monde et ses exigences. C'est ce que nous explique le jeune président d'un groupe de communication qu'il a fondé lui-même et qui parvient maintenant à figurer parmi les plus puissants de la planète.

« Je voulais monter une boîte qui soit plus alignée avec le changement du monde, qui profite du changement du monde plutôt que de le subir. C'est ce qui est beaucoup plus facile quand on est une start-up, c'est qu'on joue en attaque, pas en défense. On n'a pas grand-chose, on n'a pas de legacy, on n'a pas de modèle historique à protéger » (TPM 038, 2009).

Parce que les grosses structures traditionnelles, les réseaux et agences historiques, sont en butte à des difficultés « culturelles ». C'est ce que nous montre bien ici ce manager opérationnel spécialisé dans le marketing digital qui éprouve les plus grandes difficultés du monde à être associé aux publicitaires dans les étapes clés de la réflexion stratégique d'élaboration des campagnes de communication. Quand, parfois les personnels des marketing services ou du marketing digital prennent l'ascendant sur le groupe, cela peut créer des tensions, mettant bien ainsi en lumière qu'en dépit des compétences, et des résultats

économiques de la publicité, sa position reste très forte dans les hiérarchies symboliques de la profession.

« Officiellement il y a un discours d'ouverture. Mais en fait on se récupère les briefs qu'ils ont depuis deux mois sous le coude, ils nous les donnent une semaine avant la présentation.

Interviewer : donc tu ne vas pas à la prise de brief ?

Non je ne vais pas à la prise de brief. Avec [*l'agence de pub*], je ne suis jamais allé à la prise de brief. [...] Le digital essaie de remonter sur la pub, mais ça retombe toujours dans les mains de la pub parce qu'au niveau groupe on se fait taper sur les doigts. Quand [*il cite le nom du groupe*] a appris que c'était nous [*le marketing digital*] qui devons présenter le pitch de la consultation 2009 [*d'un très gros annonceur*], le directeur de l'agence [*digitale*] s'est pris une balle. Du coup quelqu'un [*du groupe*] est venu directement de Londres à Genève où on allait présenter, alors qu'on ne l'avait jamais vu avant. Il est venu pour reprendre le dessus sur le marketing digital » (MOP 009, 2008).

Dans les groupes et réseaux traditionnels, les tensions sont également financières. En effet comment parvenir à faire travailler tout le monde ensemble avec la même implication, c'est-à-dire mettre fin aux silos alors que les règles comptables demeurent elle-mêmes en silos et que les bonus des patrons restent disciplinaires ? A la lumière des propos de ce président France d'un important réseau nord américain, on peut discerner tout le paradoxe auxquels les grandes structures sont confrontées. D'un côté il faut intégrer et pousser à l'intégration mais de l'autre il faut aussi continuer à stimuler des logiques disciplinaires en rémunérant les patrons de disciplines pour cela parce que, lapsus révélateur... les jeunes sont plus sensibles « à faire des choses plus variées quoi » autrement dit à intégrer les disciplines !

« Oui le P&L commun est une possibilité qui marche mais dans des structures relativement petites. Le P&L commun ne marche pas dans des grandes structures. Le P&L commun absolu de tout est dans tout au niveau mondial conduit à une impossibilité de gestion. Un P&L commun pour une boîte locale dans un pays donné, à deux cents personnes, c'est parfait. Je recommande à toute boîte généraliste de deux cents personnes de ne surtout pas séparer les P&L. [...] Mais en étant dans les grands mondiaux, on a dû trouver autre chose qui réponde au problème : c'est-à-dire comment désensibiliser la recommandation de l'intérêt partisan. Pour le dire crûment, pour n'être que dans l'intérêt du client. Et en fait on a trouvé un système qui vaut ce qu'il vaut qui sont les bonus pool commun. Donc avec ces bonus on résout un partie du problème qui consiste à travailler ensemble dans l'intérêt du client. Mais on ne peut pas résoudre complètement le problème de l'intérêt disciplinaire, pourquoi ? Parce que si à la tête on a des gens qui n'ont pas d'intérêts lourds à pousser leur chapelle, derrière c'est pas les jeunes chefs de pub qui démarrent qui vont vouloir faire de la pub, du digital ou du CRM ou de

l'événementiel. Au contraire ça les amuse de faire des choses plus variées quoi » (TPM 007, 2008).

« Le business modèle dans les grands groupes il n'est pas le même. Il y a des comptes de résultats qui sont différents. Chez nous [*petite agence indépendante de 100 personnes*], il y a trois associés qui ont 33% chacun et tout va dans le pot commun. Donc le type d'actionnariat que tu as en amont est décisif sur la stratégie de l'entreprise derrière. C'est lui qui dicte la réponse que tu vas donner au client, parce qu'il faut bien se rendre compte qu'une agence va préconiser au client ce qui l'intéresse et pas l'inverse » (MOP 009, 2008).

« Pour ce qui est des combats de P&L et de bonus des patrons, les conflits ne sont pas résolus. Donc chez nous [*petite structure d'un nouveau type*], on est tous actionnaires du même ensemble. Ça permet de dire, 'les gars on est tous actionnaires, c'est notre boîte, donc c'est quoi le problème [*à travailler ensemble*] » (TPM 002, 2006).

Comme nous venons de la voir l'intégration réelle entre les disciplines est bien compliquée. Mais elle n'est pas seulement affaire de culture métier et d'argent. Il y a également des obstacles qui sont liées aux catégories de pensée. Et la encore la publicité est très prégnante.

### **3.3.3. Robustesse des catégories de la pensée publicitaire**

« L'agence », c'est ainsi que les professionnels désignent génériquement la structure au sein de laquelle ils travaillent. La discipline publicitaire est celle à partir de laquelle les réseaux et les groupes se sont originellement constitués. La publicité est aussi la discipline la plus représentée aux plus hauts niveaux de décision des groupes et des réseaux. Le terme « agence » connote encore bien souvent l'agence de publicité dans ce petit monde professionnel même si de nombreuses disciplines ont vu le jour, nous en avons déjà parlé. Lorsque l'on consulte le manuel *Le Publicitor*, l'organisation décrite est celle d'une agence de publicité, il n'est pas fait état de l'organisation des agences de marketing services ou de celle des agences interactives.

Cela traduit bien une nouvelle fois la prégnance de la publicité dans les structures mentales :

« Quand on dit une agence dans le village de la communication, ça veut dire de pub, il y aurait une étude sémantique à faire autour de ça, l'agence, elle est forcément publicitaire » (TPM 010, 2008).

Cette remarque, loin d'être anecdotique, montre combien la publicité résiste et conserve sa position de suprématie symbolique (en tant que discipline reine) et hiérarchique (avec des publicitaires aux postes de pouvoir) en dépit des évolutions technologiques avec l'arrivée d'internet et en dépit de sa baisse de légitimité économique avec 35% des investissements « grands médias » contre 65% des investissements « hors médias ». Certes les catégories de la pensée professionnelle sont contraintes de s'adapter à un monde qui a déjà changé et ne cesse de poursuivre sa transformation. Pour autant, les publicitaires défendent plus aisément leur vision du monde aujourd'hui battu en brèche par internet.

Leur démarche ne repose pas sur le déni des nouvelles technologies qu'il n'est plus possible d'ignorer. Elle consiste plutôt à relativiser la profondeur des changements récents en les lissant dans une histoire du champ qui a vu, jusqu'à ce jour, les publicitaires triompher des ruptures technologiques et les subordonner à leurs besoins. Les publicitaires qui se targuent d'être des « capteurs de tendances » prétendent ne pas subir les évolutions. Au contraire ils se les approprient, les maîtrisent et les utilisent à leur avantage. Leur position de maître du champ demeurerait ainsi inchangée ou faiblement affectée, si on les écoute. La réponse que nous fait la présidente de la filiale française d'un réseau de communication britannique implanté à Paris à qui nous demandions les effets des nouvelles technologies sur le champ du conseil en communication illustre bien notre propos.

« La question que vous posez voudrait qu'on réponde en disant que tout a changé. Mais pour ma part, je crois que peu de choses ont changé en fait. Les publicitaires qui n'ont pas compris qu'ils faisaient un métier en prise avec la technologie n'ont pas compris grand chose. Prenez l'invention de la télévision, c'est une technologie nouvelle la télévision à l'époque, non ? Eh bien, les publicitaires ont appris à travailler avec cette technologie nouvelle. Je ne vois pas en quoi internet diffère profondément de la télévision sur le plan de la nouveauté technologique. On est dans des métiers qui intègrent les transformations de la société et les évolutions technologiques.

Je ne crois pas que la technologie prenne la main [...]. Je viens du *planning* stratégique et je pense que les stratégies battent toujours les technologies. Le technologue propose et le stratège dispose. Il faut des stratèges qui aiment la techno » (TPM 018, 2008).

Et pourtant, quelques instants plus tard, vers la fin de l'entretien, alors que le contrôle se relâche comme toujours à l'approche du dénouement de cette interaction qui fut en l'occurrence très tendue, elle finit par admettre qu'il y a tout de même un « avant et un après internet »

« La meilleure communication est liée à une réflexion des stratégies de moyens. Tout ce qui améliore la réflexion sur les stratégies de moyen est bon pour notre métier. C'est sûr que de ce point de vue il y a un avant et un après internet. Il y a même un énorme après internet. Par exemple [*elle cite un important constructeur informatique*], il y a des cibles pour qui on ne fait plus de publicité. Ce n'est pas la peine, ils sont tous sur internet ! » (TPM 018, 2008).

Internet n'est pas tout à fait comme les autres médias tant il change les usages et les comportements. Internet ne vient pas comme ça, juste en plus du reste. C'est un élément qui complète la gamme des disciplines existantes et, conjointement, l'affecte en lui imposant non pas la coexistence de nouveaux modes de collaboration, mais ce que les professionnels appellent « l'intégration ». Les publicitaires, les praticiens du marketing direct, etc., ne peuvent se contenter d'observer croître ce nouveau média sans réagir. Ils doivent se l'approprier car il gagne peu à peu en légitimité : les médias lui donnent une importante visibilité avec une couverture qui fut parfois démesurée avant la crise de 2000<sup>59</sup>. Avec le développement des équipements et des réseaux, son nombre d'utilisateurs croît, les transactions en ligne représentent un volume d'affaires très important et, par voie de conséquence, les annonceurs sont de plus en plus demandeurs de campagnes et d'opérations en ligne car c'est un moyen pratique, précis et souvent rentable pour toucher les populations jeunes réputées difficiles à atteindre.

Le problème est qu'internet est un média régi par les catégories de pensée de l'informatique, il n'est donc pas accessible au premier publicitaire venu sur la base de la seule bonne volonté. Il est certain que par le passé les publicitaires ont pu s'approprier les ruptures qu'ont représentés les « grands médias » comme le cinéma, la télévision, la radio. Les techniciens de la télévision, de la radio, sont très souvent restés hors des agences avec des

---

<sup>59</sup> Notre trajectoire professionnelle nous ayant amené à travailler aussi bien en agence de publicité qu'en agence interactive avant et après la crise de la bulle Internet, nous avons pu mesurer l'écart important dans le traitement médiatique qui était réservé à ces différentes agences. Ainsi, BBDO Paris, agence importante sur le marché parisien durant les années 1990 avec plus de 400 salariés, ne bénéficiait pas d'une couverture médiatique aussi avantageuse qu'Orange Art, web agency créée en 1996 et regroupant une centaine de personnes au plus haut de ses effectifs en 2000. Dans les années 1999-2000 il ne s'écoulait pratiquement pas un mois sans qu'Orange Art ne voie son nom apparaître dans la presse nationale grand public. Cela ne nécessitait de la part de son équipe de direction quasiment aucun effort de relations presse. Les journalistes venaient à la web agency et non l'inverse. A titre d'exemple, courant 2000, une journaliste accompagnée de son équipe de tournage est venue faire d'elle-même un reportage télévisé durant plusieurs semaines au sein d'Orange Art. Le film de 53 minutes intitulé « Le candidat et le recruteur » fut diffusé sur France 3 dans le courant de l'année 2000. A cette époque, Internet, ses start-up et ses jeunes entrepreneurs constituaient une véritable curiosité. Dans le même temps, les agences de publicité, incarnation de l'ancienne économie, devaient fournir des efforts bien plus importants pour obtenir de l'attention médiatique et encore cela se limitait-il la plupart du temps aux hebdomadaires de la profession comme *Stratégies* et *CB News*.

statuts de free lance souvent précaires. Lorsque par exception ils se sont vus octroyer un poste en interne comme par exemple les « TV prod », cette fonction est restée très modeste par la taille au sein des agences, attestant par là du rapport de subordination dans laquelle elle était maintenue : c'est-à-dire une technologie – aussi innovante soit-elle - restant au service de l'idée publicitaire. En conséquence, la télévision et la radio ont transformé l'offre de service et partiellement fait évoluer l'organisation du travail, mais l'organisation du pouvoir est demeurée inchangé dans les agences. Pour cette raison, de mémoire de publicitaire, on n'a jamais vu un expert des médias radio ou télévision (les nouveaux médias d'alors) accéder à des postes de direction supérieure au sein des agences, des réseaux ou des groupes parce que la technologie d'hier a été absorbée relativement facilement et rapidement subordonnée.

Il en est tout autrement des promoteurs d'internet (les « cybers »). Leur reconnaissance par les opérateurs traditionnels de la communication n'a pas été immédiate et ne s'est pas faite dans la douceur. Les promoteurs de la communication interactive ont tout d'abord créé des agences conseils sous le nom de « web agencies » ou « agences interactives » à partir des années 1995-1996. Puis cette vague de création de nouvelles agences a brutalement été interrompue par l'explosion de la bulle Internet qui a touché la France vers mars-avril 2000. Dans « Le classement 2000 des agences interactives », paru en juin 2001 dans l'hebdomadaire *Stratégies*, on recense un peu plus d'une trentaine d'agences interactives françaises dégagant un revenu supérieur à un million d'euros. Parmi elles, près des deux tiers n'appartiennent pas à des opérateurs traditionnels de la communication et ne sont pas non plus affiliées à l'Association des Agences Conseil en Communication, association de référence pour les professionnels de la communication, assez largement dominée par les publicitaires. Cette faible représentation des agences interactives au sein de l'AACC traduit bien la faible reconnaissance mutuelle qui caractérise alors la relation entre les représentants du conseil en communication « traditionnel » et les nouveaux venus de l'internet. Les publicitaires ne sont pas encore convaincus que le net représente une lame de fond dont ils ne peuvent faire l'économie. Et les « cybers » préfèrent se tenir à distance d'un monde que, hâtivement, ils jugent dépassé « Les web agencies [*agence exclusivement spécialisées sur Internet*] prédisaient notre disparition il y a un an » (*Stratégies*, 22 juin 2001). Dix ans plus tard, les proportions ont évolué, signe de la reconnaissance mutuelle de ces deux mondes : la part d'agences interactives générant un chiffre d'affaires supérieur à 1 million d'euros affiliées à l'AACC est de l'ordre des deux tiers. Ce qui n'exclue pas des rivalités très fortes et des tentations hégémoniques persistantes.

« Si vous rencontrez des mecs de l'interactif, ben ils vont vous dire, ben c'est nous le futur, les agences sont mortes, etc., c'était le discours il y a deux ans mais ça c'est totalement ridicule » (TPM 008, 2008).

Hitit, Babel@Stal, Himalaya, Business Interactif, Nagora, Orange Art, Duke, Framfab, Syzygy, etc., sont les noms que portent ces nouveaux venus, ces « *invaders* » qui ont l'audace de concurrencer les agences de communication traditionnelles. Elles délivrent des prestations – alors novatrices - de conseil en communication interactive que le président de l'agence Tribal DDB et président de l'AACC définit :

« Une agence a d'abord pour vocation de recommander à tout annonceur, après analyse, une stratégie d'action interactive budgétée, correspondant à ses objectifs. Elle doit également apporter des solutions en matière de génération de trafic, d'animation de site et de marketing personnalisé, concevoir et être le maître d'œuvre de la production de solutions Internet/Intranet (site corporate, sites marchands, site Intranet/Extranet, sites événementiels, assurer enfin le marketing en ligne comme notamment la définition de plans médias en ligne et l'achat d'espace publicitaire » (Xavier Romatet in Stratégies, 22 juin 2001).

L'appropriation puis l'intégration de la compétence interactive par les opérateurs traditionnels vont se faire de plusieurs manières.

D'abord sous la forme d'entités spécialisées en interne. Des hommes issus du marketing service de réseaux et de groupes perçoivent les enjeux associés aux nouvelles technologies et convainquent leur direction de développer des départements ou de petites entités dédiées aux nouvelles technologies. C'est typiquement le cas de Xavier Romatet qui est issu du marketing direct et qui occupe des fonctions managériales au sein de DDB France. Il se voit confier la direction de l'agence Tribal qui est l'agence interactive de DDB.

L'autre possibilité est celle du rachat d'agences interactives. L'un des premières acquisitions dans ce domaine a lieu en décembre 1999. Loïc Le Meur, ancien HEC de 27 ans, co-fondateur de B2L-Cyber revend son agence juste avant la crise. Plus récemment, une retentissante acquisition a été effectuée par le Groupe Publicis en rachetant le réseau Razorfish à Microsoft le 09 août 2009.

La dernière manière dont se fait l'incorporation du digital dans les groupes traditionnels est celle des transfuges. L'un des plus récents est celui de Matthieu de Lesseux intervenu en novembre 2009. Fondateur de l'agence interactive Duke en 1999, entité française du réseau Razorfish, Matthieu de Lesseux abandonne la présidence de l'agence qu'il avait fondée

quelques mois après son entrée dans le groupe Publicis pour rejoindre la présidence de DDB France aux côtés de Bertrand Suchet et Jean-Luc Bravi. Promotion conjointe de l'homme et de son « art ». Ce n'est pas seulement Matthieu de Lesseux qui accède aux plus hautes fonctions d'un des réseaux les plus renommés dans le monde, c'est aussi la consécration d'internet qui est reconnue par les publicitaires. Cette ascension rappelle celle de la canadienne Colleen DeCourcy en 2007, lorsqu'elle quitta JWT pour céder à l'offre faite par TBWA New York d'accéder à la fonction de Chief Digital Officer (CDO) ; soit l'une des plus hautes fonctions au sein du réseau TBWA. La mission qui lui a été confiée n'est rien moins que de mettre en œuvre une stratégie digitale pour l'ensemble du réseau TBWA. Signe qu'internet a pris ses marques dans les réseaux et les groupes de communication traditionnels, signe du début de la fin d'une querelle de famille comme semble l'indiquer un communiqué de DDB France à l'annonce de son ralliement par Matthieu de Lesseux

« Ce rapprochement de compétences est un signe fort dans le secteur. Le monde de la communication traditionnelle et celui des *Pure Players* se sont longtemps regardés avec défiance. Les grands groupes pensaient être le fondement et l'avenir du secteur, et lorsqu'ils se lançaient dans le digital c'était pour créer des structures périphériques.

DDB Paris met définitivement fin à cette époque en intégrant au sommet de sa hiérarchie l'une des plus fortes personnalités de la communication digitale française. 'Ce n'est pas un compromis que nous proposons à nos clients, mais une communication totalement élaborée avec la rigueur stratégique et la force créative au sein de l'expertise digitale' explique Matthieu de Lesseux.

Ces 10 premières années nous avons beaucoup parlé d'agence et de client du futur. DDB Paris tourne la page pour entamer au présent la deuxième décade [sic, lire décennie] et mettre ainsi en place un nouveau modèle d'agence » (site Internet de DDB Paris, 2009).

### **3.4. Portrait de l'annonceur**

Le dictionnaire de l'Académie de 1878 donne l'une des premières définitions du mot publicité dans son acception moderne (vs. sens politique ou juridique) : est publicité une « annonce par les journaux, les affiches, les prospectus » (Galliot : 1955). L'« annonceur » tel qu'il est communément désigné par les professionnels du conseil en communication est celui qui diffuse des annonces dans les médias. Historiquement, il s'agit de la presse et de l'affichage, mais les supports évoluant, la radio, le cinéma, la télévision et enfin internet, ouvrent de nouveaux espaces d'annonce. En résumé, est annonceur toute organisation, généralement une entreprise, qui alloue de l'argent à des prestataires de service en communication marketing pour réaliser des campagnes de communication. L'annonceur « prend la parole » comme disent les professionnels du conseil en communication, pour des motivations variables telles que construire ou entretenir une image de marque (produit ou corporate), vendre un produit, répondre à une situation de crise, créer un événement particulier...

#### **3.4.1 Les annonceurs qui accèdent aux « grands médias »**

Rappelons que la télévision, la presse, le cinéma, l'affichage (ou la publicité extérieure) et la radio forment la catégorie dite des « grands médias ». L'accès aux grands médias est réservé à un tout petit groupe d'annonceurs en raison de leur coût prohibitif. La France compte un peu moins de trois millions d'entreprises (2.925.124 selon l'Insee, 2007) et moins de 1% d'entre elles (20.981) peuvent s'offrir des campagnes dans les grands médias. La principale explication est le tarif des médias qui ne cessent de s'apprécier jusqu'à l'apparition d'Internet. Les 23 plus gros annonceurs dépensent en moyenne 185,6 millions d'euros dans leurs campagnes de communication avec une part très importante consacrée à la télévision (cf. Table 24).

Au sein de ce cercle très restreint, on note une importante représentation de la grande distribution (Carrefour, Leclerc, Intermarché), premier secteur annonceur français avec plus de 3 milliards investis en communication. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les enseignes de la grande distribution ont accès à la télévision après en avoir été tenues à l'écart depuis 1968, parrainages d'émissions exceptés. L'industrie automobile avec Renault, qui est le 1<sup>er</sup> annonceur de France

(414,4 millions d'euros investis en 2008), est le deuxième secteur annonceur (2,38 milliards en 2008). Les télécommunications (SFR, Orange et Bouygues) sont un secteur particulièrement dynamique depuis une douzaine d'années (1,86 milliards en 2008). Il y a bien sûr les produits lessiviers qui sont des annonceurs historiques avec Procter & Gamble et Unilever, respectivement premier et deuxième annonceurs dans le monde avec 6,7 et 3,8 milliards de dépense totale (vs. 210 et 202 millions investis en France). Les produits d'hygiène beauté sont bien représentés par L'Oréal, marque française, qui est par ailleurs le troisième annonceur dans le monde (2,46 milliards de dépenses totales et 140 millions en France), (cf. Tables 25 et 26)

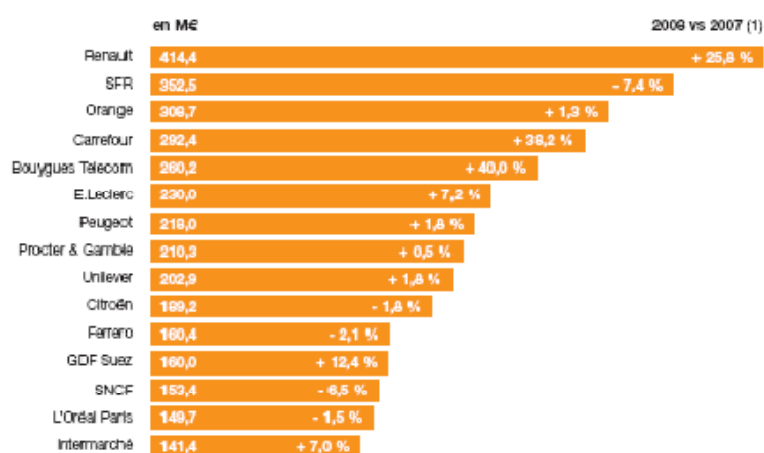
Table 24 : répartition des annonceurs et mix-médias par taille de budget

	Nombre d'annonceurs	Budget médias moyen en M€	Presse	Radio	Télévision	Publicité extérieure	Cinéma	Internet
1 <sup>er</sup> quintile	23	185,6	15,8 %	18,3 %	41,0 %	8,6 %	0,4 %	15,9 %
2 <sup>e</sup> quintile	57	74,7	15,3 %	17,3 %	42,6 %	6,1 %	1,4 %	17,3 %
3 <sup>e</sup> quintile	140	30,4	19,4 %	13,9 %	35,9 %	9,5 %	1,1 %	19,2 %
4 <sup>e</sup> quintile	494	8,6	26,7 %	13,0 %	34,8 %	8,1 %	1,0 %	16,4 %
5 <sup>e</sup> quintile	20 267	0,2	49,0 %	12,3 %	16,5 %	7,1 %	0,7 %	14,4 %
<b>Total marché supports nationaux *</b>	<b>20 981</b>	<b>992,0</b>	<b>24,7 %</b>	<b>15,0 %</b>	<b>34,8 %</b>	<b>7,9 %</b>	<b>0,9 %</b>	<b>16,7 %</b>

Investissements publicitaires bruts 2008 - Source TNS Media Intelligence

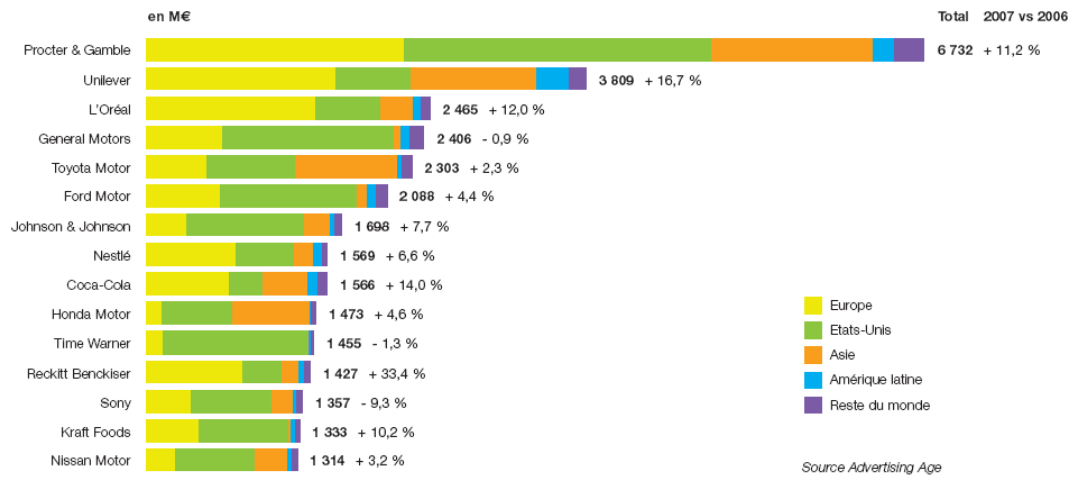
\* Hors supports régionaux, locaux et professionnels

Table 25 : les 15 premiers annonceurs en 2008



Source : TNS Media Intelligence 2008

Table 26 : les 15 premiers annonceurs dans le monde



### 3.4.2. L'organisation de défense des intérêts des annonceurs

Pour échanger et promouvoir leurs intérêts à l'échelon international, les annonceurs se sont dotés d'une instance de représentation, la World Federation of Advertisers, établie à Bruxelles à proximité du parlement européen. Unique organisation mondiale, elle fédère 55 associations nationales d'annonceurs à travers le monde et prétend représenter un annonceur sur deux parmi les 100 plus importants (site Internet WFA : 2010). En son sein, figure l'Union des Annonceurs (UDA), acteur majeur dans la représentation des annonceurs en France. Créée en 1916, l'UDA rassemble près de 300 adhérents appartenant pour la plupart aux très grosses entreprises parmi lesquelles on retiendra sans toutes les nommer : Air France, BNP Paribas, Bouygues Télécom, Danone, GDF Suez, Kraft Foods, LCL, Renault...

Depuis septembre 2008, l'UDA est présidée par Loïc Armand qui est également le président de L'Oréal France. Son comité de direction rassemble les directeurs de la communication de la SNCF, Lesieur, le Groupe Bel, Auchan, Sanofi Aventis, Nestlé, PSA, Coca Cola et SFR. La principale mission de l'UDA est de faire valoir les intérêts des annonceurs auprès de l'ensemble de « ses partenaires » : médias, agences de publicité, agences médias, sociétés d'études et de conseil, associations de consommateurs. L'UDA agit aussi auprès des pouvoirs publics et des dirigeants politiques français. Elle est en relation permanente avec Parlement européen et les directions générales de la Commission européenne concernées par la communication. L'UDA siège enfin dans plus d'une vingtaine d'organismes

paritaires tels que le MEDEF, l'International Advertising Association, Médiamétrie, le conseil national de la consommation, la Chambre de commerce internationale... L'UDA est, on le voit, une association puissante avec laquelle les publicitaires et autres experts du conseil en communication doivent compter.<sup>60</sup>

### 3.4.3. L'annonceur dans sa relation avec les agences

Traditionnellement, l'organisation de la fonction communication des grandes entreprises est scindée en deux « pôles » ou « directions ». D'un côté, une direction de la communication se charge des questions dites institutionnelles ou de marque corporate comme le développement durable, le respect de l'environnement, la politique des ressources humaines (« la marque employeur »), la communication financière, etc. De l'autre côté, on trouve une direction de la communication, parfois associée ou fondue dans la direction marketing, plus orientée sur le produit et les marques commerciales à destination des consommateurs.

« Il y a deux pôles. Il y a un pôle communication corporate et communication produit avec les journalistes qu'on appelle la direction de la communication. Et par ailleurs, il y a la communication vis-à-vis du client qui est au sein du marketing. Et donc moi je me situe du côté du marketing monde et je suis en charge de la communication client marketing monde » (ADV 011, 2009).

« Il y a deux directions de la communication. Une direction de la communication pour toutes les problématiques institutionnelles, pour les sujets de citoyenneté, du développement durable et les RP. Et une autre direction de la communication de la marque et de la publicité » (ADV 012, 2009).

Les temporalités de la communication, selon qu'elle est corporate ou commerciale, ne sont pas du tout les mêmes. On observe une pression généralisée sur toutes les formes de communication, à plus forte raison en période de crise économique où tout investissement doit

---

<sup>60</sup> Apparue en 1991, le Club des Annonceurs rassemble pour une large part des entreprises qui sont déjà adhérentes à l'UDA. Son nom le désigne très bien et c'est même un club très fermé. Nous avons effectué plusieurs tentatives pour rencontrer ses membres dirigeants ou ses permanents, mais nos demandes sont absolument toutes restées sans suite. La présentation corporate du Club des Annonceurs ne dit rien sur les raisons qui ont présidé à sa création. On sait juste que le Club propose « ce que les autres ne font pas ». D'après nos analyses, l'UDA agit comme un puissant réseau d'influence peut-être perçu par certains comme technocratique et austère, alors que le CDA est plutôt un lieu de convivialité où l'on peut cultiver l'entre-soi du marketing et de la communication par le biais de rencontres à thème intitulées « ateliers », « avant-première » de cinéma, des « dîners débat avec un grand patron », « soirées », « apéro », « échanges carrières », etc.

être rentabilisé au mieux. Mais la communication commerciale est celle sur laquelle pèsent les plus fortes attentes en raison de ses effets de levier sur le chiffre d'affaires de l'entreprise à très brève échéance. Ce directeur de la communication commerciale d'une marque de grandes surfaces de distribution, illustre bien cette tendance :

« Ma mission est de contribuer au chiffre d'affaires pérenne de l'entreprise au travers de la mise en œuvre d'une politique de communication qui agit tout autant sur l'image de l'enseigne et de la marque [...], que sur son activité commerciale qui est je dirais plus dans un cadre court terme, qui génère le chiffre d'affaires à court et moyen terme. J'ai en permanence cette double contrainte hein ? [...] garantir l'efficacité d'action beaucoup plus court terme pour réaliser le chiffre d'affaires du moment » (ADV 007, 2008).

Avec le renforcement de la concurrence entre les marques et la pression au résultat, les services communication et/ou marketing des annonceurs ont pris l'habitude de sélectionner leurs agences via des compétitions (« compets »). Si l'on met de côté l'aspect financier, reconnu comme le seul critère véritablement commensurable entre plusieurs recommandations d'agences (« recos »), les annonceurs admettent bien volontiers que le processus de sélection n'est pas « scientifique ». Il n'est pas question d'arithmétique ici, le vainqueur n'est pas désigné par un cumul de points. La décision finale « se passe un peu comme dans un recrutement », elle repose davantage sur une appréciation subjective comme se « sentir compris » par l'agence, l'« envie de travailler ensemble », « être en affinité ».

La compétition type est généralement organisée de la manière suivante. Une première phase consiste à constituer la « *long list* » des agences participantes avec (ou sans) le soutien de prestataires spécialisés dans le conseil en choix d'agences comme VT Scan (ex Vidéothèque), Gibory Consultant, et à les « *brief*er » via un cahier des charges qui récapitule les objectifs (installation d'une marque, entretien de sa notoriété, amélioration des ventes...) et les contraintes (répartition des budgets, temps de réponse accordé...). Une deuxième phase consiste à recevoir les propositions et à dresser la « *short list* » des participants qui se réduit généralement à ce stade à guère plus de trois agences pour de grosses compétitions. La dernière phase qui aboutit à la sélection du ou des heureux vainqueurs aura vu les agences dites finalistes être reçues pour un deuxième « *brief* » avant de repartir plancher et faire leur dernière présentation devant le jury décisionnaire.

## Exemple n°1 de compétition

### « **Pouvez-vous me décrire le processus de sélection de vos agences ?**

- Tout d'abord on définit notre stratégie en interne [*une enseigne de grande distribution*]. J'ai quatre responsables d'activité qui travaillent pour moi. Ils sont en charge d'un aspect spécifique de la communication de notre marque. Une fois que la stratégie est élaborée et qu'on a rédigé le *brief* en collaboration avec nos adhérents, on fait un appel d'offre. C'est très classique ce que je vous dis là. On retient cinq dossiers, on reçoit trois agences qui viennent nous présenter leur proposition. Et ensuite on en revoit deux et on en choisit une d'elles.

### - **Qu'attendez-vous de vos agences, comment les évaluez-vous ?**

- Ça je dois dire que c'est la partie que l'on doit améliorer. C'est notre gros point de progression. On se fait un *debrief* à chaud. Je cherche à voir s'il y a du consensus et sinon, à bien identifier les forces et faiblesses de chacune des propositions. Mais ce n'est pas scientifique, c'est surtout du ressenti.

### - **Utilisez-vous une grille d'évaluation ?**

- Non, non. C'est surtout du ressenti. Ce qu'on regarde c'est si on a été compris. Est-ce que l'agence a bien capté notre culture, l'ADN de l'entreprise. Est-ce que l'agence a une bonne capacité d'écoute et du coup est-ce qu'on se retrouve dans la proposition qu'elle nous fait. On aime aussi être surpris par les créations. Mais en même temps, on déteste revoir une création différente. Par exemple entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>ème</sup> tour vous avez des agences qui change du tout au tout en créa. Ça, on n'aime pas du tout. Qu'il retravaille une piste d'accord, qu'il en propose une supplémentaire pourquoi pas mais quand il change du tout au tout entre les deux tours, on se dit que les relations au quotidien vont être très difficile à gérer. Ce qu'on aime aussi c'est la réactivité. Finalement, ce qu'on se demande c'est : « est-ce qu'on va bien travailler avec eux ? » Ça se passe comme un recrutement un peu » (ADV 010, 2009)

## Exemple n°2 de compétition

« **Lors de la compétition d'agence vous [*une marque du secteur du tourisme*] m'avez dit : « on aimait bien la reco et la strat [*de cette grande agence américaine*] ». Mais est-ce que vous avez des critères objectifs pour la choisir plus qu'une autre ?**

- C'est un peu entre les deux. Alors effectivement, il y avait une grille d'évaluation et on a noté chacune des propositions des cinq agences qui étaient en lice. Euh... Donc sur différents critères. Euh... Mais par contre c'est pas quelque chose de vraiment objectif. Il n'y avait pas de données mesurables ou comparables. On n'est pas non plus complètement dans l'affectif, c'est peut-être un peu fort parce que c'est pas, juste « on les sent bien », « on a un bon feeling ». On avait le sentiment que leur reco était la plus adaptée par rapport à notre problématique, c'est : « les moyens qu'ils proposent de mettre en œuvre sont ceux qui nous semblent être les plus efficaces », donc c'est clairement subjectif hein. C'est peut être pas que de l'affectif mais bon, voilà, c'est une question de vocabulaire. Mais c'est clair que la seule donnée purement objective qu'on a pu comparer entre une proposition et une autre, c'est la proposition financière parce que ça, pour le coup, il y en a qui étaient plus chères et d'autres qui étaient moins chères. Donc ça, clairement. Pour le reste, c'est plus des convictions qu'on a partagées ici dans l'équipe, que l'impression qu'on avait. C'était la meilleure proposition, la plus efficace quoi » (ADV 005, 2008).

La relation entre l'annonceur et ses prestataires est définie par un contrat cadre pour plusieurs années. Au terme de cette relation contractuelle, la ou les agences peuvent être remises en question et elles le sont de plus en plus souvent. Renault vient de renouveler Publicis pour trois ans (jusqu'en 2012), son agence de publicité depuis 1963 ! (*CB News*, 18 décembre 2009). Le budget en jeu est de 700 millions d'euros qui en fait le tout premier annonceur français. Un budget convoité. Une relation aussi longue est une situation tout à fait exceptionnelle dans le paysage de la communication où la pratique est davantage au « *turn over* » des prestataires, passées quelques années de collaboration.

« La pérennité de la relation est plus faible qu'avant, la durée moyenne entre un annonceur et une agence diminue d'année en année, donc le gain est lent et la sanction est rapide » (TPM 004, 2008).

Une fois le client « gagné », les procédures d'évaluation de l'agence se poursuivent tout au long de la relation

« On les réévalue une fois par an, on a des critères d'appréciation de leur travail qui déterminent une partie de leur rémunération. Et puis c'est plutôt quand il y a un signe de faiblesse qu'on se pose des questions » (ADV 008, 2009).

« On les voit [*les agences*] effectivement, on peut dire une fois par an, pour le *brief* de l'année qui vient. [...] Mais on se voit au minimum une fois par semaine pour le travail en cours » (ADV 005, 2008).

Ce qui se traduit par des conditions de travail assez éprouvantes, comme dans l'ensemble des professions de services délivrant du conseil aux entreprises. Dans le cas particulier du conseil en communication, l'aléa que représente la gestion des profils « artistiques » et les faibles délais de réalisation des campagnes, sont générateurs d'angoisse expliquant pour partie certains excès souvent attribués à ces métiers.

« Ce qui est dur c'est la pression qui est exercée sur chaque collaborateur, quel qu'il soit, sur la charge de travail, le niveau de responsabilité, euh... Ça c'est dur. [...] Il y a des études aux Etats-Unis qui montrent que la publicité est dans le tiercé de tête des métiers les plus stressant, [...] on est dépendant vie et mort du client, mais pour délivrer un produit de qualité à ce client, on a deux variables qui sont extrêmement difficile à contrôler, le temps et une ressource intellectuelle ou artistique qui n'est pas prévisible. Donc on est en recherche permanente de diminuer l'imprévisibilité de la ressource artistique et essayer de maîtriser au maximum le temps. Et c'est donc toutes les conditions pour finir au Prozac » (TPM 004, 2008).

Le nombre de prestataires que sollicite un annonceur varie en fonction de la taille de ce dernier et de son budget alloué à la communication. En règle général, plus l'annonceur est important plus il fragmente son budget entre plusieurs agences issues de groupes différents, chacune d'elle étant retenue pour son excellence dans une spécialité donnée. Les représentants de la fonction communication que nous avons interviewés qui figurent dans le classement des 20 plus gros annonceurs en France, ont bien souligné la tendance forte à la répartition de l'allocation de la ressource.

« Nous on travaille avec différentes agences, euh... On a une agence de conseil en communication qui est DDB Paris [*groupe Omnicom*], et qui nous accompagne sur l'ensemble du travail de communication et c'est eux qui font toutes nos créa on line et off line. Ensuite on a une agence d'achat d'espace off line qui est MPG [*Groupe Havas*] et une autre agence pour l'achat d'espace on line qui est Zenithoptimedias [*Groupe Publicis*] » (ADV 005, 2008).

« On a une agence Publicis [*groupe Publicis*] pour la communication above the line, donc principalement la publicité. Pour l'internet on a trois, quatre agences, mais on est en train de les rassembler pour qu'il y ait une agence chapeau [*la principale est Fullsix du groupe Fullsix*]. Et ensuite on a une agence pour l'achat médias et la stratégie médias, OMD [*groupe Omnicom*] » (ADV 011, 2009).

On note au passage le paradoxe qui pèse sur les agences. Les annonceurs exigent de leur prestataires en communication des réponses globales ou intégrées : « je veux pouvoir rentrer chez mon prestataire agence et lui dire : 'voilà j'ai en ce moment un problème qui est tel ou tel. Comment est-ce que vous pouvez m'aider, mais de manière globale ?' » (ADV 001, 2005) ; « aujourd'hui on exige de plus en plus des agences de faire cette intégration » (ADV 011, 2009). En dépit de ces déclarations, il est manifestement de plus en plus rare que, dans des compétitions engageant des montants de plusieurs dizaines de millions d'euros, les agences de publicité, de marketing services, de digital et d'achats médias issues du même groupe parviennent à emporter la totalité du marché. Par exemple, en octobre 2009, Oxyane, la maison-mère de Décathlon remet en jeu son budget de communication pour un montant de 62,9 millions d'euros. La compétition est orchestrée par VT Scan, prestataire en choix d'agences. Dans le cahier des charges, il est très clairement stipulé que le portefeuille des marques Décathlon est scindé en trois lots, avec interdiction expresse faite à toute agence de concourir pour l'ensemble des trois lots (*CB News*, 22 octobre 2009). Cette mesure aboutira à l'abandon du budget par l'agence en titre Young & Rubicam qui détenait jusqu'alors la totalité

des marques. Preuve supplémentaire que la tendance est la fragmentation de la répartition des budgets.

Les budgets de taille dite « moyenne » (de 10 à 30 millions d'euros) et les budgets plus « petits » (moins de 10 millions d'euros) sont plus facilement remportés par une seule agence si elle est en mesure de faire une proposition de service intégrée. La prise de risque du « tout sous le même toit » pose bien sûr la question de la compétence variable d'une discipline à une autre. Une agence intégrée excelle rarement dans toutes les disciplines du marketing et de la communication. Mais ce risque relatif, rapporté aux contraintes de gestion d'un annonceur insuffisamment doté en ressources humaines pour gérer plusieurs prestataires et aussi insuffisamment doté en ressources financières pour verser des honoraires à plusieurs agences, explique en grande partie ce phénomène de concentration, selon lequel un annonceur « petit » ou « moyen » tendra à confier sa communication à une seule agence de taille généralement équivalente à la sienne.

« Les gros, gros clients ont tendance à fonctionner toujours en silos [*c'est-à-dire à fractionner les agences en fonction de leur spécialité d'excellence*], mais les clients de moyenne taille avec moins d'effectifs pour gérer le marketing veulent le plus simple, veulent un truc plus sous le même toit, avec un minimum d'interlocuteurs pour un maximum d'efficacité. Voilà. » (TPM 030, 2009).

« Les grands annonceurs, les plus gros, je parle des L'Oréal, des SFR ou les gros distributeurs, eux ils vont couloir disséminer. Prendre untel pour la pub, untel pour le web, untel pour le marketing service... Ils ne veulent pas mettre tous leurs œufs dans le même panier. Ils veulent tester... Alors que sur des annonceurs un peu plus modestes entre guillemets, que l'on avait à l'agence, des Virgin Mobile, des Connexions, des Marionnaud... Eh bien eux, ils prenaient un peu tout. Donc tu vois les annonceurs prennent un peu en face les agences de leur taille. Qui se ressemble s'assemble c'est un peu ça. C'est pour ça que les offres intégrées c'est plutôt des agences moyennes ou petites pour répondre à des annonceurs plus modestes » (MOP 010, 2008).

Cette répartition précautionneuse des « grands » budgets n'est pas uniquement liée à la division historique du travail de conseil en communication qui, comme nous l'avons montré plus haut, a vu émerger séparément des spécialités qui ont pris l'habitude de travailler « en silos », même lorsqu'elles étaient regroupées au sein de la même enseigne. Invoquer la taille de l'annonceur ne suffit pas non plus.

Il faut ajouter la dégradation de la relation entre l'annonceur et le monde des agences qui s'est particulièrement cristallisée au moment de l'adoption de la Loi Sapin en 1993. Cette

dernière ébranle la confiance entre deux mondes aussi différents que celui de la publicité et de l'industrie (*Le Monde* du 04 avril 1994).

Comme le souligne ce président d'une filiale intégrée d'un grand réseau américain à Paris :

« Il y a une désacralisation de la publicité. [...] Le désir euh... le désir ou l'acceptation de l'autre, de sa différence, diminue également » (TPM 004, 2008).

Sans toujours bien se comprendre tant ils diffèrent, ces deux mondes peuvent s'admirer : les annonceurs s'offre une manière d'exotisme social en côtoyant des artistes, des saltimbanques, des créatifs. En retour les praticiens de la communication ne cachent pas une certaine fierté d'être en relation avec les décideurs, voire les présidents des plus grosses entreprises. C'est ce que ce président d'une agence intégrée implantée à Paris et appartenant à un grand réseau nord-américain appelle le « cercle vertueux de la valorisation », c'est-à-dire une économie de l'échange à plusieurs dimensions. Les plus hauts représentants de l'annonceur confient leur campagne à des prestataires qui s'enrichissent économiquement et symboliquement de la confiance accordée par des grandes marques. Il est bon pour le crédit symbolique d'une agence qu'elle ait dans son portefeuille de clients des « grandes » ou « belles » marques. En retour, les prestataires valorisent les annonceurs. Une première fois par enrichissement via les résultats économiques attendus des campagnes et, plus symboliquement, une seconde fois par le passage de l'ombre à la lumière, de l'anonymat à la notoriété par la fabrication d'une « image publique » avec le concours d'artistes quelquefois renommés dont il est toujours opportun pour les annonceurs d'évoquer le nom en société.

« Donc il y a un cercle vertueux de la valorisation, je confie ça [*ma communication*] à des gens un petit peu... qui sortent de l'ordinaire [*les publicitaires*]. D'ailleurs tout sortait de l'ordinaire, leurs locaux, leurs manières de parler, leurs vêtements, leurs voitures, leur jargon, euh. Je rentre dans des métiers que, moi industriel, je fréquente rarement, donc j'ai des talents, des réalisateurs, des photographes, des mannequins, des comédiens, etc. Donc j'ai l'aspect paillettes qui me flatte et en plus c'est mon image publique, c'est-à-dire que sorti de mon bureau un peu obscur on me dit : « ah oui, c'est vous qui avez fait cette publicité aussi drôle, aussi belle, aussi émouvante, etc. » (TPM 004, 2008)

Sans mettre fin à cette relation, la loi Sapin en altère l'harmonie. L'intention au principe de la loi vise à rendre transparents les flux financiers entre annonceurs, agences et médias,

suspects de pratiques à la limite de la légalité. Très soutenue par les annonceurs qui sont représentés par l'UDA, la loi Sapin va très profondément bouleverser le paysage publicitaire français. Elle est un facteur déterminant de la structuration du champ car sa mise en place va venir mettre fin à un système de financement opaque qui pouvait générer 15% à 20% des revenus publicitaires (cf. Infra : le cas emblématique de la loi sapin).

Trois points de vues issus de personnes occupant des positions très différentes dans le champ, un expert de la communication hors agence, la présidente d'une des plus importantes agences de communication françaises et un manager opérationnel en agence quotidiennement aux prises avec l'annonceur, mettent en lumière l'effet de rupture et la dégradation qui s'ensuit avec un effondrement du cours du crédit symbolique accordé au conseil en communication.

« Les annonceurs, nous dit ce président d'une agence spécialisée dans les études marketing à destination des agences de communication comme des annonceurs, n'ont pas confiance dans le monde de la pub. Voilà, c'est des saltimbanques. C'est tout sauf ça, sauf que l'image qui est envoyée est une image de saltimbanque, pas trop de process, pas trop de machin. Voilà c'est ça. [...] Et puis il y a le péché originel qui est la loi Sapin ! » (EXP 006, 2008).

« On a donné une vision de ce métier, en particulier [*elle cite un créatif de publicité très connu*] par exemple, qui n'était pas une vision suffisamment profonde. Les consultants sont déguisés en consultants et nous [*les publicitaires*] on fait les crétins ! Alors voilà, les gens pensent qu'on n'est pas sérieux. [...] Et pourtant la création est une école de rigueur, mais c'est très difficile à faire passer. Et je pense qu'on a fait des choses, en particulier en France, qui font que... La loi Sapin n'a pas aidé » (TPM 012, 2008).

« La relation client [*lire ici annonceur*] agence a évolué dans le mauvais sens. Le client fait de moins en moins confiance à son agence. Les clients ont pris l'habitude de réduire les délais, ils en demandent plus tout de suite » (MOP 015, 2009).

Cette crise de confiance engendrée par une plus grande transparence des prix va s'accompagner d'une demande insistante pour mesurer les effets de la communication.

### 3.5. La mesure comme révélateur des logiques rivales

Mesurer les effets de la communication, c'est le Graal après lequel court l'ensemble des acteurs du champ. Mais cette course se fait en réalité à des vitesses et avec une détermination inégales selon que l'on est dans la publicité, dans le marketing direct ou le digital. Le thème de la mesure permet de porter au jour les rivalités entre les logiques défendues par les différentes parties, on va le voir. La mesure des résultats est une demande qui a l'âge du conseil en communication. Elle émane de l'annonceur qui, soucieux de ses investissements, cherche à toujours mieux comprendre où passe son argent et à quoi cela sert de communiquer. Le coût des médias, qui ne cesse de s'alourdir, accentue ce souci comptable. L'inflation du « coût pour mille (téléspectateurs, lecteurs, auditeurs...) » pousse les annonceurs à identifier les actions de communication les plus efficaces pour optimiser leurs investissements.

« Les budgets des enseignes [*de l'entreprise dont il dirige la communication commerciale, une marque de grandes surfaces*] tournent autour de 170 millions d'euros, donc ce sont des sommes colossales. [...]. Donc on est dans un système de très grande recherche d'efficacité à court terme » (ADV 007, 2008).

La recherche de la rentabilité à très brève échéance est une tendance lourde qui s'impose au champ et le façonne. L'inversion de la structure des investissements au cours des 25 dernières années l'atteste. La logique est à l'investissement sécuritaire sur le « hors médias » on l'a vu (cf supra : inversement des investissements médias). Cela va de pair avec la mesure du R.O.I. (*Return On Investment*) des campagnes qui est une demande grandissante des annonceurs, a fortiori les plus gros d'entre eux

« L'annonceur, la seule chose qui l'intéresse c'est le R.O.I ! » (TPM 011, 2008).

« Le retour sur investissement est très présent chez les annonceurs » (EXP 008, 2008).

Cette préoccupation de rentabilité est accentuée par la succession rapprochée des crises (en 1991 avec la première guerre du Golfe, en 2000 avec l'explosion de la bulle technologique, en 2008 avec la crise des *subprimes*) qui obligent la fonction communication marketing des annonceurs à apporter davantage de preuves en interne que le poste communication est un investissement rationalisé et non une dépense consentie au petit bonheur la chance.

« La société [*filiale d'une grande entreprise de transport*] a été créée il y a huit ans, et dès le lancement il y a eu un objectif d'être rentable rapidement. Et donc, concrètement, les opérations de marketing ont été pilotées depuis le début sur des critères de retour sur investissement immédiat. Donc il faut qu'un euro investi en communication globale rapporte au moins 1 euro de marge tout de suite. Ça nécessitait de faire des arbitrages en termes d'actions marketing et puis ça nécessitait de développer ou d'utiliser des outils de mesure le plus euh... sophistiqués et précis possible » (ADV 005, 2008).

« Je discutais avec un manager [*d'un annonceur mondial*] qui me disait pour 1 euro investi, ils avaient récupéré 1,50 euros. Et il me disait : on fait une analyse poste par poste. Tout poste qui ne dépasse pas le 1 euro, le budget est supprimé. Et avec la crise [*des subprimes*] c'est d'autant plus vrai. Il faut que ça rapporte ou l'année suivante on ne le fait pas » (MOP 009, 2008).

« On est chez [*elle cite le nom de son entreprise, un annonceur mondial multi produits*], tout se mesure. Si vous n'avez pas de chiffres, vous n'avez pas voix au chapitre. On essaie de plus en plus d'isoler l'impact de chaque point de contact. On est très *data driven*. On est très certainement difficiles à travailler » (ADV 003).

La scientification du marketing et de la communication amorcée dans les années 1950 avec le développement de sociétés d'études et de sondages associée au progrès des technologies nouvelles comme l'informatique et dernièrement internet, rend maintenant de plus en plus possible le déploiement d'un arsenal de techniques et d'outils s'efforçant de satisfaire au mieux - tant il n'y a pas de méthode parfaite ! -, cette si forte attente de mesure à travers la prévision des résultats des campagnes, les pré-tests et post tests d'idées ou de messages, les bilans de campagne, etc.

### **3.5.1. La logique des annonceurs**

La pression descend en cascade depuis l'annonceur jusqu'à ses divers prestataires conseils en communication. Les professionnels du marketing et de la communication chez l'annonceur sont eux-mêmes soumis à de fortes pressions en interne. Celles-ci se traduisent la plupart du temps par des objectifs élevés. En cas d'échec, l'enjeu de la sanction est bien souvent l'emploi.

« La durée de vie moyenne d'un directeur marketing est de quatorze mois. Les équipes marketing sont instables » (EXP 008, 2008).

« La durée moyenne d'un directeur marketing en Amérique, elle est de dix-neuf mois. Ce qui est quand même un désastre absolu » (TPM 008, 2008).

Dans ce climat de crainte bien peu propice à l'audace, chacun ménage sa carrière.

« Les subalternes ont peur de perdre leur job en deux mois » (TPM 002, 2006).

Afin de diminuer l'incertitude, l'annonceur demande à ses prestataires de s'engager sur les résultats des campagnes et y couple une partie de leurs rémunérations, ce qui permet de diminuer la part d'honoraires versés.

« On attend d'abord un accompagnement sur la définition de nos objectifs, et ensuite qu'ils [*les prestataires de communication*] soient capables de partager l'engagement sur nos objectifs annualisés » (ADV 011, 2009).

Les avantages de ce nouveau mode de fonctionnement pour les annonceurs sont multiples. Les campagnes reviennent moins cher à l'annonceur en cas d'échec.

« Les clients paient moins bien » (EXP 008, 2008).

La rémunération est indexée sur le succès de la campagne.

« Les agences sont de plus en plus sommées de travailler au résultat » (EXP 008, 2008).

La responsabilité de l'échec tend à se déplacer vers le prestataire exclusivement, au lieu d'être partagée par le couple client-agence.

« Une fois que c'est testé, ça donne au management [*de l'annonceur*] la réassurance que tous les indicateurs étaient au vert, donc c'est pas de sa faute. Il a fait ce qu'il fallait faire » (TPM 015, 2008)

« Les différentes phases de validation, de pré-test et de post-test des campagnes sont autant de dispositifs d'assurance pour les décideurs » (Frédéric Gervais, *conférence de l'Ecole de Paris du management*, 2009).

La pression à la mesure est présente à tous les stades de la campagne. Elle est un facteur de sélection entre les agences pour l'accès au budget, car la belle idée ou la stratégie ne suffisent plus à emporter l'adhésion.

« [Nous agence], on ne peut plus arriver maintenant en disant : ‘regardez ma création comme elle est belle, c’est sympa’. Nous devons démontrer pourquoi nos idées vont obtenir des résultats. Il faut arriver avec des preuves. On aura de la crédibilité et de la légitimité auprès de nos clients que si les idées qu’on a sont des idées qui créent des opportunités *business* » (TPM 001, 2005).

« L’annonceur n’achète plus si on n’est pas capables d’augmenter son *business*. Il n’achète plus de l’image et du son pour dire dans les dîners en ville qu’il a rencontré Kusturica ou tel réalisateur à la mode » (TPM 014, 2008).

« Ce qui pouvait passer il y a 5, 10 ou 15 ans, ne passe plus du tout. [...] Les annonceurs disent : ‘les mecs, faites nous la démonstration que vous allez être plus efficaces que les systèmes précédents’. Et là, il y a parfois des grands blancs » (TPM 011, 2008).

« Les clients sont plus exigeants sur la valeur de ce que les agences leur apportent. Nous devons désormais prouver la rentabilité ou l’utilité de chaque franc investi » (Xavier Romatet, PDG de Tribal DDB, *Stratégies*, juin 2001).

« On va de plus en plus vers des messages qui apportent la preuve de la *value for money* » (EXP 008).

L’agence est encore évaluée par des batteries de pré-tests avant le lancement de la campagne afin d’optimiser la recevabilité des messages et leur compréhension. Au terme des campagnes, ce sont des post-tests qui peuvent être effectués pour mesurer l’efficacité des actions entreprises comme l’intention d’achat qui est un critère parmi d’autres.<sup>61</sup> Et la tendance à l’évaluation va en s’accroissant comme nous le souligne ce directeur d’une agence d’un réseau nord-américain présent à Paris :

« Ca fait dix ans qu’on est testés, sur-testés, quali, quanti, dans tous les sens, pour savoir à chaque seconde si un spot marche ou marche pas, en tous cas pour essayer de prévoir. Et ça ne s’arrange pas ! » (TPM 015, 2008).

---

<sup>61</sup> Le pré-test est une « étude des réactions de la cible à un projet de message publicitaire. Un pré-test sert à vérifier si les intentions des créatifs sont perçues et bien comprises. Le pré-test qualitatif : analyse en profondeur semi-directive du message sur un très petit nombre de personnes, soit individuellement soit en groupe (*focus group*). L’objectif du pré-test « quali » est de comprendre la valeur de communication d’une idée créative par rapport aux objectifs stratégiques, de déceler les blocages éventuels, de baliser les zones de risques et d’optimiser ce qui doit l’être. Un pré-test étant le plus souvent réalisé en amont, il est fréquent qu’il ait à départager plusieurs pistes auprès de plusieurs cibles. Le pré-test quantitatif : il se fait sur un échantillon représentatif de la cible de communication », in Lendrevie & Baynast, 2008 : 639. Le post-test « mesure sur un échantillon représentatif les résultats d’une campagne après qu’elle ait été faite. Les post-tests mesurent la mémorisation de la publicité (son impact), l’attribution des messages à la campagne et à la marque, sa compréhension, l’agrément des messages et l’incitation à l’achat », in Lendrevie & Baynast, 2008 : 638.

Cette directrice marketing d'un annonceur de l'agro-alimentaire qui fait de nombreuses campagnes à la télévision à destination d'un public cible relativement âgé, confirme cette tendance : d'un côté, on observe une indéniable « scientification » qui conduit à toujours plus de mesure et d'évaluation à chacune des étapes de la campagne pour diminuer la part d'erreur tant redoutée. Mais la rigueur apparente ne doit pas cacher les stratégies d'auto préservation qui y sont associées. Plus l'annonceur se couvre, plus il recourt à des tiers de confiance, ce qui, en l'occurrence, le pousse à toujours plus se déporter sur l'industrie des études pour des tests à tous les étages depuis la réflexion marketing jusqu'à sa traduction sous forme d'idée en passant par l'exécution créative.

« Les plateformes [*stratégie ou idée globale*] sont testées en terme de concept. Et les exécutions [*traductions créatives des idées*], notamment les copies, sont testées avant mise à l'antenne. [...] En fait, on pré-teste toujours. [...] Toutes nos copies sont évaluées. [...] Et ensuite, il y a deux choses qu'on fait. On mesure systématiquement l'impact sur nos ventes de tous les passages médias. On a ce qu'on appelle un indice court terme et moyen terme d'impact sur les ventes avec du avant et du après. Et ensuite, parfois quand on s'interroge sur des performances et qu'on a besoin de plus d'information, ça nous arrive de post-tester des campagnes, notamment quand on arrive sur des phases où les copies télé sont un peu érodées ou qu'on a le doute qu'elles le soient, ça nous arrive de post-tester. Ou alors quand on est sûr de nouvelles copies, ça nous arrive de post-tester parce que c'est la seule manière de connaître le niveau optimal de pression pour une copie, euh... D'affiner la cible de communication quand parfois on a des doutes sur quels médias acheter pour affiner la stratégie médias » (ADV 004, 2008).

L'industrie prospère des instituts d'études et de sondages exerce ses vertus tranquilisantes auprès des annonceurs qu'elle rassure et qu'elle soutient lorsqu'ils sont dans « le doute ». On peut néanmoins s'interroger sur la pertinence des travaux menés car les groupes qualitatifs (« *focus group* ») servant aux pré-tests rassemblent souvent un tout petit nombre de gens. Il n'est pas rare que les résultats des groupes tests reposent sur un échantillon de 15 à 20 personnes déjà inscrites dans les bases des sondagistes et familières de ce type de protocoles puisque certaines en font une source de rémunération complémentaire.

« Les *focus group*, c'est des consommateurs payés pour donner leur avis. Ils savent qu'ils sont observés derrière une glace sans tain et s'ils n'ouvrent pas leur gueule ils passent pour des crétins. Donc forcément ils l'ouvrent » (TPM 023, 2008).

Chacune de leurs réactions, chacun de leurs commentaires peuvent décider du destin de campagnes à plusieurs millions d'euros. Et pourtant, quelle est la valeur prédictive de post-

tests qui fondent la potentialité d'achat du produit sur une simple déclaration du sondé qui se sait attendu et rémunéré pour ses réponses ?

Par delà la fiabilité de tel ou tel type d'évaluation, c'est aussi la commensurabilité des différentes mesures qui doit être posée. A ce jour, il est possible de mesurer avec plus ou moins de précision chacune des actions de communication de manière isolée mais il n'est pas possible de mesurer de manière globale la contribution des actions des différentes disciplines aux résultats d'une entreprise. L'une des solutions consisterait à trouver un indicateur commun rendant comparable l'efficacité des différentes disciplines sur une campagne donnée, mais cet enjeu d'objectivation de la performance globale est vécu par les professionnels comme « un peu la quadrature du cercle ». C'est l'enjeu du champ !

« Il n'y a qu'une chose qui intéresse les patrons, c'est le REX, le résultat d'exploitation quand je suis un annonceur. Donc, 'comment est-ce que je fais mon résultat d'exploitation pour maintenir mon cours de bourse ou maintenir la rémunération de mes partenaires ?'. On sait mesurer la contribution d'une action de pub, la contribution des actions interactives, enfin digitales, on sait mesurer une opération de trafic, de marketing services, ce que vous voulez. La mesure globale n'existe pas, il y a des chaînons manquants. Et donc là, on rejoint le vrai problème de la performance marketing. Parce que dans la performance marketing il y a l'analyse de toutes les actions de communication. Et l'enjeu, il est là » (EXP 006, 2008)

« Il y aurait d'abord une initiative à prendre qui est très lourde qui consisterait à trouver une unité de mesure commune à toutes les prises de paroles qu'elles soient en marketing direct, en promotion sur le point de vente, en publicité, etc. Et à ce moment là, de mesurer avec cette unité commune, de mesurer les ventes et d'avoir un ratio qui est le... qui est comment dirai-je le... les ventes par unité de mesure. Alors je vais vous dire mieux, faire un retour sur investissement sur la publicité tout seul c'est très difficile, on n'y arrive déjà pas, mais à partir du moment où c'est des programmes intégrés, c'est extraordinairement compliqué puisqu'il faut trouver des unités de mesure commune à toutes les disciplines. Je ne sais pas si on y arrivera un jour, c'est un peu la quadrature du cercle » (TPM 008, 2008).

Ce projet est présenté comme tellement inatteignable par les professionnels des agences qu'on en vient à s'interroger sur leur détermination réelle à lui donner le jour. Derrière les prétendus appels à une meilleure mesure présentée comme salutaire :

« Si on pouvait vraiment faire des mesures d'investissements, je me répète, fiables, intelligentes et fines, je serais le premier à être ravi, parce que ça me conforterait et ça conforterait mes clients dans ce que je pense aujourd'hui » (TPM 008, 2008).

Il y a aussi de l'inquiétude à peine dissimulée voire de la crispation.

« La communication n'est pas une science exacte, j'espère qu'elle ne le deviendra jamais. [Silence] Elle ne pourra pas le devenir, j'en suis convaincu » (TPM 023, 2008).

Ce n'est donc pas par hasard que les importants efforts engagés pour tenter d'élaborer un indice global de mesure de campagnes, toutes disciplines confondues, sont fournis par des instituts d'études et des annonceurs... sans le précieux concours des agences ou des groupes de communication qui invoquent utilement le coût de cette recherche...

« Ca demande des moyens extraordinaires qui dépassent ceux des agences. De grands annonceurs américains, Nielsen et d'autres sociétés d'études travaillent nuit et jour sur ce sujet et cherchent un moyen de trouver une unité de mesure commune à toutes les disciplines. Une fois qu'on aura fait ça, on pourra parler de retour sur investissement global. Comme c'est un projet extrêmement coûteux qui exige plusieurs dizaines de millions de dollars d'investissement pour obtenir des résultats fiables ou stables, ça va prendre quelques années et personnes n'est convaincu à l'avance du résultat tangible de ce type d'initiative. Moi je souhaiterais qu'on y arrive. Mais on ne sait pas si on va y arriver. » (TPM 008, 2008).

Face à l'imprécision persistante et dans l'attente « d'y arriver » peut-être un jour, la pratique consiste à faire coexister les mesures, discipline par discipline, et à calculer le retour sur investissement de chaque opération en fonction d'indicateurs bien spécifiques à chacune d'entre elles : « dans notre jargon ? on appelle ça une currency » (TPM 008, 2008).

De façon non exhaustive, en publicité, on peut recourir à un indice de pression des campagnes (*Gross Rating Point* ou GRP), on peut aussi mesurer la notoriété spontanée, la notoriété assistée ou l'intention d'achat. Dans le digital, ça peut être un nombre de clics ou un nombre de pages vue pour évaluer le trafic sur un site internet. Dans le marketing direct, on aura recours à un taux de transformation, c'est-à-dire au nombre de gens qui auront acheté un produit par rapport à la population qui aura reçu un mailing d'offre promotionnelle dans le cadre d'un programme de *Customer Relationship Management* (CRM) consistant à améliorer la relation de la marque avec ses consommateurs. Cette approche cloisonnée de la mesure (« en silos ») à une époque où tout le monde proclame la nécessité de réunir les compétences et les disciplines dans l'intérêt de l'annonceur a quelque chose de paradoxal qui permet de toucher du doigt la tension du conseil en communication.

Comme le souligne fort justement ce président monde d'un réseau nord-américain :

«Ce n'est pas très satisfaisant, parce qu'encore une fois, à l'époque de l'intégration, c'est un peu contradictoire de sur-fragmenter les mesures. Mais pour l'instant on n'est pas arrivés à faire autrement » (TPM 008, 2008).

Il y a en effet un paradoxe dans cette division de la mesure à une époque où le conseil en communication est invité de toute part à intégrer toutes ses disciplines constitutives. Ce paradoxe est en fait le révélateur de logiques contradictoires propres aux trois disciplines que nous avons choisi d'étudier.

### **3.5.2. La logique publicitaire**

Prestataire au service de l'annonceur, le publicitaire est en situation de subordination économique face à ce dernier : « on est dépendant vie et mort du client » (TPM 004, 2008). Pour autant, cette dépendance économique ne saurait rendre compte à elle seule de relations dont la nature est autrement plus complexe. En dépit de leur position de force, les annonceurs expriment parfois leur difficulté à se faire entendre de leurs agences de publicité.

« Ce n'est pas facile d'obtenir ce qu'on veut des agences de publicité, [*dit cet ancien directeur de la communication d'une grande marque de pari français*], en fait, on a des objectifs très différents. Eux le résultat qu'ils cherchent, c'est les prix [*artistiques qui récompensent les meilleures campagnes*], le faste, la valorisation personnelle. Nous c'est la rentabilité de l'investissement. Il y a souvent un abîme entre les deux » (ADV 009, 2009).

Les publicitaires sont en effet tiraillés entre plusieurs logiques. D'un côté servir le client et ses attentes commerciales, de l'autre se servir soi-même en cédant aux sirènes artistiques. Le monde de la publicité s'est doté d'une association des directeurs artistiques, le Club des AD montrant bien que cette logique compte et qu'elle a ses récompenses. Car il existe des compétitions artistiques internes à la profession qui priment les meilleurs créatifs. De l'aveu des professionnels, le plus prestigieux est le Festival international de la publicité à Cannes (« avoir un prix ou être short listé à Cannes, c'est le bonheur », TPM 039, 2009). Mais il y a aussi le Grand Prix Stratégies, le London Advertising Festival, le prix Effie, le Top Com, etc. Ces prix, véritables instances de consécration assurent reconnaissance et visibilité dans la profession permettant à leur détenteur des carrières au plus niveau de la création publicitaire.

« Les prix c'est vraiment de l'ego. Et puis c'est important pour nous en tant qu'agence. Les prix c'est ce qui donne de la notoriété à une agence. Et comme nous on est une agence qui cherche à être sur le devant de la scène, les prix c'est décisif » (TPM 039, 2009).

« Il faut le reconnaître, les créatifs eux-mêmes sont souvent davantage préoccupés par le microcosme de la publicité, susceptible de leur décerner une récompense, que par les problématiques des entreprises. Pour toutes ces raisons, ils sont très éloignés des annonceurs pour qui ils travaillent. Il est flatteur pour un client que son agence gagne un prix. Il ne perçoit donc pas l'attitude de l'agence comme un détournement de la création au profit des créatifs. [...] Le rêve d'un créatif est d'obtenir un Lion au festival de la publicité de Cannes, récompense suprême attribuée par ses pairs. Les clients ne sont finalement qu'un moyen d'atteindre ce but.

[...] Ainsi Publicis affiche-t-elle deux ordres en terme de développement : remporter des prix et recruter de nouveaux clients. Il faut être reconnu comme une agence créative pour recruter de nouveaux clients.

[...] Chaque année, pour le Festival de la publicité de Cannes, les meilleurs créatifs des agences utilisent une partie de leur temps pour réaliser de fausses publicités spectaculaires, des ghosts, sans contraintes ni cahiers de charges. Les commerciaux doivent assurer au moins une parution de cette publicité dans un média, sans quoi le projet ne peut pas concourir au festival. Ces campagnes qu'il est parfois difficile de faire accepter au client même pour une diffusion unique, sont financées par les agences. Dans de rares cas elles sont reprises par le client pour ses campagnes officielles » (Frédéric Gervais, Conférence de l'Ecole de Paris, 19 janvier 2009, pp. 3-4).

Sur ces bases, on voit bien qu'on peut être amené à travailler régulièrement ensemble et avoir bien des difficultés à se comprendre.

« En fait on a un problème de compréhension. Comment faire pour parler la même langue ? On est au lendemain de la tour de Babel, on ne se comprend pas et c'est la bagarre. Il faut qu'on arrive à reparler la même langue » (TPM 026, 2009).

Cette incompréhension est confirmée par les résultats de l'étude « Le monde à l'envers », réalisée conjointement par le cabinet Limelight Consulting, le Club des Annonceurs et le magazine professionnel *Stratégies* fin 2009. D'après cette étude, les annonceurs sont insatisfaits de leurs agences en termes de mesure des résultats, de rapport qualité prix des prestations. Ils estiment également qu'elles ne sont pas assez rigoureuses dans leurs organisations et leurs méthodes de travail. De leur côté, les professionnels de la communication expriment des attentes quant à l'amélioration des *briefs*, une plus juste rémunération de leurs prestations et une plus grande capacité à la prise des risques de la part des annonceurs. Ce dernier point est, selon nous, très révélateur de l'incompréhension entre ces

deux mondes. Sans que les relations soient qualifiées de mauvaises, il y a néanmoins une césure. Les annonceurs, comme nous l'avons déjà montré, veulent des campagnes créatives mais mesurées dans tous les sens du terme (aussi bien modérées dans le ton choisi, qu'évaluées dans leurs « retombées »). Leurs prestataires quant à eux n'estiment pouvoir donner le meilleur d'eux mêmes qu'à la condition qu'on leur laisse la liberté d'expression de leur art : une créativité rassemblant dans un même élan audace et pertinence.

Pour le publicitaire la « bonne créativité », est inséparable d'une prise de risque. Une posture que redoute l'annonceur. Le principe de précaution qui anime ce dernier le pousse à tester et sur-tester, on l'a vu. A force de tout vouloir anticiper, contrôler et ajuster, on aboutit à une édulcoration de l'idée voire à sa dégradation. La puissance de l'idée initiale s'accommode mal des tests multiples qui, à force de renvois à correction successifs tendent à la rendre insipide, invisible, inaudible. L'idée forte crée ce que le publicitaire appelle des « aspérités » qui se traduisent par du rejet ou de l'adhésion, deux attitudes préférables à l'indifférence selon lui. Tout se passe un peu comme si le parti pris publicitaire en matière de création se situait aux extrémités d'une courbe de Gauss de l'acceptation. Aux extrêmes on aurait la très forte adhésion et la très forte répulsion. Au milieu, les indécis pour qui le message risque d'être sans relief, sans saveur et donc sans effet.

« [*Les annonceurs*], ils cherchent à minimiser la prise de risque parce que sinon ils se font virer. Mais ça ne va pas dans le sens du message. Ca va dans le sens de... Ouvrir des parapluies un peu partout. [*Silence*]. Tu vois c'est l'expression ' *You will never get fired*' par IBM à l'époque. Un truc qui a été testé dans tous les sens et qui ne rend pas » (TPM 002).

L'efficacité publicitaire se situe dans le registre des émotions qui, selon les publicitaires, sont très compliquées à mesurer.

« Notre rôle, [*explique ce directeur artistique exerçant sa profession au sein d'une agence du groupe de communication Publicis*], est de créer un univers pour les marques, de les aider à préempter un territoire de communication, à se positionner sur certaines valeurs. Ce sont des éléments intangibles, éminemment difficiles à mesurer » (Frédéric Gervais, *conférence de l'Ecole de Paris du management*, 2009).

Mêmes les annonceurs les plus traditionnellement attachés au tout mesurable conviennent que l'on ne peut mettre de côté la dimension émotionnelle des communications qui est très difficile à apprécier de façon rigoureuse à travers des tests et études.

« [Les] entreprises ont découvert depuis 10 ou 15 ans que des bonnes communications devaient avoir un élément émotionnel. On va dire ça comme ça, c'est leur mot, c'est leur vocabulaire, dont on va dire ça comme ça. Et c'est très intéressant parce qu'ils ont du mal à mesurer campagne par campagne, en quoi cet élément émotionnel apporte une valeur ajoutée par rapport à une campagne qui n'a pas eu cet élément là. Par contre ce qu'ils peuvent faire c'est, s'ils ont eu 50 campagnes sur 50 marques sur 10 ans, s'il y en a 25 qui ont eu un élément émotionnel et 25 qui n'ont pas eu un élément émotionnel, de regarder les 25 qui ont un élément émotionnel qui n'est pas mesurable en soi, ont été plus efficace ou pas que les autres. Et ça ils l'ont fait, ils l'ont mesuré et la réponse est oui » (TPM 008, 2008).

Face à cette difficulté pour départager scientifiquement ce qui marche de ce qui ne marche pas, les annonceurs sont bien obligés de laisser aux publicitaires la liberté de faire au mieux. Autre imprécision de la mesure publicitaire qu'il convient de mentionner, il est impossible d'établir une corrélation exacte entre la pression publicitaire et la courbe des ventes. Personne n'oserait contester le rôle de stimulant commercial joué par la publicité, pourtant, selon un dicton très populaire dans la profession - que nombre de nos interlocuteurs ont rappelé – « la moitié de l'investissement publicitaire est perdu mais on ne sait pas laquelle ». En conséquence on continue de créditer 100 et plus l'année suivante pour ne pas affecter de façon négative la courbe des ventes. Par précaution, par croyance.

« C'est le patron de Coca ou de Pepsi qui disait dans les années 1980 : 'avec la pub, je sais qu'il y a 50% de ce que j'investis qui part en fumée, le problème c'est que je ne sais pas lesquels ?' » (TPM 002, 2006).

Afin de corriger ça, des agences d'achat d'espace comme Carat, ZenithOptimédias, OMD, etc., ont développé des modèles mathématiques parfois très compliqués et des indices de pression publicitaire comme le GRP pour assurer les investisseurs que leurs annonces seront vues un certain nombre de fois par la catégorie de population visée à telle heure devant la télévision ou le matin en passant devant des panneaux d'affichage 4x3 sur le périphérique.

Seulement le problème demeure. Aussi rassurantes que soient les statistiques, le consommateur aura été exposé à tant d'autres stimuli marketing entre la campagne et le potentiel achat, qu'il sera extrêmement compliqué d'imputer l'acte d'achat à la publicité exclusivement. De très nombreux autres facteurs peuvent avoir interféré, sans compter que nul n'est certain que l'acheteur a vu la campagne !

« Par exemple, vous savez qu'une campagne télé a démarré tel jour à telle heure. Eh bien si vous arrivez à corrélér ça à une courbe de vente... Souvent vous pouvez voir un pic. Maintenant est-ce que ce pic est dû à la campagne de communication en tant que telle ou est-ce qu'il est dû à une opération de promo au même moment, est-ce qu'il est dû à un contexte socio-économique du moment, pfff, peut-être ? » (TPM 023, 2008)

« Il n'y pas de corrélation. Alors on peut chercher à faire des corrélations quand même [...]. Mais c'est extraordinairement difficile de faire une corrélation directe sur les ventes » (TPM 008, 2008).

Dans une période de démesure de la mesure, où le déferlement des technologies accroît les capacités de certaines disciplines comme le marketing service ou le marketing digital, l'observateur pressé pourrait conclure qu'il est bien incommode, voire dangereux pour le publicitaire de ne pas arriver à quantifier les résultats de son travail. Et pourtant, il y a un enjeu manifeste à faire perdurer une relative imprécision. La faiblesse de la discipline publicitaire peut quelquefois se transformer en un précieux atout. L'indétermination ouvre un vaste champ d'expression. Quoi de mieux finalement pour ces professionnels de la rhétorique commerciale, habitués à « préempter des territoires » et construire les « valeurs » des marques, que de préempter à leur tour et pour leur seul profit le territoire du non mesurable ou du mal mesurable, préservant ainsi cette zone d'incertitude ô combien stratégique (Crozier et Friedberg, 1977).

En effet, le publicitaire pallie l'insuffisance de « corrélation directe » sur les ventes d'une campagne par la mobilisation de l'empirie. Du flou artistique, si l'on ose dire, il fait une force.

« Sur 100 que je place en publicité j'en perds 50 mais je ne sais pas lesquels. Eh bien, [*nous dit ce représentant de l'annonceur*], ça c'est une force ! C'est une force ! Je ne veux pas couper [*en tant qu'annonceur*] parce que je constate que si je baisse mon budget, ça marche moins bien » (ADV 001, 2005).

Le publicitaire substitue au chiffre, la parole :

« Le verbe c'est la pub qui le donne ce n'est pas le CRM. Tu vois, je veux dire, voilà, la marque c'est une communion, ensuite mon deal avec la marque et mon commerce avec la marque c'est des relations. C'est pas pareil... C'est pas pareil. » (TPM 002, 2006).

Le défaut de mesure, il le compense par la conviction, par la force de ses idées et, ce qui n'est pas négligeable dans cette interaction entre des individus, par la séduction qu'opèrent ses talents d'orateur.

« La relation de communication, c'est aussi une relation de séduction. Il y a de la séduction, il y a de la conviction, c'est important aussi » (EXP 009, 2008).

Pour les plus chevronnés des publicitaires, ceux qui peuvent faire appel à une large expérience et qui savent en parler, donc bien souvent les plus âgés, c'est l'assurance de préserver leur rôle de conseil face à leur client annonceur. L'écart des générations joue ici un rôle fondamental. Par le biais de la loi Sapin (1993) poussant certaines agences à se dessaisir du conseil médias pour l'abandonner aux centrales d'achat d'espace, les jeunes générations ont eu tendance à perdre une part de leur poids en tant que conseil dans la relation avec l'annonceur, se trouvant ainsi reléguées au rôle de simples exécutants.

« Moi j'ai du pot, je suis rentré aux derniers bons moments de la pub [*diplômé d'HEC, il entre comme chef de publicité dans une grande agence réputée pour être très créative en 1985*]. Mais ceux qui sont rentrés après la division entre les centrales d'achat et les agences [*c'est-à-dire après la loi Sapin du 29 janvier 1993*], les mecs y savent quoi ? Y savent plus rien les commerciaux. Y sortent d'écoles de commerce mais concrètement c'est quoi leur job ? De l'interfaçage avec le client, mais ils ont même pas la maîtrise des études. Et les clients veulent même plus les voir pour leur expliquer les Nielsen ou... Y a même plus de débat. Ils ont plus les médias. Ils savent plus rien en médias. Un commercial qui sait rien en médias... Voilà c'est la réalité concrète du marché » (TPM 002, 2006).

Ceux d'« avant 1993 » qui occupent aujourd'hui des fonctions élevées et à ce titre, accèdent aussi plus facilement aux réunions où siègent les directeurs marketing ou les directeurs de la communication des annonceurs, peuvent ainsi exposer leur « vision » et faire part de leur expérience. Pour conseiller et convaincre les clients, ils fondent leur argumentation sur la qualité et la beauté des idées bien sûr, a fortiori lorsqu'elles ont été exécutées et qu'il est possible de donner quelque chose à voir comme un « *story board* » ou un mini film en vidéo par exemple. L'art du rhéteur s'accomplit pleinement avec le renfort de l'image qui permet de toucher du doigt. Mais il est important aussi de pouvoir mobiliser l'expérience des campagnes précédentes et de dégager, à partir de la « loi des grands nombres » des tendances, des prévisions de résultats rassurantes pour le client et emporter son adhésion.

« La corrélation je la fais sur la loi des grands nombres, comme ça de façon complètement empirique parce que je sais que c'est exact » (TMP 008, 2008).

« Le problème de la mesure des résultats eh bien c'est que ça repose sur le professionnalisme et l'expérience. Ils savent [*les publicitaires*] que dans un plan d'expérience en mettant, ça, ça et ça, a priori on réunit les meilleures conditions pour que ça marche. Mais c'est le problème de la conviction intime. Parce que les instruments de mesure, là on est un petit peu euh... Pour le moment on est en recherche » (ADV 002, 2005).

« Les médias off [*line : télévision, radio, presse...*], c'est effectivement très difficile de les mesurer. Mais bon quand même, les professionnels ont pas mal d'indicateurs qui sont basés sur l'expérience essentiellement et qui, pour une campagne de télé, permettent de prédire les ventes » (EXP 007, 2008).

Tout n'est pas complètement perdu pour les plus jeunes générations qui n'ont pas acquis autant d'expérience que leur grand aînés chanceux d'avoir connu l'âge d'or d'avant 1993, érigé en mythe. Pour ceux qui sont arrivés dans le métier après 1993 et qui exercent dans des agences ayant su préserver un service de conseil médias, il est possible d'accéder à une ressource en matière grise. Précieuse aide pour tous ceux qui sont en contact avec l'annonceur et qui doivent lui faire des « préconisations » stratégiques ou tactiques comme les commerciaux, les consultants, les directeurs de clientèles, etc.

« C'est hallucinant, quoi, si on enlève les médias des agences, [*reconnait cette patronne d'une prestigieuse agence parisienne*]. Comment les agences elles continuent à réfléchir sans les médias, je ne sais même pas. Nous ici on a continué à payer des médias, on enlevait ça tous les jours des profits, parce qu'on savait pas faire [*sans les médias*]. Autant l'achat [*d'espace*] ça m'est égal. J'aurais même tendance à séparer l'achat [*d'espace*] de la préconisation [*le conseil en stratégie médias*]. Mais en tous cas pour nous, le lien aux médias est très important. [...] Parce que quand vous avez le message, après faut passer dans tous ces canaux. Ben là, y a les médias pour dire faites ça, faites pas ci. » (TPM 012, 2008).

L'empirie est ce qui fonde le publicitaire dans sa conviction intime, qui peut se résumer à l'équation suivante : « être efficace c'est être créatif ; être créatif c'est prendre des risques ». Cette conception là de la créativité elle doit être farouchement défendue car elle n'est pas admise par tous les annonceurs. Bien au contraire, elle est mise à mal par une conception rivale pour qui créativité et efficacité sont deux choses bien différentes. Cette coupure là est vécue par les publicitaires comme une blessure, une blessure presque narcissique. C'est une partie d'eux-mêmes qui est niée à travers cette séparation. C'est un bout d'eux-mêmes que l'on ne reconnaît pas et qu'on envoie aux orties.

« J'ai toujours été patron dans des agences créatives et j'ai toujours souffert que les gens opposent créativité et efficacité. J'ai donc toujours cherché à être créatif pour être plus efficace » (TPM 008, 2008).

La créativité c'est la raison d'être du métier de publicitaire. Lorsqu'il est créatif, il est lui-même. Mais le publicitaire ne peut réellement être lui-même à la seule condition qu'on lui laisse exprimer son art, qu'on le laisse libérer sa créativité. Pas n'importe laquelle, pas la créativité « stupidement débridée », mais une créativité réfléchie, en adéquation avec les cadres fixés par les attendus du clients comme la stratégie et la problématique de la marque.

« Je suis tellement certain qu'une créativité bien pensée encore une fois, pas stupidement débridée, mais une créativité pertinente est source de vente. Que ce soit sur [*il cite 4 noms d'annonceurs de taille mondial – un fabricant d'automobile, une marque de produit informatique, une marque de sport et une marque d'aliments pour animaux - qui sont des clients du réseau qu'il dirige*], j'ai en la preuve tellement tous les jours, parce qu'on peut faire une mesure sur une campagne mais moi je peux vous donner un exemple, je ne peux pas citer de noms, mais prenons n'importe lequel de mes gros clients, s'il y a 100 films qui ont été faits depuis 5 ans, si je prends les 20 les plus créatifs et si je prends 17 ou 18 de ces vingt, ça sera parmi les marques qui ont le plus progressé » (TPM 008, 2008).

C'est pourquoi le publicitaire réclame de la liberté dans l'exercice de son métier. Il souhaite qu'on lui (re) fasse confiance, qu'on se fie à son « intime conviction ». Il veut pleinement occuper le rôle de conseil en communication que l'annonceur attend paradoxalement de lui, tout en lui déniait cette faculté par le recours à des tests castrateurs. Il y a une forme d'incompréhension et d'incompatibilité entre les logiques respectives.

« Ce sont deux mondes qui ne se comprennent pas et c'est pas près de changer »  
EXP 006, 2008.

La logique des publicitaires est de fabriquer des idées fortes, ce qui requiert de prendre des risques, d'oser explorer des territoires nouveaux. Le publicitaire attend de l'annonceur qu'il s'adosse à ses recommandations et qu'il le suive dans son expertise. En retour, l'annonceur attend beaucoup de son agence. Il veut une stratégie avec des créations qui le surprennent, mais la surprise doit être sous contrôle, tout cela doit être sécurisé.

« Les créatifs ont le sentiment que les annonceurs ont peur de prendre le moindre risque » (Frédéric Gervais, conférence de l'Ecole de Paris du management, 2009).

En signe de bonne volonté, le publicitaire se dit prêt – plus par une logique de soumission à l’annonceur que par conviction personnelle - à soumettre ses idées à l’épreuve des tests, mais pas n’importe lesquels et pas n’importe comment.

« Tout ce qui peut permettre de mesurer, je suis au contraire un fervent partisan de la mesure, mais pas de n’importe quelle mesure. Il se trouve que j’ai vu depuis près de 35 ans une très grande quantité de mesures qui étaient faites en dépit du bon sens. Donc c’est ça le problème ! » (TPM 008, 2008).

« Je ne suis pas en train de dire qu’il ne faut pas pré-tester et post-tester des campagnes, il faut juste avoir le recul et l’intelligence d’en tirer les bons enseignements » (TPM 023, 2008).

Le publicitaire préférerait que l’argent soit dépensé autrement afin d’éviter ce qui à ses yeux est « le drame et le gaspillage d’argent » (TPM 023, 2008) des protocoles traditionnels de tests et pré-tests. A travers son attente d’autres formes de mesures et ce qu’il désigne comme « l’intelligence des bons enseignements », le publicitaire attend du soutien, qu’on l’alimente dans ses réflexions, qu’on lui donne les moyens de s’assurer de la pertinence des stratégies à adopter. Il serait selon lui largement préférable d’investir dans des études plus en « amont » du processus de création. Des études de nature à donner de « bonnes idées » portant sur le marché, les usages et comportement des consommateurs cibles d’une marque ou d’un produit (« des *insights* consommateurs »). Autant d’éléments susceptibles d’alimenter les instances de réflexion des agences comme le *planning* stratégique ou les équipes créatives (« *teams créatifs* ») en charge d’investiguer les pistes créatives, de traduire les idées en messages et en images pour ensuite lancer des campagnes grandeur nature face au vrai public, quitte à les tester sur des chaînes à plus faible écoute pour limiter la part de risque encouru.

« Je crois que les publicitaires sont un peu en demi mesure en ce qui concerne les pré-tests, c’est-à-dire les mesures qui essaient de prédéterminer les succès ou les échecs. Et là, moi je suis effectivement tout à fait euh... Je ne vais pas dire que je suis euh... Que je suis contre. Mais je trouve que la manière dont on dépense l’argent en matière de recherche pour prévoir les choses, c’est pas la bonne manière. C’est-à-dire qu’on essaye de tester un produit [*une publicité*] pas trop fini,...] de tester des campagnes produites en story board, en dessin, en narratif, en ce que vous voudrez, et on essaie d’aller à travers des groupes qualitatifs la plupart du temps, même certaines mesures quantitatives, pour savoir si la chose serait réussie ou pas, l’impact qu’elle produirait ou pas. Ça moi j’y crois pas trop. Ce que je crois par contre, c’est de dépenser beaucoup d’argent en recherche à l’avance pour être très, très clair sur les objectifs d’une campagne. Est-ce que c’est une campagne qui doit rendre la marque populaire, est-ce que c’est une campagne

qui doit rendre la marque désirable, est-ce que c'est une campagne qui doit changer le point de vue de gens qui ne sont pas fidèles à la marque, est-ce que c'est une campagne qui doit renforcer tel élément, etc. Et ça je pense qu'on est très pauvres en recherche pour comprendre les enjeux stratégiques, avoir des *insights* consommateurs [...] et c'est là dessus, moi je pense qu'on devrait dépenser un petit peu plus d'argent.

Et puis après prendre le risque comme dans d'autres métiers, de faire des prototypes, c'est-à-dire de faire les vraies campagnes, grâce à ce que j'évoquais tout à l'heure, il y a des canaux, qui sont des canaux, avant pour tester une campagne télévision c'était compliqué euh... Soit vous diffusiez la campagne, soit vous alliez sur RTL ou RMC qui étaient devenus des rats de laboratoire parce qu'il y avait plein de campagnes qui étaient mise sur ces chaînes là.

Aujourd'hui on peut grâce à Internet, grâce au digital, on peut fabriquer des choses et voir l'effet produit. [*Internet rend possible la mesure de la créativité à bas prix, là encore il révolutionne le marché en soutenant la créativité*] Mais moi, je ne suis pas du tout contre des mesures, mais sur des choses réelles. Pas des choses qui sont des prototypes mal foutus et mal finis » (TPM 029, 2009).

Si les trois principales branches des agence de communication étaient les enfants d'une même famille, la publicité serait assurément le fils prodige tandis que les deux autres, le marketing direct et le digital, moins prestigieux, moins brillants, tout au moins en apparence, seraient restés dans son ombre. Mais les modifications récentes du champ, notamment la demande de plus en plus forte des annonceurs de mesurer leur retour sur investissement, ont modifié cet état de fait, en remettant les deux moins aimés au devant de la scène familiale.

### **3.5.3. La logique du marketing direct et du marketing digital**

Il est des disciplines de la communication mieux armées que d'autres face à la mesure. Les praticiens en conviennent eux-mêmes :

« Dans le marketing direct, la mesure est plus évoluée que dans le média traditionnel ou tout ce qui est *branding* [ou *publicité*] » (EXP 007, 2008).

La technique n'est pas seule en cause. Le marketing direct avec sa longue tradition du traitement de la donnée papier ou informatique est plus familier de l'évaluation de ses propres actions. On lui attribue plus volontiers une « culture du résultat » ou du « R.O.I. » que, très longtemps, les publicitaires n'ont pas partagé avec autant de zèle. Comme le souligne ce patron qui a fait sa carrière dans de grands réseaux publicitaires internationaux :

« Les agences pendant des années se foutaient de savoir si les annonceurs vendaient ou pas. Elles mesuraient l'efficacité de leur campagne à la notoriété, à l'agrément, mais pas forcément sur les ventes. [...] On se disait : 'comment je vais faire une belle pub, ça vous donne l'écart' » (TPM 011, 2008).

Moins esthètes dans leur démarche, le marketing direct et le marketing digital se veulent en revanche plus utilitaires. Ils se placent au service des ventes de l'annonceur. Ils sont à son écoute. Ce qui n'exclue par ailleurs que, par delà les logiques commerciales propres, les professionnels de ces disciplines ne succombent pas, eux aussi à la tentation des prix et des récompenses.

« On peut se dire que Cannes on s'en fout, c'est un festival de publicitaire, ok ! Mais on peut se dire aussi que c'est quand même pas mal d'être agence interactive à Cannes. En tous cas moi ça m'aurait plu de l'être une fois dans ma vie.

Quiconque aime avoir des diplômes, des tableaux d'honneur et des médailles. [...] Moi je considère que quand tu gagnes des prix, ça motive les gens en interne, vraiment, ça donne de la visibilité à ton agence, ça fait plaisir au client, ça t'amène du new bizz, et ça positionne ton agence. Pour moi à part Cannes, pour aller vite, en France euh... le prix ultime c'est le prix Effie. Très difficile à avoir. C'est le prix de l'efficacité, très difficile à avoir, tu dois filer tous tes chiffres et démontrer que ce que tu as fait est efficace. J'en ai gagné une fois dans ma vie et j'en suis très fier. Et ensuite en France tu as les Grands Prix Stratégies qui ne sont pas mal » (TPM 036, 2009).

Illustrant combien le marketing service et le marketing digital calque par mimétisme la publicité, ils ont soit créés leurs propres insances de consécration comme les « Weby awards », les « Cresta awards ». Et à l'inverse, la publicité ne pouvant plus faire sans le web a créé des catégories nouvelles de récompenses qui intègre la discipline digitale avec des prix « Cyber » à Cannes ou une catégorie, dites ultime et prisée de toutes les discipline qui est la catégorie « Titanium » qui récompense les campagnes intégrées c'est-à-dire utilisant le maximum de médias et de disciplines.

**Interviewer : « Pourriez-vous m'expliquer un peu les différents prix et récompenses qu'il y a dans la profession ? ».**

TPM 036 : « Oh tu as 14.000 catégories, design, Internet, machin. Ils multiplient les catégories parce que tu paies 200, 300 euros par inscription évidemment. C'est leur façon de gagner leur vie parce que Stratégies, le journal gagne pas d'argent mais les prix gagnent beaucoup d'argent.

Et après à l'international pour moi, il y a Cannes. Je pense que c'est formidable. Et enfin à l'international tu as les Weby Awards, c'est absolument génial, tu as les Cresta Awards et tu as en Angleterre New Media Edge ».

**Interviewer : « Et ça c'est toutes disciplines confondues ? ».**

MdL : « Non, quand tu as des prix toutes disciplines confondues, tu as toujours une section internet on va dire, et après tu as des prix digitaux, les Weby, il y a aussi une section dans Cannes qui s'appelle Cyber... »

**Interviewer : « Et Te titanium à Cannes ? »**

TPM 036 : « C'est le top de la classe parce que tu dis voilà mon film, voilà mon affiche, voilà mon Internet, voilà mon bordel ».

Autre signe flagrant des mimétismes entre la publicité, le marketing service et le marketing digital, c'est la relative mobilité professionnelle qui s'installe notamment pour les créatifs qui peuvent passer d'une discipline à une autre. Ainsi dans la *CB Newsletter* du 27 septembre 2010 on peut lire que :

« L'agence Kassius annonce les arrivées de Pierre Niboyet (ex Warner Music), Solon Costopoulos (ex Air) et David Mabbouh (ex /TBWA), qui a notamment travaillé sur les budgets Mc Donald's et Caisse d'Epargne. Tous les trois rejoignent la division biz dev/planning stratégique de l'agence. Par ailleurs, Thomas Meerseman, Sarven Arslanyan et Maxime Pourchet (ex/TBWA ) intègrent l'équipe créative dirigée par Maxime Brancourt (directeur de création) ».

Si l'on décrypte pour les non initiés, on observe que l'agence Kassius qui est une agence de type digitale recrute des créatifs ayant plutôt un parcours dans des agences de publicité. Ici encore, dans le même journal (*CB newsletter* du 27 septembre 2010), on peut lire que Ian Gilbert après avoir fait un parcours dans des « grandes » agences de communication traditionnelles fait progressivement un rapprochement vers le digital :

« Aux côtés d'Erwan Legrand, directeur de création, l'arrivée de Ian Gilbert vise à renforcer la présence de l'agence sur le digital et élargir l'offre sur les communications alternatives. L'intéressé était depuis 2009 directeur de création nouveaux médias chez JWT Paris, après être notamment passé par Saatchi & Saatchi, D'Arcy, Textuel, Leo Burnett, RMG Connect... »

L'homme de marketing service ou de marketing digital accepte le lien de subordination. En conséquence, il a développé depuis longtemps une culture du résultat en établissant une corrélation directe entre ses actions de sollicitations marketing et les réponses des consommateurs. Par exemple, lorsqu'un annonceur lance une offre exceptionnelle comportant un coupon identifiable au moment de l'achat à une base de prospects ou de clients, on peut

calculer avec précision les taux de transformation, d'attrition..., de l'opération et son coût de revient. Des arguments de poids aux yeux des annonceurs, a fortiori en période de contrôle accru des dépenses de marketing et de communication.

« Je suis capable de dire : 'voilà, on a investi tant, ça rapporte tant !' Moi aujourd'hui, je sais le dire. Tiens, ce matin je suis allé à la conférence de presse d'un de nos bons clients qui est [*un voyageur connu*]. Ben voilà, je sais que pour un euro investi, eh bien je fais 348 euros de chiffre d'affaires. Voilà, ça c'est précis, c'est cadré, c'est mesuré. Sur douze mois de campagne, 1 million de mailings envoyés, et là... Et donc, euh, je ne suis pas en train de dire que tout devient internet parce qu'en l'occurrence, je suis à 80% en papier dans la gestion de ma relation donc je la connais bien. Voilà » (TPM 017 dirigeant une agence de marketing services, 2008).

Pour ces professionnels de l'action mesurée et justifiée à grand renfort de « data », c'est devenue une habitude de rendre des comptes « précis » et « cadrés » à des clients annonceurs exigeants qui attendent qu'on leur démontre à l'euro près le bien fondé des dépenses engagées. La maîtrise des données est devenue cruciale.

« Aujourd'hui, sans pôle data, je vois pas comment tu peux bosser [...]. Si tu veux être force de proposition et si tu veux augmenter sur le compte, t'es obligé de leur dire : 'vous investissez 2 euros avec moi, vous allez en gagner 2.50 euros' » (MOP 009, 2008).

Le développement d'internet donne à l'approche traditionnellement « Roiste » du marketing service des moyens supplémentaires.

Familiers de la constitution de bases de données (BDD) depuis la popularisation de l'informatique, experts de l'exploitation des bases grâce à des systèmes de gestion (SGBD) et des langages (SQL) appropriés, les professionnels du traitement de la donnée, les « *dataminers* » du marketing service, semblent ne pouvoir reconnaître en internet qu'un allié technologique qui étend un peu plus encore leur champ de compétence. Internet n'apparaît pas devoir bouleverser leurs catégories de pensée professionnelle. Bien au contraire, il les consolide. « Le CRM est très calibré pour te rendre des ROI et tout ça. Et avec internet c'est encore mieux » (TPM 002, 2006), explique ce patron fondateur d'une agence intégrée après avoir fait la plus grande partie de sa carrière à la tête d'une très importante agence de publicité. Internet permet en effet d'aller toujours plus loin dans la collecte de données et dans la rapidité de la restitution des résultats, exigeant par là de la part des experts de traiter une quantité d'information plus importante dans un temps réduit.

« Internet, c'est le paradis pour nos genres de métiers où on a des données à profusion. Alors aujourd'hui c'est même devenu un jeu, hier quand on envoyait des mailings traditionnels, on attendait deux trois semaines pour avoir les retours de mauvais adressages et les retours de participation à la campagne, etc. Aujourd'hui avec l'email c'est de l'instantané mais avec les biais de l'instantané. C'est-à-dire qu'aujourd'hui tu envoies un mailing en masse à 100.000 personnes en cinq minutes. Tu sais au bout d'un quart d'heure qui a reçu, qui n'a pas reçu. Tu sais au bout de 24 heures qui a ouvert son email et tu sais au bout de 24 heures qui sont les premiers à avoir cliqués sur l'offre » (MOP 012 dans une agence de marketing service, 2008)

« Chez [une gros annonceur multimarque] ils ont une plateforme de leurs marques [...], et cette plateforme fait du marketing relationnel et du marketing direct basic, du *couponing*... Lorsqu'ils mettent 200.000 coupons pour des packs de piles, ça part en moins de 20 minutes. Chaque marque qui récupère des données, les mutualise avec la plateforme globale. Du coup, ils font de la consolidation et après ils travaillent dessus parce que les coupons sont réalisables en ligne et du coup, ils peuvent faire les ratios de la transformation de l'opération en comptabilisant précisément les internautes qui ont acheté. Et c'est impressionnant quand même » (MOP 009 dans une agence digitale affiliée à un réseau, 2008).

Pour ceux qui savent se saisir de ces innovations comme les professionnels du marketing service ou, dernièrement, les nouveaux venus du marketing digital, le web représente un prodigieux observatoire des comportements et des pratiques de consommation en ligne. Grâce à des outils dits de « *tracking* » proposés par des sociétés (distinctes des agences) comme Smart Adserver, Web and Stats et bien d'autres encore qui se sont multipliées avec le succès de la consommation en ligne, il est possible de donner une intelligibilité nouvelle au comportement du consommateur. Pour cela, on le suit pas à pas dans sa navigation, on le trace, on le traque dans ses moindres faits et gestes. C'est ici, tout l'inverse des protocoles de tests en chambre souvent considérés comme des artefacts de consommation peu fiables par les publicitaires parce que réducteurs et ambigus dans leurs interprétations. Grâce à l'internet, on est dans la mesure grandeur nature de l'ensemble des actions. Internet permet en effet un suivi de l'internaute dans toutes ses actions en temps réel.

« C'est exhaustif, on mesure tout. On le fait très vite et de manière exhaustive. [...] Tu fais une campagne de bannières par exemple, ben je suis capable de te dire tous les internautes qui ont été exposés, tous ceux qui ont cliqué et tous ceux qui ont acheté derrière. Je travaille pas sur des logiques de panels ou autre, je suis capable de tout mesurer. » (EXP 007, 2008).

Sur Internet, le contact n'est jamais perdu entre le marketeur et l'internaute. Toutes les données comportementales (pages vues, pages lues, durées et parcours de navigations, déclenchement de l'achat, montant du panier d'achat...) sont stockées, analysées puis exploitées pour réviser les sites Internet et les dispositifs de marketing en ligne (campagnes publicitaires, actions promotionnelles, mailings...). Pour les professionnels, ce sont des moyens sans précédent qui permettent d'agir sur les campagnes en temps réel ; de « monitorer » la relation, de « piloter » comme ils aiment à dire. Avant internet, on lançait une campagne, on attendait les résultats. Entre le deux il y a avait un grand trou noir à partir duquel on faisait des inférences et des corrélations entre un stimulus (l'idée, le produit), le mix' médias retenu et les résultats obtenus. Avec internet, de façon quasi instantanée, le marketeur parvient à faire la lumière sur ces anciennes zones d'ombre. On sait mieux ce qu'il s'est passé sur un plan comportemental.

« Sur le on line on a des outils pour tracker l'ensemble de nos opérations et de façon très précise du clic ou de l'affichage de la bannière pour prendre l'exemple de la publicité, jusqu'à la transfo sur le site. Et on sait dire si la bannière est attractive, si elle a cliqué ou pas cliqué, après si les gens sont venus sur le site, est-ce que c'était des gens qui étaient clients ou pas clients, ensuite on sait dire où ils sont allés sur le site, ce qu'ils ont acheté, quel panier moyen, quelle répartition de produits, quel chiffre d'affaires et quelle marge, et voilà. Et du coup après on peut rapprocher l'ensemble de ces données avec l'indication du plan média et avoir des indicateurs très précis de taux de clic, de taux de transfo, de taux de rentabilité, et du coup on peut voir à chaque étape si on est dans la plaque par rapport aux objectifs que l'on s'est donnés. Et si c'est pas le cas, on peut optimiser en quasi temps réel en fait. Donc ça permet de corriger le tir très rapidement et d'optimiser de façon très précise. A tous les niveaux quoi. [...] L'outil qu'on utilise c'est Smart Adserver. [...] En fait on a plein, plein d'outils mais c'est celui-ci le principal » (ADV 005, 2008).

Pour autant, on ne peut pas parler de miracle. On reste encore dans l'ignorance de nombreux éléments de nature qualitative comme l'expérience vécue par l'internaute et son attitude. « Ca mesure du quantitatif, de l'arithmétique, mais ça ne mesure pas de l'expérience. Ça ne mesure pas la réalité de ce qui est vécu » (TPM 001, 2005) nous rappelle ce directeur général aujourd'hui à la tête d'une agence de communication de premier plan après avoir débuté sa carrière en fondant une agence de marketing direct. Si on peut restituer un parcours depuis la provenance de l'internaute (bannières cliquées), son point d'entrée sur le site de la marque, les actions entreprises sur le site comme une simple consultation, une qualification de formulaire ou un achat, l'attitude demeure un mystère. Qu'est-ce que l'internaute a pensé de sa

navigation, de l'ergonomie du site, du processus final de commande ? Telles sont les questions qui restent posées. Ce qui laisse encore une importante marge d'intervention aux instituts d'études qui se sont bien sûr lancés dans la mise en œuvre de panels d'internautes et de protocoles d'études qualitatives en lignes pour y répondre.

Les nouvelles technologies mises au service du marketing de la performance rendent possible une plus grande interactivité dans toutes ses dimensions. L'interaction entre le marketeur et son public cible et l'interaction entre les différents médias. C'est un décloisonnement tout azimut auquel nous assistons avec les logiciels de plus en plus performants qui permettent de gérer de manière presque ininterrompue la relation avec un public cible en combinant plusieurs médias (ou canaux) et en optimisant les effets à tous les points de contact possibles. L'utilisation hyper rationalisée permet l'optimisation du couple ressource allouée-résultats et ainsi rassurer l'annonceur sur la pertinence de ses investissements. On est loin de la conception verticale du travail en silo où chaque discipline gère sa spécialité et son mix' médias de prédilection. Nous sommes dans une époque où il faut penser de façon transverse. C'est ce que nous explique ce cadre intermédiaire d'une agence de marketing service filiale d'un grand réseau de communication nord américain.

« La grosse révolution avec Internet mais aussi avec les logiciels de gestion marketing aujourd'hui qu'on va appeler de marketing automation, et marketing optimisation, c'est qu'ils vont nous permettre de jouer un peu avec les différents canaux, jouer avec de l'entrant, du sortant, et mixer tout ça, combiner tout ça. Et ça va être des systèmes très complexes quelque part d'enchaînement et de mécanique. Par exemple avec les softs de marketing automation, j'envoie un sms, s'il [*le prospect*] réagit, je peux lui renvoyer un email derrière, si la personne répond, je vais la suivre sur le site, je vais stocker toute ces données sur le site, s'il n'a pas répondu, je vais le relancer au bout de cinq jours. Et donc tout ça, ça va être automatisé et donc en fait le marketeur va monter son système mais derrière ça va vivre tout seul. Et le *marketing* optimisation, c'est un peu une base intelligente qui au fur et à mesure des campagnes que l'annonceur va passer, permet de rentrer le coût des campagnes et de voir la performance. Et ce soft va te dire, tu as dépensé tant, ça t'a rapporté ce genre de vente additionnelle, quand on parle de retour sur investissement on parle aussi de vente incrémentale due à la campagne. Et avec l'expérience passée, on a appris que ce genre de campagne réagit mieux et on va axer plus le budget marketing sur ce genre de campagne. Et on va optimiser ce type budget et ce type de canaux » (MOP 012, 2008).

La prolifération de protocoles d'évaluation de la performance ne doit pas nous faire oublier que la mesure comporte, même dans l'évolution de sa sophistication, ses propres limites. L'innovation technologique mise au service de la mesure de la performance marketing

avec trop de zèle peut en arriver à mettre en péril les experts de la mesure eux-mêmes. Lorsque les professionnels du marketing direct ou du marketing digital déploient des efforts d'ingénierie pour aider les annonceurs à traquer les sources de perte, ils scient parfois la branche sur laquelle ils sont assis. Ils font la chasse à tout ce qui ne marche pas pour l'annonceur. Du coup ils éliminent peu à peu leurs revenus des lignes budgétaires. C'est ce que nous explique ici ce représentant de l'annonceur pour qui l'imprécision de la mesure est n'est pas nécessairement un handicap, comme le sens commun est spontanément porté à le croire.

« Quand vous avez un halo d'imprécision vous vous en sortez mieux. Tant que vous avez de la mémorisation, de la notoriété, du déclaratif, etc. On est plutôt sur du qualitatif. Il y a une sorte d'imprécision de la mesure dont on peut dire qu'elle discrédite la communication mais à mon avis elle est à mettre au crédit de la communication. Le problème du marketing direct c'est qu'on peut mieux mesurer. On en arrive à avoir des problèmes parce qu'on sait mesurer le coût de transformation. Alors que la publicité classique on ne sait pas. [...] Et à mon avis c'est au détriment du marketing direct [...] Lorsque vous rentrez dans la technique, vous savez très bien ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné » (ADV 001, 2005).

On a vu que les publicitaires militent en faveur d'une abolition de l'opposition, jugée par eux factice et trompeuse, entre la créativité qu'ils appellent de leurs vœux et l'efficacité réclamée par les annonceurs. En contrepoint, il est tout à fait éclairant de rappeler combien les praticiens du marketing service soulignent l'amalgame exagéré qui est fait entre leur capacité de mesure et l'efficacité de leurs campagnes. Écoutons cette présidente d'un groupe français spécialisé dans le marketing service qui s'efforce de dépasser les croyances pour nous restituer dans une comparaison plus nuancée les faiblesses et mérites respectifs de chaque discipline.

« Les gens pensent que quand c'est efficace c'est mesurable. On a trop tendance à confondre mesure et efficacité. C'est faux. Je vois des campagnes de md [*marketing direct*] qui coûtent aussi cher sinon plus que des campagnes de publicité. Et je peux vous dire qu'en termes d'efficacité, il faut quand même reconnaître que quand tel ou tel produit de grande consommation passe en télévision la courbe des ventes s'envole immédiatement » (TPM 003, 2008).

On en arrive finalement chez certains experts de la mesure à une forme d'auto-censure ou d'auto-limitation dans l'exercice de leur art. Ils ont parfaitement pris conscience qu'en poussant leur logique plus loin ils en arrivent à affecter la rentabilité de disciplines rivales ce qui revient à porter atteinte à l'équilibre général du champ. On tient ici une illustration tout à fait exemplaire du fait qu'un champ, comme le soutient Bourdieu (1984 : 113-114), ne peut-

être le lieu que de révolutions partielles, c'est-à-dire de transformations qui peuvent infléchir certaines de ses sous-logiques mais n'affecte jamais les croyances fondamentales sur lesquelles tout le jeu repose. Dans notre cas, les logiques rivales sont celles des publicitaires, des praticiens du marketing direct et des professionnels du marketing digital.

Ceux que Bourdieu désigne comme les « hérétiques » du champ, ici les experts de la mesure qui n'incarnent pas l'orthodoxie ou la logique dominante du champ traditionnellement dominé par les publicitaires, pourraient pousser leur avantage naissant en radicalisant leur propre logique, celle du marketing de la performance mesurable, dévalorisant ainsi le crédit de ceux qui défendent le risque et la créativité difficilement mesurable. De nombreux facteurs concourent à les rendre légitime: la demande de R.O.I. grandissante de la part des annonceurs conjuguée aux progrès de la technologie. Pour autant par une sorte d'autodiscipline, les « hérétiques » entérinent leur subordination à la logique publicitaire, pourtant elle-même affaiblie, et re-crédite cette dernière en puissance symbolique confirmant ainsi la domination de la publicité. Nous voyons bien ici que le champ du conseil en communication est bien le lieu d'une révolution partielle. Les subordonnés, bien que dotés de l'expertise technologique, donc des moyens d'améliorer leur position, ne menacent jamais sérieusement les fondements du champ en raison d'affinités électives avec la logique historique du champ, celle défendue par les publicitaires à laquelle ils se soumettent. Ici, un expert de la mesure qui a fondé son entreprise, au demeurant très prospère, sur un service de mesure de l'efficacité des médias en ligne en vient à dire qu'« aujourd'hui il se bat contre la mesure », parce que « la mesure ça a un effet catastrophique »... et « finalement ça ne fait pas du bien à la publicité » !

*« En tant que société spécialisée dans la mesure, on s'est longtemps battu pour tout mesurer. Aujourd'hui j'en reviens un peu. Parce que quand tu mesures tout, finalement tu fais pas du bien à la publicité. Tu pousses les gens à pas forcément investir. Il faut pas non plus être plus royaliste que le roi. Non mais c'est important, les gens qui veulent tout mesurer, tout mesurer, tout mesurer, tu en viens à plus faire de publicité parce que tu vas te rendre compte qu'une partie de ta publicité n'est pas forcément efficace ou utile<sup>62</sup>. Tu vas vouloir la supprimer. Par exemple je travaille beaucoup pour des instituts de crédit en ligne qui ont été présents sur le web très tôt. Nous on a commencé à tracker et à comprendre le principe de leurs actions de communication et puis on s'est rendu compte que les gens qui venaient chez eux, que les gens qui transformaient, c'étaient des gens qui connaissaient déjà leur marque. Ils allaient sur le site de Google, ils tapaient directement le nom de la marque Cetelem, Sofinco, Cofidis. Et ça représentait 70% des ventes en ligne.*

---

<sup>62</sup> Souligné par nous.

Comment tu connais le nom de la marque ? Comment tu mesures cet accès à la marque. Comment une personne tape Cétélem avec des accents, c'est pas le web qui l'a attirée quoi. Tu vois ? *Si tu pousses tout à l'extrême et tu te dis, il faut que je mesure et que je sois que sur les canaux efficaces et tu en arrives à supprimer les canaux où tu n'es pas efficace et tu te rends compte qu'indirectement ça a un effet catastrophique* parce que les gens connaissent plus ta marque, ils savent plus que tu existes et ils ne vont plus chez toi. Tout est un peu lié quand même. Et je pense que les années qu'on vient de passer ça a été les années de l'extrême tracking, il fallait tout savoir, tout comprendre, et puis là on revient un peu sur des choses un peu... On se rend compte en fait que les canaux de transformation ne sont pas isolés les uns des autres et que si un canal fonctionne bien c'est aussi parce qu'il y a eu une influence sur un autre canal. Et donc il faut réussir à globaliser tout ça et ça ; c'est les travaux des années à venir.

*Mais moi aujourd'hui, je me bats contre la mesure quoi. Arrêtons de tout mesurer. Mesurons intelligemment, ne mesurons pas à tout prix. [...] La mesure est bonne, il la faut. Et dans les moments comme on vit actuellement [crise des subprimes], on va mieux travailler que dans les moments d'euphorie ou finalement on compte pas tellement avant de dépenser. Néanmoins, il faut se mettre des garde-fou ou alors il faut avoir une mesure qui soit objective et pas de premier ordre. L'exemple Google est très bon. Souvent Google est le vecteur de transformation le plus fort pour une marque. C'est souvent par Google que les gens transforment. Mais comment les gens pensent à utiliser Google ? Et comment les gens utilisent Google pour trouver cette marque ? Et ça c'est pas Google qui le fait. Ca c'est toutes les actions de communication qui sont autour. [...] Donc comment toi tu fais pour que l'internaute connaisse la marque quand il va aller sur la marque et transformer. Ca c'est du branding c'est autre chose et on retombe dans les problématiques du branding qui font que c'est difficile à mesurer » (EXP 007, 2008).*

# **Les transformations du champ comme facteur d'émergence de l'entrepreneur innovant : le cas du conseil en communication.**

## Résumé

Dix ans (1994-2004), c'est le temps qu'il aura fallu à Internet pour accéder à la légitimité dans le champ du conseil en communication français. Ses promoteurs, les *digital natives*, des jeunes plein d'audace mais peu expérimentés, vont batailler ferme et devoir survivre à la crise de la bulle Internet en 2000-2003 avant de se voir reconnaître une compétence dans un champ où, historiquement, ce sont les publicitaires qui contrôlent tout. Aujourd'hui, tout le monde a les yeux rivés sur le « digital ». Les stratégies de demain sont guidées par la communication numérique qui s'avère être un formidable levier de croissance face aux médias traditionnels boudés par les annonceurs. En devenant l'enjeu du champ, Internet exacerbe des tensions qui lui ont préexisté entre publicité et marketing service, créant les conditions d'innovations entrepreneuriales.

## Mots clés

Changement organisationnel, conseil en communication, entrepreneur innovant, habitus, innovation, institutionnalisme, Internet, nouvelles technologies, portefeuille institutionnel.

\* \* \*

# **Field transformations as trigger of innovative entrepreneurship: the case of the French communication consultancy.**

## Abstract

Ten years (1994-2004) it took Internet to access the legitimacy in the field of French communication consultancy. Its pioneers, the so called "digital natives", young people full of audacity with few experiences, would have to fight hard and survive the crisis of the Internet bubble in 2000-2003 before being acknowledged as experts in a field where, historically, advertising people used to control everything. Today, everyone has the eyes on the "digital". The future strategies are guided by digital communication which appears to be a powerful lever for growth in the face to traditional media shunned by advertisers. By becoming the stake of the field, Internet has exacerbated tensions which have existed before between advertising and marketing services (direct marketing and sales promotion); creating opportunities for innovative entrepreneurship.

## Key words

Communication consultancy, habitus, innovative entrepreneur, innovation, institutional portfolio, institutional work, Internet, new technologies, organizational change, organizational institutionalism.