

L'importance de la norme dans le champ organisationnel : l'exemple du marché des médias

Auteur : Maria Mercanti-Guérin
Docteur en Sciences de Gestion
Centre de Recherche DMSP
Université Paris Dauphine

Maître de Conférences
Université d'Evry-Val-d'Essonne

Adresse : 02 rue du Facteur Cheval, 91000 Evry
Téléphone : 01-46-64-06-62
Mail : maria.guerin@laposte.net

Résumé

Le paysage audiovisuel français est en pleine mutation. A l'heure où une polémique se développe autour du financement par la publicité des chaînes publiques, il apparaît que le concept de mesure d'audience et ses incidences économiques méritent un certain nombre de clarifications. En effet, la mesure d'audience est un élément essentiel de la structuration stratégique du marché de la publicité. Elle s'articule autour de grands indicateurs dont le GRP (*gross rating point* ou point de pénétration brute) est la norme reconnue. Nous montrerons à travers une analyse longitudinale des pratiques et outils de média-planning comment le chiffre d'instrument de mesure au départ, devient progressivement un outil de légitimation et de pouvoir de la télévision, et que cette prise de pouvoir est en train d'être remise en cause par de nouvelles évolutions et de nouveaux médias.

Mots clés

GRP, mesure d'audience, théorie de la structuration, imitation, théorie néo-institutionnelle

L'importance de la norme dans le champ organisationnel :

L'exemple du marché des médias

Introduction

Le GRP (ou *gross rating point*¹) est un indicateur de mesure d'audience destiné à évaluer la pression média des campagnes publicitaires sur différents segments de population. Le GRP est la norme dominante et unique utilisée par l'ensemble de la profession publicitaire (agences, annonceurs, médias) pour le calcul de l'audience. Le GRP est estimé à l'aide de la formule suivante : taux de couverture (ou taux de pénétration) multiplié par la répétition moyenne². Cette mesure est pratiquée sur un panel d'individus puis extrapolée à l'ensemble de la population française. Elle a été rendue possible par la technologie (principe de l'audimat conçu par la société Médiamétrie pour la télévision), puis adaptée et généralisée à l'ensemble des médias. Son calcul permet une comparaison des plans média entre eux et est donc déterminant dans la construction de ces derniers. Il sert également d'estimation des performances d'achat des agences média. L'étude systématique du coût GRP permet de savoir si l'audience « achetée » l'a été au-dessus des prix du marché ou dans la moyenne.

Le GRP a plusieurs caractéristiques qui en font un indicateur incontournable du marché des médias. Sa première caractéristique est qu'il est possible d'agréger les GRP délivrés par exemple par la presse ou la radio entre eux au sein d'un même plan média. Cette agrégation (*cross-media*) donne une estimation de la puissance globale d'un plan média et une position par rapport aux plans des marques concurrentes. Elle apporte aux annonceurs une visibilité sur leur supériorité ou au contraire leur infériorité sur le marché publicitaire. La deuxième caractéristique est que le GRP est toujours évalué en fonction d'une cible précise ce qui lui confère une notion d'utilité indéniable. Le concept d'audience utile est à la fois un indicateur qualitatif impliquant une réflexion marketing en amont sur le cœur de cible à toucher en priorité et économique puisqu'il sous-entend que les efforts d'investissement sont dirigés uniquement sur la cible utile c'est à dire les acheteurs potentiels de la marque. La troisième caractéristique est que le GRP a une dimension temporelle incontournable. Calculé jour par

¹ En français, point de pénétration brute

² Prenons l'exemple d'une publicité à la télévision qui touche 40% des femmes entre 18 et 49 ans. Si cette population cible a l'occasion de voir deux fois le message publicitaire (fréquence moyenne de répétition de la publicité de 2), on obtient un GRP de 40 multiplié par 2 soit 80.

jour pour la télévision, demi-quart d'heure par demi-quart d'heure pour la radio, il fournit des informations essentielles sur la saisonnalité de l'audience, sur les types d'émissions les plus regardés, sur les moments de la journée (*day part*) qui rassemblent le plus d'auditeurs ou de téléspectateurs. Par ailleurs, l'évolution de son coût est également analysée et prise en compte comme le véritable révélateur de l'inflation des médias³. Sa quatrième caractéristique est que le GRP est une mesure extrapolée qui ne supprime pas la prime de risque liée à l'achat d'insertions dont certaines comme les écrans de la demi-finale de rugby 2007 peuvent atteindre le million d'euros les trente secondes. De ce fait, il est souvent comparé à un achat boursier et pris en compte par les analystes financiers pour évaluer tel site internet ou telle nouvelle émission. Néanmoins, le GRP se heurte à un certain nombre de limites qui remettent en cause sa légitimité et amènent les professionnels du secteur à envisager d'autres mesures d'audience plus pertinentes. Né grâce à la suprématie de la télévision, le GRP est à un tournant de son histoire condamné à prendre en compte les caractéristiques du nouveau média dominant du marché, Internet.

Nous décrivons à travers une analyse longitudinale des pratiques et outils de média-planning comment le GRP d'instrument de mesure au départ, devient progressivement un outil de légitimation et de pouvoir d'un média dominant à savoir la télévision, et que cette prise de pouvoir fondée sur deux mécanismes concomitants, l'imitation et l'innovation, est en train d'être remise en cause.

Dans une première partie, nous présenterons une synthèse de la littérature portant sur les liens existants entre normes et champs organisationnels. Dans une deuxième partie, nous démontrerons en nous appuyant sur la théorie de la structuration que le GRP a été la norme dominante et donc un élément déterminant de la structuration du secteur des médias. Il a :

- représenté un outil de prise de pouvoir d'un média (la télévision) sur les autres
- modifié le champ organisationnel du marché publicitaire en induisant une forte complexité des pratiques d'achat et permis l'émergence de nouveaux acteurs tirant leur légitimité de leur expertise technologique
- changé les modes de pensée et de fonctionnement des acteurs en les forçant à pratiquer la stratégie de l'escalade afin de rester dans la course de la surenchère publicitaire

Par ailleurs, nous analyserons les différentes stratégies d'imitation développées par les médias autres que la télévision pour s'adapter à la suprématie de ce mètre étalon. Nous développerons

³ L'hebdomadaire « Stratégies » publie toute les semaines la moyenne du coût GRP sur la cible « ménagères moins de 50 ans ».

plus spécifiquement la stratégie adoptée par l’affichage et montrerons comment la diffusion d’une innovation peut faciliter en réaction l’émergence d’une innovation radicalement différente dans son approche du marché. Dans une troisième partie, nous nous interrogerons sur le devenir du GRP et sur l’influence de sa possible disparition sur la structuration de l’ensemble du secteur.

1 Champs organisationnels et pressions normatives

L’homogénéité des champs organisationnels est analysée par Rojot (2005) comme suivant plusieurs étapes. Sa structuration obéit à quatre phases distinctes :

- Accroissement des interactions entre les organisations comprises dans le champ
- Emergence de structures interorganisationnelles de domination
- Mouvement de coalitions, d’accords, d’alliances
- Développement d’une conscience mutuelle de champ

Par ailleurs, Rojot (2005) insiste sur le fait que la légitimité des innovations se modifie au cours du temps. Elles sont d’abord conçues et adoptées pour permettre une meilleure efficacité. Peu à peu leur importance technique décroît au bénéfice de leur importance normative. Elles deviennent sources de légitimité pour les acteurs qui les ont adoptées et assurent leur promotion. La diversité du champ s’en trouve réduit et les stratégies individuelles des acteurs laissent place à un isomorphisme plus ou moins généralisé. Cet isomorphisme est renforcé par l’attrait psychologique des codes de meilleures pratiques qui poussent les acteurs, notamment en situation incertaine, à adopter ce qui doit produire de la performance (Fanto, 2002). La diffusion généralisée de la norme d’abord perçue comme innovation organisationnelle aboutit à définir d’autres modes de gouvernance fondés sur cette dernière. En outre, l’isomorphisme se trouve accru du fait des pratiques professionnelles. La formation et la diffusion d’un savoir technique et identique au sein de réseaux plus ou moins fermés incitent à la reproduction du système sur les mêmes valeurs ou normes. Lounnas (2004) synthétise les trois facettes ou piliers définissant le cadre de l’analyse institutionnelle. Outre le pilier normatif et le pilier culturel-cognitif, il convient d’ajouter un troisième pilier, le régulateur. Chaque pilier interagit dans des mécanismes complexes d’action-réactions. L’importance de la norme ne peut donc s’appréhender que par rapport à une facette régulatrice et une facette culturelle de production de la connaissance.

Tableau 1 : les trois piliers institutionnels, tiré de Lounnas (2004)

	Régulateur	Normatif	Culturel-cognitif
Base de respect	Convenance	Obligation sociale	Commun entendement
Base de l'ordre	Règles régulatrices	Attente engageante	Schéma constitutif
Mécanisme	Coercitif	Normatif	Mimétique
Logique	Instrumentalité	Pertinence	Orthodoxie
Indicateurs	Règles, lois, sanctions	Certifications, accréditation	Croyance et logique d'action partagée
Bases de légitimité	Légale	Morale	Reconnaissable et culturellement acceptée

Lounnas (2004) décrit les différents piliers en fonction du paradigme dont ils sont issus. Le pilier régulateur est développé par les économistes qui mettent en exergue l'importance de la réglementation qui fait agir les individus de façon instrumentale. Le mécanisme tout d'abord fondé sur la coercition (l'obéissance aux lois) acquiert une dimension plus sociale et adaptée au contexte de chaque secteur *via* les certifications ou accréditations. L'axe normatif est donc issu de l'axe régulateur mais le renforce également. Par ailleurs, l'axe régulateur se doit d'accompagner la complexité croissante de la norme due à une évolution naturelle du secteur (accroissement des ressources du secteur, multiplication des acteurs...).

Le pilier normatif est issu des travaux des sociologues et englobe l'étude des croyances, valeurs et normes observées au sein des structures sociales. D'abord perçues comme des pressions externes, les normes sont peu à peu internalisées et s'insèrent dans les routines, procédures, croyances. De là leur influence sur le pilier culturel-cognitif.

Ainsi, « le respect de l'ordre social est automatique et résulte d'une compréhension commune des choses. » (Lounnas, 2004). Le lien normatif/culturel-cognitif s'appuie sur la notion d'obligation sociale. Parsons (1937) insiste sur l'existence d'une norme indépendante des acteurs. Néanmoins, l'ensemble des acteurs est mu par un groupe de standards, de normes qui peu à peu s'internalisent. De ce fait, la norme régule les relations entre acteurs.

Trois catégories d'acteurs sociaux peuvent donc être identifiées : les individus, les organisations et les Etats.

Enfin, il convient d'ajouter une perspective dynamique qui fait que les acteurs influent sur l'organisation tout en étant façonnés par elle. Un schéma discursif d'évolution se met, alors, en

place. Dans des circonstances exceptionnelles, la conscience discursive telle qu'elle est décrite par Giddens (1984) prend le pas sur la conscience pratique imprégnée par la routine ce qui permet le changement organisationnel. Ce changement organisationnel peut être considérablement accéléré lorsque l'innovation est au fondement de la légitimité de la norme. Lorsque l'innovation devient obsolète et dépassée, se pose la question du devenir de la norme et du champ institutionnel dont elle est un des piliers.

Dès lors, toute réflexion sur la norme amène à traiter de thématiques assez variées en terme stratégique. Nous citerons l'influence de la technologie et des processus de production de l'innovation, la prise en compte du temps sur une période assez longue afin de mesurer comment des signaux faibles deviennent soudainement ou peu à peu des tendances lourdes du marché, la diversité des acteurs en présence. Le marché de la mesure d'audience est emblématique des efforts de structuration d'un marché pour qui l'audience est une valeur stratégique apporteuse de ressources et devant donc reposer sur une norme légitime unifiant les pratiques, introduisant des standards de coûts, permettant des comparaisons par média et fondant des stratégies d'alliances porteuses de nouvelles dynamiques. La méthode de recueil des données choisie doit respecter :

La diversité du marché en prenant en compte les données provenant à la fois des institutionnels, des annonceurs, des médias et des agences

Une approche longitudinale suffisamment importante pour analyser les différentes étapes de transformation du marché

2 Mesure(s) et structuration stratégique d'un secteur autour d'une innovation : le GRP, méthode de recueil des données et analyse

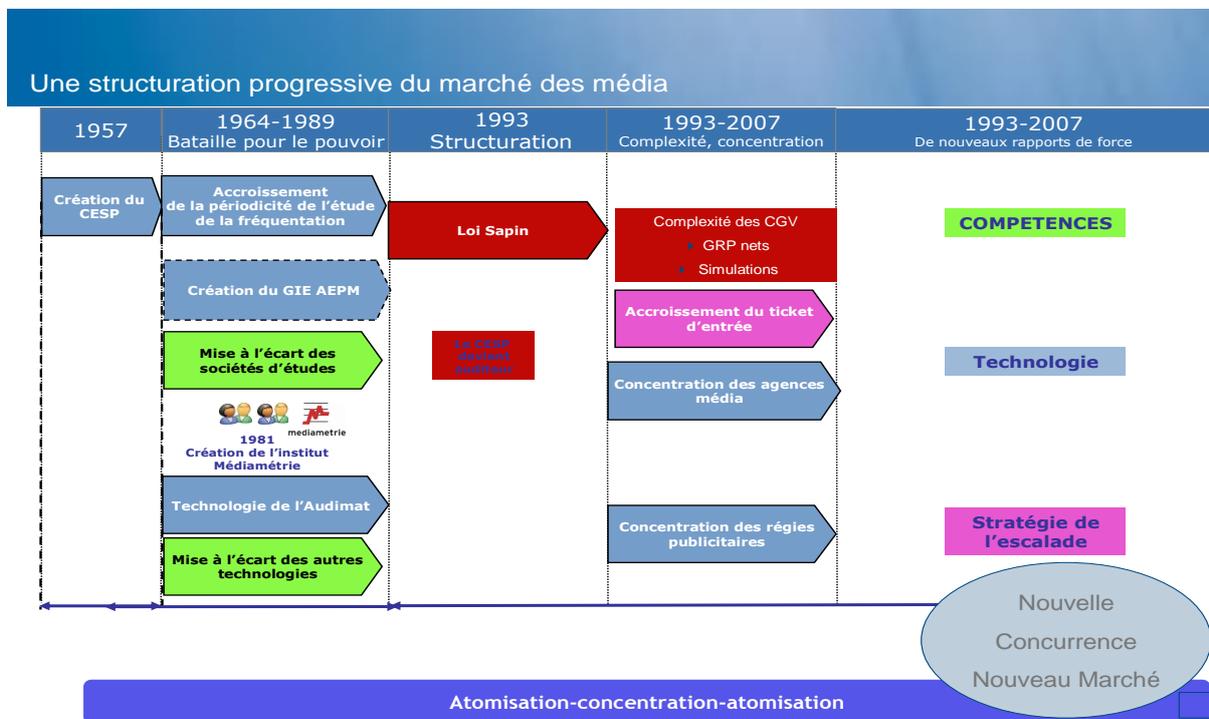
Les données recueillies sont issues de trois sources principales. La première source est celle des acteurs institutionnels, la seconde des différents médias, la troisième des partenaires commerciaux et des observateurs du champ organisationnel (presse professionnelle). La méthodologie de recherche se rapproche de celle préconisée par Yin (1993). Du fait de la spécificité de notre objet de recherche, le terrain est essentiellement constitué de données secondaires. Un certain nombre de données primaires (interviews de professionnels) a été recueilli mais leur caractère encore exploratoire fait qu'elles n'ont pas été, pour l'heure, encore intégrées à notre recherche. Enfin, une série de données primaires (observation participante) a été rassemblée chez deux annonceurs sur une période de 10 ans. Les sources des données secondaires sont décrites dans le tableau suivant.

Tableau 2 : descriptif des sources des données secondaires

Sites Internet institutionnels	Sites média, Sites des GIE (AFM), Site de Médiamétrie, Sites des syndicats (SNPTV), Site du CESP, Site de l'IAB, Site de l'UDA
Blogs d'experts	Blogs de médiaplanneurs, de planneurs stratégiques
Presse professionnelle	Revue Stratégies, CB News
Conférences et colloques	Thématiques : constitution et modes de calcul du GRP, évolution de Médiamétrie, historique sur la mesure d'audience

Par ailleurs, dans un souci de mesure de l'évolution du champ sur un terme relativement long, le recueil des données secondaires s'est fait suivant une perspective historique. Cette analyse longitudinale a permis de reconstituer les grandes étapes d'évolution du marché. Cinq étapes ont été distinguées qui vont de la structuration à la concentration puis de nouveau à l'éclatement du marché.

Schéma 1 : reconstitution de l'évolution du champ organisationnel du marché des médias



Structuration Etape 1 : en 1957, la création du CESP (centre d'étude des supports de publicité) permet au marché de s'appuyer sur une structure interprofessionnelle (agences, annonceurs, média) dont la mission première a été d'élaborer les mesures d'audience en presse écrite. Premier élément de la structure du marché, le CESP⁴ a conservé un rôle d'audit et vu ses missions évoluer vers le conseil, la formation.

Structuration Etape 2 : L'étape 2 se caractérise par la continuation de la structuration de la mesure d'audience pour la presse écrite (création du GIE AEPM, audience études sur la presse magazine) et l'émergence d'un nouveau standard technologique porté par l'institut Médiamétrie (technologie de l'Audimat) qui éradique toute possibilité d'adoption d'une autre technologie. La complexification de la mesure d'audience construite sur une démarche interprofessionnelle contribue à marginaliser les produits proposés par les sociétés d'étude. Le marché tend à promouvoir une norme unique par média (Coût pour mille pour la presse, GRP pour la télévision, Quart d'heure moyen pour la radio). La libéralisation du marché télévisuel amène à un renforcement de pratiques qui se veulent importer d'autres secteurs (industriels notamment⁵). Nous citerons le cas de TF1 qui a été pour le groupe Bouygues un champ d'application des méthodes de travail et de l'esprit Minorange (Péan et Nick, 1997). L'audience devient un actif stratégique capital puisqu'elle conditionne la publicité. Les pouvoirs publics attendent des acteurs privés le développement d'un nouveau paysage audiovisuel français (PAF) ce qui les amène à exiger une certaine rentabilité des chaînes privées afin de financer la production audiovisuelle française⁶.

Structuration Etape 3 : Le marché de la publicité connaît une croissance forte et une complexité croissante (nouveaux supports) tout en souffrant de l'émergence de nouvelles pratiques de média-planning. L'apparition de centrales d'achat⁷ (Carat) introduit une rupture entre la création publicitaire et l'achat d'espace. Les dérives en matière de facturation de l'espace publicitaire amène le législateur à promulguer la loi Sapin (1993) afin de garantir plus de transparence en matière de négociation.

Complexité-concentration Etape 4 : L'esprit de la loi Sapin est détourné par le marché au profit d'une stricte logique marchande. Les conditions générales de ventes promulguées par les supports introduisent des mécanismes de fidélisation des gros annonceurs (instauration de

⁴ Il se définit aujourd'hui comme un laboratoire d'idées (source : cesp.org).

⁵ « Ni service en création, ni interlocuteur : personne ne pouvait seulement envisager l'utilité de l'informatique ! Je tombais sur une société qui travaillait avec des outils de l'âge de pierre...Quelle déception » (source : Péan P. et Nick C. (1997), *TF1 un pouvoir*, édition Fayard, Paris, p 244).

⁶ « Le marché publicitaire français de la télévision a un potentiel évalué entre six et douze milliards alors qu'il est actuellement de 4,9 milliards. » (source : note du Sénat, 11/12/1986 - p 1723).

⁷ Aujourd'hui nommées agences média.

primes spécifiques), de conquête de nouveaux annonceurs, de lissage d'un marché publicitaire encore très saisonnier (tarifs préférentiels sur certains mois). Les stimulations d'investissement complexifient les pratiques d'achat. En professionnalisant le marché, elles poussent à sa concentration, renforcée encore par le souci du législateur⁸ de doter la France de structures fortes pouvant rivaliser avec les grands groupes publicitaires à l'international.

Atomisation Etape 5 : La complexité et l'arrivée de nouveaux acteurs issus de l'Internet introduisent un marché à deux vitesses :

En terme de compétences : une scission se produit entre l'annonceur et les agences, ces dernières employant des profils de plus en plus technologiques (informaticiens, mathématiciens, concepteurs de progiciels)

En terme de technologie : l'Audimat apparaît dépassé par l'émergence des médias mobiles (qui nécessitent des technologies spécifiques⁹). Médiamétrie tente de s'y adapter tout en étant concurrencée par de nouveaux acteurs de mesure d'audience comme Weborama, GFK ou Google.

En terme de coûts du GRP : leur inflation continue aboutit à une marginalisation des petits annonceurs qui abandonnent la publicité au profit du marketing direct et relationnel.

Néanmoins, malgré ces processus itératifs de structuration-atomisation, le marché des médias a une réalité qui correspond aux critères de définition d'un champ organisationnel tel qu'il est décrit par la littérature.

2.1. Délimitation du champ organisationnel, une application au marché des médias

Nous qualifions le marché des médias comme un champ organisationnel structuré qui est constitué « d'une population focale d'organisations à laquelle s'ajoutent les organisations dont l'influence est critique et qui incluent les partenaires commerciaux, les concurrents, les sources de financement et les agences de régulation » (Lounnas, 2004). En outre, le champ organisationnel trouve ses frontières et sa visibilité en tant que zone institutionnelle reconnue du « fait de cadres culturels-cognitifs, normatifs et régulateurs communs à tous ses membres » (Lounnas, 2004). Les trois piliers du champ organisationnel à savoir le pilier régulateur,

⁸ Nous citerons dans le cadre de la loi Sapin l'instauration d'une remise de cumul des mandats qui est d'autant plus forte pour l'annonceur que celui-ci choisira une agence média importante.

⁹ Grâce à la technologie du Tag (marqueur qui évalue l'audience d'un site), Médiamétrie-eStat évalue la puissance des principaux sites en nombre de visiteurs uniques et de pages vues. Elle propose une gamme d'outils de mesure (Cyberstreaming, Cyberpodcast) adaptée à la fréquentation nouvelle d'Internet (Internet, audio, vidéo, mobile...). (source : Mercanti-Guérin M. (2008), *Peut-on innover sous pression, le cas Médiamétrie, L'innovation dans les organisations*, Escem)

normatif et culturel-cognitif se retrouvent dans les spécificités et les évolutions du marché des médias.

Tableau 3 : les piliers du champ organisationnel, l'exemple du marché des médias, adapté de Lounnas (2004)

PILIER DU CHAMP	AUTEURS	APPLICATIONS AU MARCHÉ DES MÉDIAS
Régulateur	Campbell et Lindberg (1991)	Cadre législatif défini (loi Sapin)
Normatif	Mezias (1990)	Une seule norme de mesure de l'audience
Culturel-cognitif	DiMaggio et Powell (1983)	Inertie organisationnelle par rapport à la norme, processus de formation des acteurs centré sur la modélisation et l'utilisation de cette norme (média-planning)

La norme est définie par (schéma 2) :

Le législateur qui aide à l'auto-organisation du marché (CESP, démarches d'audit et d'observatoire du marché, loi de référence). Il met en place un cadre institutionnel d'arbitrage.

La télévision qui est un média d'Etat puis un média partiellement privatisé mais fortement régulé par les autorités (contenu, affectation des fréquences) ce qui correspond à une stratégie géo-politique (Péan, Nick, 1997) de ce que doivent être les médias à savoir des apporteurs de capitaux permettant de développer la production audio-visuelle française.

Une caution scientifique représentée par Médiamétrie dont le capital est détenu à 35% par la télévision (10% par TF1) et qui permet d'estimer les GRP en fonction de l'audience seconde par seconde mesurée sur son panel.

Une monétarisation de la norme que les agences média commercialisent sous forme de logiciels de traitement et de conseils aux annonceurs

Par ailleurs, sont exclus de la définition de la norme les annonceurs qui subissent le marché plus qu'ils ne le pilotent¹⁰ et les sociétés d'étude, concurrentes de Médiamétrie.

¹⁰ L'union des annonceurs ne détient que 10% du capital de Médiamétrie.

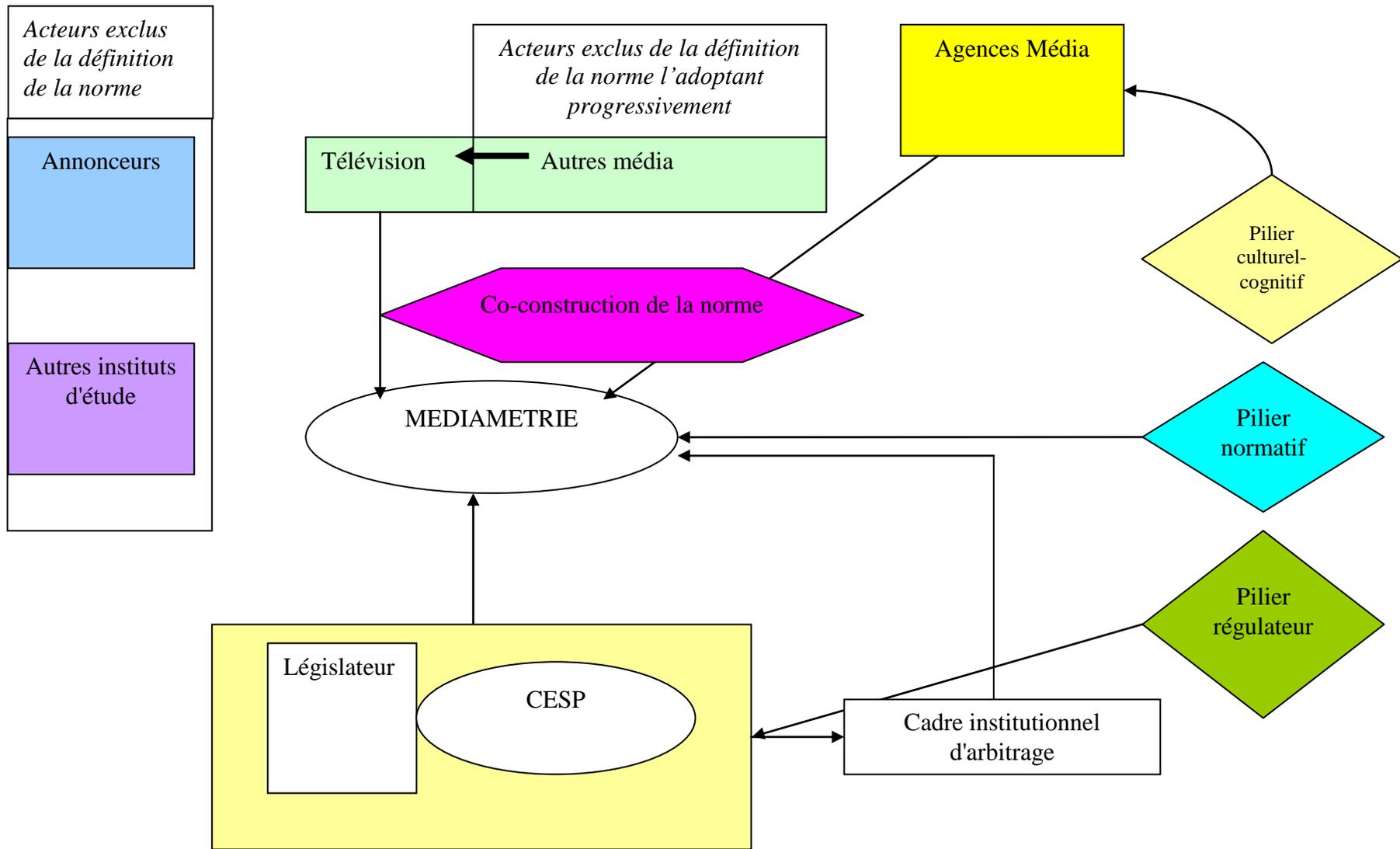


Schéma 2 : Construction du champ organisationnel du marché des média

2.2. DE 1964 À 1990 : BATAILLE POUR LE POUVOIR OU COMMENT UNE STRUCTURE DE MARCHÉ RADICALEMENT NOUVELLE ÉMERGE D'INTERACTIONS COMPLEXES ET INCONSCIENTES DES ACTEURS

La mesure d'audience est née de la volonté des professionnels de donner au marché de la publicité des outils d'estimation suffisamment précis. Le CESP (centre d'étude des supports de publicité) est créé en 1957 et travaille dans un premier temps en partenariat avec l'Insee dont il s'affranchit assez vite. De 1964 à 1989, il va accroître la périodicité de l'étude destinée à évaluer la fréquentation tout d'abord de la presse écrite puis de l'ensemble des médias notamment de la télévision en 1968. A partir de 1993, l'étude de la presse magazine est confiée aux éditeurs eux-mêmes qui regroupés en GIE fondent l'AEPM (audience études sur la presse magazine). Quant aux presses quotidiennes régionales et nationales, leur étude d'audience est confiée à l'institut Ipsos.

Parallèlement, le CESP abandonne son rôle d'opérateur pour occuper une fonction d'audit, fonction qu'il assure encore aujourd'hui. Néanmoins, l'innovation majeure qui va révolutionner le marché des études d'audiences ne vient pas de la presse qui est restée jusqu'à très récemment le média dominant en matière d'investissements publicitaires mais de la télévision. Dès 1981, l'institut Médiamétrie met en place une technologie dite « audimètre foyer » capable de mesurer l'audience des récepteurs. Toutefois, cette technologie n'est pas capable d'appréhender le nombre et l'identité des téléspectateurs et se développe dans un certain secret puisque seules les chaînes exploitent les données en interne sans les communiquer ni aux annonceurs, ni aux agences.

En 1988, un nouvel outil majeur fait son apparition : le nouveau panel de Médiamétrie qui prend le nom de Médiamat. Conçu comme une mesure individuelle de l'audience grâce au système du « bouton poussoir », il permet de savoir qui est devant son poste de télévision. Le panel de récepteurs devient enfin un panel de téléspectateurs. L'alliance comme mode de partage des coûts de développement des technologies de mesure d'audience s'impose définitivement. Médiamétrie est une société anonyme dont le capital est détenu par les principales chaînes de télévision, de radio, l'Union des Annonceurs, les leaders des agences média, et une survivance étatique *via* les 2% détenus par l'Ina (l'institut national de l'audiovisuel). Les sociétés d'études classiques sont définitivement exclues de ce système de mesure et ce, malgré l'alliance conclue entre Nielsen (opérateur audimétrique aux USA) et la Sofres (expert en matière de panel télématique). Comme sont également exclues les sociétés développant des technologies différentes telles les technologies de détection et de reconnaissance des formes, propriété de la société Télémétric.

Dans le premier cas, la profession dans son ensemble choisit de travailler en exclusivité avec Médiamétrie, dans le second cas le CESP publie un audit défavorable concernant les performances de la technologie proposée par Télémétric ce qui contraint la société à se retirer de ce marché. Un seul acteur a désormais toutes les cartes en main. Médiamétrie commercialise l'audience à la seconde et diffuse également les logiciels de traitement permettant d'exploiter les données fournies. Le calcul du GRP est rendu possible par cette mesure individuelle, chaque individu du panel étant catégorisé dans une cible précise (couverture) et suivi ce qui permet de mesurer le nombre de fois où il est exposé au même spot (répétition). Les clients de Médiamétrie sont les agences média et les chaînes de télévision en partie propriétaires d'une structure chargée de les évaluer...

2.3. 1993- 2007 : LE LÉGISLATEUR VEUT LA TRANSPARENCE, IL AURA LA COMPLEXITÉ ET LA CONCENTRATION

Le désengagement de l'Etat du marché de la mesure d'audience a sans doute facilité une certaine forme d'anarchie concernant l'achat d'espace. En 1993, l'Etat choisit d'y mettre fin grâce à la loi Sapin qui réaffirme le rôle de mandataire et non de grossiste des agences d'achat d'espace¹¹. Les conditions générales de vente (CGV) doivent faire l'objet pour tous les supports d'une publication annuelle, qui détaille les différents cas donnant droit à prime. La complexité des CGV rend obligatoire la conception de logiciels de simulation permettant les calculs d'optimisation. Le coût GRP est déconnecté de son coût réel puisque les remises sont la plupart du temps des remises fin d'ordre versées aux annonceurs ayant respecté leurs engagements annuels. Seules les agences média les plus importantes pouvant proposer à leurs clients une vraie expertise technique en matière de traitement de l'audience survivent. Parallèlement, le marché des médias se concentre en régies publicitaires structurées développant des offres de plus en plus « packagées » dites couplages. Ces couplages ne suppriment pas le recours constant au GRP puisque l'ensemble des plans média est tiré de logiciels média construits autour de cette notion.

¹¹ Avant 1993, les agences publicitaires et les centrales d'achat achetaient l'espace publicitaire en gros et recevaient des supports une commission traditionnellement fixée à 15% ainsi qu'une surcommission résultant de la négociation avec les supports. Ce montant était inconnu des annonceurs d'où un dysfonctionnement majeur du marché connu sous le terme de scandales des surfacturations. La loi Sapin donne un statut de mandataire et non plus d'acheteur aux agences. Les annonceurs règlent les factures en direct et rétrocèdent une partie de la commission des 15% sous forme de rémunération aux agences. Ils ne peuvent bénéficier de cette commission que s'ils achètent leurs espaces en utilisant un mandataire.

Bien au contraire, les supports ne bénéficiant pas de cette mesure d'audience ne sont jamais sélectionnés dans les plans. L'accès au GRP verrouille le marché et introduit une barrière à l'entrée incontournable.

2.4. 1993-2008 : LES ANNONCEURS VEULENT DE L'ESPACE, ILS AURONT DE L'ENCOMBREMENT ET DE L'INFLATION

Parallèlement à la sophistication des outils de média-planning, qui obligent les annonceurs à externaliser leurs structures d'achat au profit des agences média, ces derniers sont confrontés à une inflation régulière des coûts GRP¹² ainsi qu'à une rigidité croissante des conditions d'achat. Les annonceurs doivent alors développer de nouvelles pratiques qui sont loin de permettre la souplesse et la réactivité imposés par le marché publicitaire.

Les coûts GRP sont rarement « garantis » et peuvent être bien supérieurs à la moyenne du marché si une émission ou un film ne fait pas l'audience prévue.

La rareté des écrans, notamment ceux délivrant un nombre suffisant de GRP à un coût économique oblige à s'engager bien en amont auprès des chaînes (généralement quatre mois avant, à l'ouverture des plannings).

Certains écrans sont vendus aux enchères ce qui introduit une logique mécanique d'inflation.

L'informel prévaut dans l'estimation des GRP globaux¹³ nécessaires à la construction d'une campagne publicitaire forte et mémorisable. Le ticket d'entrée (autre barrière à l'entrée) s'accroît d'année en année.

Ainsi, un nouveau marché de l'espace publicitaire émerge dans lequel la structure s'élabore à partir d'interactions complexes entre ses membres et agit également sur ces derniers en excluant presque totalement certains ou en les forçant à une spécialisation qui les marginalise. Les compétences des sociétés d'études sont comme Giddens (1984) les décrit à la fois sources de contraintes et sources d'habilitation.

Sources de contraintes car les sociétés d'études sont perçues comme compétentes par le marché pour construire des panels représentatifs mais pas pour adopter parallèlement une nouvelle technologie type celle utilisée dans le Médiamat

¹² Le législateur a contribué à cette rigidification du marché en imposant aux chaînes un quota de publicités soit 12 minutes par heure glissante à ne pas dépasser.

¹³ Certains annonceurs considèrent qu'une campagne publicitaire efficace doit se situer aux alentours de 500 GRP alors que d'autres se contentent de 300 à 350 GRP ; Certains nouveaux produits en lancement comme la téléphonie peuvent dépasser les 1000 GRP sur cible.

Sources d'habilitation car ces dernières afin de rester présentes sur le marché de l'audience se spécialisent dans les panels de cibles étroites non étudiées par Médiamétrie et développent ainsi de nouvelles compétences¹⁴

Par ailleurs, dans l'opposition action/structure, cette dernière est influencée par un déterminisme ou volontarisme de façade et des conséquences non intentionnelles :

Un déterminisme de façade pratiqué par l'Etat, qui légitime Médiamétrie *via* le CESP et tente de faire barrage aux dérives du marché *via* une nouvelle législation tout en ne cessant pas de vouloir se désengager du marché

Des conséquences non intentionnelles qui entraînent une perte de pouvoir des annonceurs, qui, malgré leur présence dans le capital de Médiamétrie, subissent l'inflation des coûts d'achat d'espace. Cette inflation des coûts aboutit à son tour à fragiliser les tenants du tout publicitaire chez les annonceurs au profit des logiques liées au marketing relationnel et au GRC (gestion relation client) jugées plus rentables par les directions financières et générales.

En outre, le marché privilégie apparemment l'optimisation de la structure pour l'action. La structure choisie est celle qui, a priori, sera la plus réactive et coordonnée. Les principes de transversalité et de savoir collectif sont privilégiés. Médiamétrie est une organisation atypique sans hiérarchie réelle au sein de sa structure capitalistique et peut se définir comme un réseau de communication dont l'objectif prioritaire est la mise en commun des ressources, des compétences et des besoins des grands acteurs du marché. Les formes de collaboration (GIE, association) sont largement utilisées.

2.5. Relations entre acteurs et panorama des différentes stratégies d'imitation : une adaptation à la dictature du « tout GRP »

Les différentes stratégies d'imitation développées par les autres médias (hors télévision) sont dépendantes des relations que la télévision entretient avec les principaux acteurs du marché. Elles sont synthétisées dans le tableau suivant :

¹⁴ Nous citerons le cas d'Ipsos et de ses études spécialisées dans les cibles étroites comme « la France des Cadres Actif » ou l'étude « Hauts revenus ».

Tableau 4 : relations entre acteurs et influences sur la diffusion de la norme

Relations entre acteurs	Stratégies par rapport à la norme	Accélération ou ralentissement de la diffusion de la norme
TF1-France Espace	Lobby exercé par TF1 pour limiter l'accès de France Espace au marché publicitaire	Ralentissement, captation
Grandes chaînes hertziennes - Médiamétrie	Pas de pression forte exercée sur Médiamétrie pour adapter sa technologie aux chaînes du câble et du satellite ¹⁵	Ralentissement, captation
Canal Plus	Développement du tout payant – commercialisation de la partie en clair (<i>via</i> Médiamétrie) très limitée sur la grille de programme	Ralentissement, promotion d'un autre modèle économique Utilisation limitée de la norme
France Espace - Médiamétrie	Accusations formulées par France Espace d'erreurs dans l'affectation des GRP aux chaînes. Déstabilisation de la direction générale de Médiamétrie	Ralentissement, discrédit
Autres médias -Agences médias	Mise en place de logiciels de cross-média permettant de comparer les GRP des différents médias entre eux	Accélération
Annonceurs- Régies publicitaires	Conception d'offres dites 360° permettant aux annonceurs de bénéficier de couplages plurimédia (télévision, presse, radio...)	Accélération

Néanmoins, malgré certaines tentatives de ralentissement de la diffusion de la norme (par captation ou discrédit), sa diffusion a prévalu grâce aux stratégies d'imitation mises en place par les autres médias.

¹⁵ Médiacabsat, le produit de mesure d'audience des chaînes du câble et du satellite utilisant la technologie du Médiamat n'a été mis en place qu'en 2002 ce qui a contribué à limiter les investissements publicitaires sur ces chaînes.

2.5.1. Imitation et stratégies institutionnelles

L'imposition d'une mesure uniforme de l'audience par la télévision a amené les autres médias à élaborer plusieurs stratégies d'imitation. Ces stratégies d'imitation sont différentes selon les médias et leur façon d'être en contact avec le consommateur. Nous distinguerons les stratégies d'imitation développées par la presse et la radio qui sont des stratégies dites d'acceptation selon le sens d'Oliver (1991), de la stratégie développée par l'affichage qui se rapproche de la stratégie du compromis, et de celle d'Internet qui est une stratégie de la contestation.

Tableau 5 : Adapté d'Oliver (1991) et Trouinard (2004), « Typologie des réponses stratégiques aux processus institutionnels »

Stratégies institutionnelles choisies	Niveau de conformité	Média
Stratégie d'acceptation	Conformité totale aux règles du champ institutionnel afin de gagner en légitimité au sein du champ	Radio Presse magazine Presse quotidienne Cinéma
Stratégie de compromis	Conformité minimale aux règles institutionnelles Préservation de ses propres exigences internes	Affichage
Stratégie de manipulation ou de prise de leadership	Changement actif des règles institutionnelles et pression sur les institutions et pouvoirs en présence	Internet

Nous soulignons que l'uniformisation des mesures d'audience autour d'une seule mesure, celle du GRP, est issue d'un processus d'imitation qui n'est en rien dû à la volonté d'une diminution des coûts de recherche ou à l'évitement des risques que peuvent présenter la conception et l'adoption d'une innovation. Selon les travaux d'Haunschild et Miner (1997)¹⁶, les différentes logiques mimétiques reprises et mises en perspective par Mouricou (2006) sont au nombre de trois :

¹⁶ Haunschild, P.R. et Miner, A.S., "Modes of Interorganizational Imitation: the Effect of Outcome Salience and Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol.42, n°3, p.472-500, 1997.

L'imitation fondée sur la fréquence qui consiste pour une organisation à copier les pratiques les plus largement utilisées

L'imitation fondée sur les résultats qui consiste pour une organisation à copier les bonnes pratiques ou du moins celles reconnues comme telles

L'imitation fondée sur les caractéristiques du modèle et qui consiste pour une organisation à copier les pratiques des firmes leader du marché

C'est à ce dernier type d'imitation que nous allons nous intéresser. Ainsi, comme le décrit la théorie néo-institutionnelle « les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché mais aussi et surtout des réponses à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation comme l'Etat, les instances représentatives des professions, d'organisations en position de leadership, de la société en général. » (Desreumaux, 2005). Nous ajouterons l'influence d'une technologie dominante qui se traduit dans les outils et les pratiques professionnelles en vigueur au sein du champ. A l'issue du processus d'imitation, s'impose une homogénéisation c'est à dire une forme organisationnelle dominante que la théorie néo-institutionnelle qualifie « d'isomorphisme institutionnel » (Desreumaux, 2005). Cet isomorphisme est de trois types (Powell et Dimaggio, 1995) et il se retrouve dans ces différentes formes sur le marché des médias :

Tableau 6 : Les différentes formes d'isomorphisme de Powell et Dimaggio (1995) adaptées au marché des médias

Isomorphisme coercitif	Exercé par les agences média et les annonceurs sur les supports car désireux d'avoir un marché unifié disposant d'une mesure pratiquement unique d'audience
Isomorphisme normatif	Très présent du fait de l'adoption par le marché de logiciels de média-planning construits autour du calcul du GRP Très présent du fait des profils de média-planneurs recrutés
Isomorphisme mimétique	Adopté par les autres médias en réaction à la santé financière de la télévision. A comparer aux difficultés de certains comme la presse quotidienne à drainer des investissements publicitaires suffisants.

2.5.2. Le GRP comme facteur déterminant de l'isomorphisme institutionnel du marché

L'adoption par la télévision du GRP pour l'ensemble de ses plans a été suivie par la totalité des médias. La presse a de ce fait, même si elle ne l'a pas complètement abandonné, négligé sa mesure phare qui était le coût pour mille¹⁷. Afin de bénéficier d'une présence garantie dans les plans, les études d'audience comme l'AEPM ont représenté une base scientifique d'estimation des GRP délivrés par insertion même si ceux-ci sont calculés à partir du déclaratif des individus interrogés ce qui aboutit à des biais importants dont ne souffre pas le média télévision.

La radio à travers l'étude 75000¹⁸ radio de Médiamétrie a également suivi le même chemin avec une estimation du GRP par quart d'heure puis par demi-quart d'heure et les mêmes biais que ceux constatés en presse.

2.5.3. Quand la stratégie du compromis crée un nouvel outil utilisé par la concurrence

L'affichage, du fait de sa structure particulière de média uniquement publicitaire et non de producteur et diffuseur de contenus s'est retrouvé dans une impasse. Média qualifié de chaud c'est à dire générateur de ventes immédiates, il est en effet très souvent en concurrence frontale avec la radio ou la presse quotidienne. Conscient de ces menaces, les principaux afficheurs se constituent en GIE et fondent Affimétrie en 1987 destiné à évaluer l'audience des différents réseaux d'affichage. Le capital est réparti entre les sociétés de publicité extérieures, les annonceurs et les agences médias. Le recueil est effectué par téléphone (Géocati). Chaque panneau est visible selon différents axes sur lesquels le trafic est mesuré et qualifié. La valeur des données fournies par Affimétrie qui permet de recréer les déplacements de population et d'établir des cartographies précises de ces mouvements a fait de cette dernière un outil utilisé en géomarketing¹⁹ c'est à dire en hors-média. Le hors-média

¹⁷ Le coût pour mille est le rapport coût d'une insertion/audience. Il permet de construire des échelles dites échelles d'économie complétées par des échelles d'affinité qui mesurent le rapport entre audience utile et audience totale.

¹⁸ L'enquête 75000 Radio de Médiamétrie a été remplacée par l'enquête 126000 Radio du même institut soit 126000 interviews d'auditeurs effectuées dans l'année par une centaine d'enquêteurs. Cette enquête coûte entre 70 000 et 150 000 euros par an aux stations de radio (Source, Stratégies, n°1478, p 14).

¹⁹ Le géomarketing consiste à étudier une zone géographique en la considérant comme une zone de chalandise. Il permet une analyse des caractéristiques sociodémographiques et comportementales des individus par zone. Il est à la fois un outil de segmentation et sert aussi de fondement aux stratégies d'implantation, de conquête et de fidélisation des acheteurs pour la distribution.

est en concurrence directe dans les plans de communication et les stratégies d'allocation des ressources avec les médias. Les derniers chiffres des investissements publicitaires évaluent le marché des médias à 12 milliards²⁰ d'euros en 2007 alors que celui du hors-média occupe aujourd'hui plus de 60% du budget des annonceurs.

Ainsi, l'imitation permet la diffusion de l'innovation, mais parallèlement elle contribue également à produire d'autres formes d'innovation, qui peuvent remettre en cause l'innovation première et même l'ensemble du marché au sein duquel elle est née. Entraînant une modification des facteurs clés de succès (le hors-média est considéré comme moins onéreux que les médias), les évolutions technologiques peuvent faciliter l'entrée de nouveaux concurrents ou contribuent à créer des nouveaux produits de substitution.

3 Fin de la norme : quelles influences sur le champ organisationnel ?

3.1. LA FIN DE L'HOMOGENÉISATION ET L'ÉCLATEMENT DU MARCHÉ ET DE SES PRATIQUES

L'émergence d'Internet comme nouveau média entraîne progressivement une remise en cause du GRP. Cette remise en cause est renforcée par une fragilisation de la légitimité de Médiamétrie sur le marché. Les explications théoriques de la dynamique des organisations sont nombreuses et complexes, tant pour expliquer l'inertie à laquelle elles sont parfois confrontées que la disparition à laquelle elles sont parfois condamnées. Il convient néanmoins de souligner que les facteurs présidant à leur évolution sont présentés comme tantôt externes à l'organisation, tantôt internes.

Les facteurs externes qui remettent en cause le GRP et les notions de couverture et de répétition qui lui sont attachés sont les suivants :

Une tendance du marché à chercher la rentabilité du coût au contact. Les annonceurs pilotent leur budget de communication au plus près et disposent grâce au marketing relationnel d'outils leur permettant de calculer la rentabilité des actions de communication par clients ce que ne permet pas le GRP, qui fonctionne par cible ou acheteur potentiel et non-acheteur réel.

La notion de répétition est de plus en plus remise en cause. En effet, celle-ci se révèle onéreuse et peu à peu la nécessité de capter l'attention du consommateur par la créativité des annonces et plus par la répétition s'impose. Des formats originaux se développent comme ceux diffusés sur *You tube* ou *Daily Motion*.

²⁰ Source Yacast, 2007

Les facteurs internes sont de trois ordres :

1. La légitimité de Médiamétrie est contestée²¹ et ce, malgré sa récente réorganisation. Le principal reproche tient au caractère « routinier » de son fonctionnement. Les routines dans lesquelles se sont enfermées Médiamétrie sont les suivantes :

L'étroitesse de son panel Médiamat soit 3150 foyers sur la base desquels Médiamétrie extrapole les audiences à l'ensemble de la population

Le retard pris dans l'étude des nouveaux médias comme le câble et le satellite qui n'ont bénéficié qu'assez tardivement de la technologie du Médiamat

Le retard pris dans la mesure d'audience des médias traditionnels comme la radio qui doit encore se contenter d'un GRP estimé par enquête téléphonique

La rigidité des cibles proposées aux annonceurs et sur lesquelles sont calculés les GRP (Ménagères moins de 50 ans, Hommes 25-49 ans...) dont certaines ne correspondent plus à l'évolution de la société

2. Le pouvoir de domination de la télévision hertzienne s'effrite face à la montée des télévisions autres telles la TNT. Le GRP comme chiffre intégrateur perd de sa signification au fur et à mesure de l'effritement et de la dispersion des audiences.
3. L'influence d'Internet se renforce de mois en mois à mesure que les investissements publicitaires progressent sur ce média.

Sont alors réhabilités ou créés d'autres indicateurs de mesure d'audience tels que les visiteurs uniques²², les taux de transformation²³, les coûts par clic... La notion de répétition est fondamentalement remise en cause puisqu'Internet fonctionne par *Caping*²⁴ c'est à dire par plafonnement de la répétition.

Les GRP calculés sur Internet le sont par la méthode dite *Site centric*. Cette méthode préconisée par Médiamétrie repose sur le marquage des sites qui souscrivent à l'étude. Comme au début de la mesure de l'audience en télévision, le marché est confronté à un panel de machines et non d'utilisateurs.

Dans le même temps, des moteurs de recherche comme *Google* ou *Yahoo* multiplient les innovations en terme de ciblage comportemental.

²¹ Cette contestation a abouti en juin 2007 à une réorganisation totale de Médiamétrie par « *business units* ». Une première BU rassemble les mesures d'audience, les études historiques et par média, une deuxième intègre les nouvelles activités comme le cross-média, une troisième est axée sur l'international et a pris la dénomination d'Eurodata TV. La télévision reste encore le média emblématique de Médiamétrie.

²² On appelle visiteur unique tout internaute visitant un site pendant une période donnée (30 jours). 5000 visiteurs uniques correspondent à 5000 visiteurs différents sur le site.

²³ taux de conversion, capacité d'un site à transformer ses visiteurs en acheteurs

²⁴ Le système *Caping* fait qu'un bandeau ou un pop-up n'apparaîtront par exemple que trois fois sur l'écran de l'internaute à partir du moment où celui ci ne clique pas dessus.

De nouveaux acteurs apparaissent centrés sur d'autres modes de commercialisation de l'espace publicitaire (agences de référencement et achats de mots clés, marché du *Search*), d'autres méthodes de mesure d'audience (*adserver*), d'autres techniques de promotion des marques (programmes d'affiliation).

3.2. VERS UN NOUVEAU CHAMP ORGANISATIONNEL ?

Ainsi, les propriétés structurelles du marché se modifient. Le GRP perd de sa **signification** face à l'émergence de nouveaux médias et des nouvelles exigences des annonceurs. Le législateur à la demande de plusieurs acteurs majeurs qui réclament une loi Sapin pour Internet est en passe de conférer à ce média **la légitimation** qui lui manque. Quant au **pouvoir**, il est en train de changer de main passant d'un média omniprésent, la télévision, fortement capteur de **ressources** à des médias plus éclatés dont Internet constitue les prémices.

Le champ organisationnel change en grande partie du fait de cette rupture technologique où l'affinité et la gestion extrêmement fine des cibles et de leurs comportements prend le pas sur la couverture et la répétition exercées sur des cibles beaucoup plus large. Parallèlement les acteurs du champ modifient leurs fonctions et compétences. Les moteurs de recherche deviennent des régies publicitaires mais également des experts de la mesure d'audience, les supports des médias traditionnels rachètent des éditeurs sur Internet, les agences média font le métier des agences de publicité, et les annonceurs accordent une place de plus en plus importantes aux agences interactives. Le changement institutionnel observé suit les six étapes telles qu'elles ont été définies par Greenwood et al. (2002).

Tableau 7 : le changement institutionnel de Greenwood et al. (2002) adapté de Trouinard (2004)

Étapes	Processus
Secousses	Ruptures technologiques
Désinstitutionnalisation	Perturbation du champ par : - l'arrivée de nouveaux entrants - la montée en puissance d'acteurs existants ou d'entrepreneurs institutionnels
Préinstitutionnalisation	Nouvelles pratiques adoptées de façon indépendante au sein des organisations

Théorisation	Justification de la solution qui doit être plus appropriée que la pratique existante Légitimité de la nouvelle pratique
Diffusion	Transposition de la nouvelle pratique à l'ensemble des acteurs
Réinstitutionnalisation	La pratique devient un mode de conduite définitif, c'est une pratique dite « <i>taken-for-granted</i> »

Le marché perd de son unicité ce que déplorent les annonceurs et les agences média. Au GRP, il faut adjoindre d'autres mesures, d'autres indicateurs ce qui complexifie d'autant plus les prises de décision. La mesure ancienne reconnue et rassurante cohabite encore avec d'autres estimations d'audience. Pour combien de temps ?

Conclusion et voies de recherche futures

L'objectif de cet article est de comprendre comment le chiffre d'instrument destiné à la prise de décision peut devenir un instrument de pouvoir d'une organisation sur d'autres.

Le marché des médias s'est structuré autour d'un chiffre, le GRP. Ce dernier résulte d'une réflexion marketing sur les indicateurs de puissance et d'affinité qui semblaient au début des années 80 largement légitimes et porteurs de sens pour tous les acteurs du marché. La naissance du GRP a également été rendue possible par la technologie, même si cette dernière s'est révélée peu adaptée à la structure des autres médias. Cette inadaptation de la norme dominante à la presse, l'affichage ou la radio a contribué à marginaliser peu à peu ces médias. Les enjeux de pouvoir au sein du champ organisationnel se sont exacerbés du fait de la prise en compte du seul GRP dans l'optimisation des investissements publicitaires et la construction des plans média.

APPORTS MANAGÉRIAUX

Le principal apport de cet article est de représenter une synthèse objective de l'évolution du marché des médias à destination des annonceurs. Perdus dans la complexité des pratiques, les annonceurs ne connaissent les pratiques réelles du marché qu'en procédant aux recrutements de personnels issus des agences. Le GRP bien que central pour le marché est souvent mal connu de ces derniers qui se fient à leurs prestataires pour « gérer » au mieux leur campagne. Au-delà de l'aspect de vulgarisation, cette recherche met en lumière le pouvoir relativement faible des investisseurs (annonceurs) sur le marché publicitaire et la nécessité de développer des organismes et associations pouvant défendre au mieux leurs intérêts.

APPORTS THÉORIQUES

La théorie de la structuration apporte un début de clarification à l'évolution du marché et une meilleure compréhension du contrôle organisationnel et de l'analyse du changement. Les dimensions signification, légitimation, domination se retrouvent dans l'analyse longitudinale effectuée. Ainsi, la remise en cause du GRP est issue d'une double évolution. La première concerne la signification du GRP qui semble peu à peu moins pertinente pour toucher le consommateur. La seconde est liée à la perte progressive de pouvoir de la télévision sur le marché (domination). L'articulation des trois piliers de la théorie de la structuration mérite néanmoins une meilleure modélisation et définition comme le suggère Chevalier (1996). Par ailleurs, la mise en évidence de l'influence des routines dans la fragilisation de certains acteurs (Médiamétrie) et la perte de légitimité qui en découle mériteraient des développements plus approfondis.

La théorie néo-institutionnelle que nous mobilisons dans la deuxième partie de l'article permet de comprendre la non-adéquation que l'on peut observer entre changement et logiques d'efficacité. Ainsi, les stratégies de réaction développées par les autres médias pour « coller » à la logique du GRP n'aboutissent pas à une meilleure évaluation de l'audience et ne sont pas créateur d'indicateurs pertinents de mesure. Pour conclure nous reprendrons les propos de Desreumaux (2005), « il ne s'agit pas de disqualifier toute idée d'adaptation rationnelle, mais d'insister sur le fait que dans la durée, le changement structurel dans les organisations s'explique bien davantage par une quête de légitimité que par le souci d'améliorer la performance ou l'efficacité ». En même temps, cette quête de légitimité aboutit à une uniformisation (un même indicateur pour tous) qui entraîne une simplicité (voire simplification) du discours des supports à l'égard des agences et des annonceurs et donc une minimisation des coûts de transaction. En ce sens, elle conditionne l'accès aux ressources qui permet à l'organisation de se pérenniser jusqu'à l'apparition d'une nouvelle norme.

Enfin, il apparaît que le champ institutionnel tend à conserver la norme voire à l'adapter au mieux, les acteurs étant confrontés à une incapacité pour certains à modifier leurs routines et schémas de pensée. Les interactions régulation/norme/pilier culturel-cognitif représentent une voie de recherche à explorer.

BIBLIOGRAPHIE

- Campbell J. L et Lindberg L. (1991), «The Evolution of Governance Regimes », p. 319-55 *in* Governance of the American Economy, edited by John L. Campbell et al. New York : Cambridge University Press
- Chevalier C. (1996), « L'apport de la théorie de la structuration dans l'évaluation de la relation stratégie/contrôle : une analyse à travers l'étude des changements stratégiques d'une entreprise du secteur informatique », *Actes du XVIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Valenciennes*, volume 2, pp. 547-564.
- Desreumaux A. (2005), *Théorie des organisations*, 2^{ième} édition, éditions, EMS, Management & Société, Paris, 2005.
- Dimaggio P.J. et Powell W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, vol. 48, avril, pp. 147-160.
- Fanto J. (2002), « Persuasion and resistance : the use of psychology by anglo-american corporate governance advocates in France », *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, vol 35, n°4, pp. 1041-1103.
- Giddens A. (1984), *La constitution de la société, Eléments de la théorie de la structuration* PUF 1987, traduit de l'anglais *The Constitution of Society*, 1984.
- Greenwood R. et al. (2002), « Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp. 58-79.
- Haunschild P.R. et Miner A.S. (1997), « Modes of Interorganizational Imitation: the Effect of Outcome Salience and Uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, vol.42, n°3, pp.472-500, 1997.
- Lounnas R. (2004), « Théorie des institutions et applications aux organisations », *Cahier de recherche* 04-01, HEC Montréal, février 2004.
- Mezias S. J. (1990), « An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200 », *Administrative Science Quarterly*, 5 (1990), 431-457.
- Mercanti-Guérin M. (2008), Peut-on innover sous pression, le cas Médiamétrie, *L'innovation dans les organisations, Journées ESCEM*.

- Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 145-179.
- Parson T. (1937), « *Structure of Social Action* », publication McGraw Hill, 1937.
- Péan P. et Nick C. (1997), *TF1 un pouvoir*, édition Fayard, Paris, p 244.
- Rojot J. (2005), « *Théorie des organisations* », Editions ESKA, 2^{ème} édition, Bonchamp-Lès-Laval, 2005.
- Trouinard A. (2004), « Les bouleversements des champs organisationnels : Quelles leçons tirer de la Presse Quotidienne Parisienne ? », *Actes de la XIII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, juin 2004.
- Yin R. (1993), « *Applications of case study research* », Beverly Hills, CA: Sage Publishing.