

# **La dynamique des réponses stratégiques des majors au changement institutionnel dans l'industrie de la musique**

**Moyon Emilien**

**IAE de Lille, LEM (UMR 8179)**

IAE de Lille, 104 Avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex

Tel : +33.3.20.12.24.91.

[emilien.moyon@univ-lille1.fr](mailto:emilien.moyon@univ-lille1.fr)

**Lecocq Xavier**

**IAE de Lille, LEM (UMR 8179)**

## **Résumé**

Les travaux qui se sont intéressés au changement institutionnel ont souvent négligé l'agence des organisations ou n'ont pris en considération que l'influence de l'entrepreneur institutionnel qui agit en faveur du changement. La vision du processus de changement qui en résulte est, à notre sens, limitée et ne traduit pas sa complexité en faisant abstraction d'une multitude d'acteurs qui appréhendent différemment les institutions. L'objectif de cette étude est d'enrichir la compréhension du changement institutionnel en prenant en considération un ensemble d'organisations plus large et en plaçant la dynamique du champ au cœur du processus. Dans un premier temps, nous nous intéressons au rôle d'agence des organisations qui veulent préserver les institutions qui prévalent à l'intérieur du champ et qui ont longtemps été négligées dans l'étude des phénomènes institutionnels. Dans un second temps, nous ajoutons une dimension temporelle à l'étude du changement institutionnel en croisant les comportements stratégiques des acteurs avec les différentes étapes du changement institutionnel pour présenter une vision dynamique du processus.

Notre recherche empirique porte sur le champ de l'industrie de la musique qui est sujet à une profonde remise en question de plusieurs pratiques institutionnalisées provoquée principalement par l'apparition d'innovations technologiques et de nouveaux modèles économiques. Cette remise en question menace les majors qui occupent un rôle d'intermédiaire privilégié à l'intérieur du champ. Nous avons observé les réponses stratégiques de deux majors (Universal Music et BMG) face à la remise en question de ces pratiques pendant la période de changement (1997-2006).

Dans un premier temps, les résultats de cette recherche soulignent le rôle important joué par les acteurs qui veulent préserver les pratiques institutionnelles pendant le processus de changement. Les acteurs en place adoptent des comportements stratégiques complexes en articulant différentes réponses de façon concomitante ou séquentielle. Dans un second temps, nous avons souligné la cohérence des comportements stratégiques de ces acteurs qui adoptent principalement un comportement stratégique de défi au cours des différentes étapes du changement institutionnel étudiées. Cependant nous avons observé des disparités révélatrices au niveau des réponses secondaires. Bien qu'au début du processus, ces acteurs adoptent des comportements stratégiques



très virulents vis-à-vis des pressions au changement, ils adoptent des réponses secondaires de plus en plus passives au fur et à mesure du processus de changement institutionnel. Cette évolution souligne la dynamique du champ et les interactions qui existent entre le champ et les acteurs qui le composent au cours du changement institutionnel.

**Mots clés :** changement institutionnel, réponses stratégiques, pratiques institutionnalisées, industrie de la musique, dynamique.

## INTRODUCTION

La théorie néo-institutionnelle est couramment mobilisée pour expliquer le changement et la diffusion de pratiques. Le changement institutionnel a longtemps été décrit comme un mécanisme opérant à un niveau d'analyse supérieur, le champ, en négligeant parfois l'influence plus ciblée des organisations. Plusieurs auteurs ont réintroduit le rôle des organisations au sein du processus de changement institutionnel avec la notion d'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988 ; Dorado, 2005 ; Fligstein, 1997 ; Fligstein et McAdam, 1995 ; Holm, 1995) qui œuvre en faveur du changement.

Demil et Lecocq (2006) ont montré qu'en se centrant sur un « acteur héroïque », un ouvrage d'histoire économique de Mark Levinson (2006) consacré à l'institutionnalisation du conteneur dans le champ du transport avait largement négligé d'autres organisations ayant joué un rôle clé dans ce processus. Ainsi, alors que l'ouvrage présente l'année 1956 comme la date clé qui marque le début de l'institutionnalisation du conteneur, les nombreuses tentatives d'utilisation de ce dernier depuis le début du vingtième siècle sont négligées. De même, le conteneur ne se serait probablement pas imposé sans l'intervention du gouvernement américain qui cherchait à envoyer des navires au Viêt-Nam pour ravitailler les soldats. Sans nier l'action d'un entrepreneur institutionnel, son héroïsation conduit souvent à faire abstraction des autres forces du champ ou à leur donner un rôle de figurants mus uniquement par la force de conviction de l'entrepreneur.

En négligeant le rôle d'agence des organisations ou en ne s'intéressant qu'à l'influence de certains acteurs comme l'entrepreneur institutionnel, les travaux qui se sont intéressés au changement institutionnel ont abouti à une vision limitée ne reflétant pas la complexité de ce processus. Par ailleurs, les interactions entre les deux niveaux d'analyse caractéristiques de la théorie néo-institutionnelle au cours des dernières années (l'acteur et le champ), n'ont fait l'objet que de très peu d'attention. Si la considération du rôle d'agence des organisations dans leur globalité est importante dans la compréhension du processus de changement institutionnel, l'influence du champ sur ces acteurs l'est tout autant. L'objectif de cette recherche est d'apporter une vision plus complète du processus de changement institutionnel en considérant l'influence d'acteurs plus variés et en tenant compte de la dynamique du champ. Dans un premier temps, nous avons observé le comportement stratégique des acteurs qui veulent préserver les institutions en réponse au processus de changement institutionnel. L'influence de ces acteurs a récemment été l'objet de plusieurs travaux de recherche (Hensmans, 2003 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ;

Trouinard, 2006). Pour cela, nous avons mobilisé la typologie d'Oliver (1991) afin de contester le rôle passif de cette catégorie d'acteurs et de mettre en valeur la complexité de leur comportement stratégique. Les interactions entre les deux niveaux d'analyse de la théorie néo-institutionnelle étant l'objet principal de cette étude, nous avons, dans un second temps, croisé la typologie d'Oliver (1991) et le cadre théorique de Greenwood et al. (2002) qui présente de façon temporelle les différentes étapes du changement institutionnel. En rapprochant ces deux cadres théoriques, nous avons observé les comportements stratégiques des acteurs en fonction des différentes étapes du changement institutionnel afin de présenter une vision dynamique du changement institutionnel.

A l'instar d'Hensmans (2003), nous nous sommes intéressés au processus de changement institutionnel qui déstabilise le champ institutionnel de la musique depuis 1997. Ce déséquilibre voit l'opposition entre des nouveaux entrants qui se positionnent en faveur du changement (Mp3.com, Napster, Emusic) et des acteurs traditionnels qui s'opposent au changement (principalement les majors<sup>1</sup>). Nous avons observé les réponses stratégiques de deux majors (Universal Music et BMG) qui sont confrontés à la remise en question de quatre pratiques institutionnalisées fondamentales sur la période 1997-2006.

L'étude du champ institutionnel de la musique nous a d'abord permis de mettre en avant le rôle des acteurs qui s'opposent au changement. Ces acteurs mettent en place des stratégies complexes visant à préserver les anciennes institutions ou à manipuler les institutions émergentes pour maintenir une position favorable. Ensuite, nous avons souligné la cohérence du comportement stratégique de ces acteurs qui continuent à s'opposer au changement en ayant principalement recours à des réponses stratégiques de Défi (Oliver, 1991) au cours des différentes étapes du changement institutionnel (Greenwood et al. , 2002). Cependant nous avons observé des disparités révélatrices au niveau des réponses secondaires. Bien qu'au début du processus, ces acteurs adoptent des comportements stratégiques très virulents vis-à-vis des pressions au changement, ils adoptent des réponses secondaires de plus en plus passives au fur et à mesure du processus de changement institutionnel.

---

<sup>1</sup> Les majors sont quatre maisons de disques leaders du marché de la musique: Universal Music (25,5% du marché mondial du disque), BMG-Sony (21,5% du marché mondial du disque), EMI (13,4% du marché mondial du disque) et Warner (11,3% du marché mondial du disque). Source, IFPI, <http://www.ifpi.org>. Consulté le 22 mai 2006. Toutes les autres maisons de disques sont des labels indépendants.

## **1. LE NEO-INSTITUTIONNALISME SOCIOLOGIQUE : INTERET ET LIMITES POUR APPREHENDER LE CHANGEMENT**

Les travaux fondamentaux de la théorie néo-institutionnelle se sont longtemps préoccupés de l'influence que pouvaient avoir les institutions sur l'action des organisations à l'intérieur du champ (Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983). En caractérisant les notions de légitimité et d'isomorphisme, éléments centraux qui permettent d'expliquer le caractère parfois inerte des institutions, l'influence des acteurs sur les institutions qui prévalent à l'intérieur d'un champ a longtemps été négligée. Récemment, les travaux de recherche se sont intéressés plus particulièrement aux intérêts des acteurs et à l'impact de leurs actions sur les institutions.

Le rôle de l'agence au cœur des phénomènes institutionnels a d'abord été étudié avec la notion d'entrepreneur institutionnel (Beckert, 1999 ; DiMaggio, 1988 ; Dorado, 2005 ; Fligstein, 1997 ; Fligstein et McAdam, 1995; Holm, 1995). L'entrepreneur institutionnel est un acteur qui perçoit le changement comme une opportunité et adopte volontairement un comportement stratégique qui vise à changer les institutions à l'intérieur du champ pour aboutir à un contexte qui lui est plus favorable. Les possibilités d'action de l'entrepreneur institutionnel dépendent des opportunités offertes par le champ. Les opportunités institutionnelles sont définies comme : « the likelihood that an organizational field will permit actors to identify and introduce a novel institutional combination and facilitate the mobilization of resources required to make it enduring » (Dorado, 2005, p.391). Dorado (2005) affirme que les opportunités institutionnelles dépendent du degré d'institutionnalisation mais aussi de la multiplicité des référentiels institutionnels présents au niveau du champ. Ainsi lorsque le champ est fortement institutionnalisé et isolé des autres référentiels institutionnels, les opportunités seront très limitées ("opaque", Dorado, 2005). Lorsque le champ est substantiellement institutionnalisé tout en ayant plusieurs référentiels institutionnels coexistants, les opportunités sont nombreuses ("transparent", Dorado, 2005). Enfin lorsque le champ est faiblement institutionnalisé et que les référentiels institutionnels sont nombreux, les opportunités ne pourront pas facilement être saisies par les acteurs parce que l'environnement est imprévisible ("hazy", Dorado, 2005).

Depuis quelques années l'entrepreneur institutionnel a été l'objet de travaux de recherche visant à démontrer l'agence des organisations face aux mécanismes institutionnels. Mais récemment d'autres acteurs ont intéressé les chercheurs dans une volonté de mieux comprendre le processus de changement institutionnel (Hensmans, 2003 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Trouinard, 2006).

Les mécanismes sociaux comme l'isomorphisme (Di Maggio et Powell, 1983) ne permettent pas d'expliquer complètement le maintien des institutions. Certains acteurs adoptent des comportements stratégiques afin de les préserver. Ainsi le concept de « travail institutionnel », développé par Lawrence et Suddaby (2006), permet de distinguer différentes formes d'influence que peuvent avoir les acteurs sur les institutions. Ces derniers mettent en place des comportements stratégiques non seulement pour détruire les institutions en place ou pour en créer de nouvelles (actions propres de l'entrepreneur institutionnel) mais aussi pour maintenir les institutions qui prévalent. Dans ce dernier cas, les acteurs en place bénéficient d'un rôle privilégié au sein du champ institutionnel et cherchent donc à maintenir le statu quo institutionnel. Lawrence et Suddaby (2006) identifient différentes formes de travail qui contribuent au maintien des institutions : assurer l'adhésion aux institutions par des pressions coercitives (« enabling » / « policing » / deterring) ou reproduire les normes et les systèmes de croyance pour maintenir les institutions (« valourizing and demonizing » / « mythologizing » / « embedding and routizing ») (p. 230).

D'autres travaux se sont intéressés à la variété des comportements stratégiques que peuvent adopter les différents acteurs lorsqu'ils sont confrontés au changement institutionnel. Dans cette démarche, Oliver (1991) conteste le rôle passif des organisations et se démarque des travaux réalisés sur l'entrepreneur institutionnel en présentant les réactions des acteurs confrontés aux processus institutionnels de façon plus riche. Oliver (1991) propose une typologie des réponses stratégiques des organisations en fonction de leur virulence (Tableau 1). Elle précise notamment que les acteurs peuvent avoir une influence sur ces mécanismes par des comportements involontaires. La réponse stratégique de l'organisation dépend de l'intensité des pressions institutionnelles mais aussi du statut des acteurs qui sont à l'origine de ces pressions : la réponse ne sera pas la même si la pression est exercée par un acteur dominant à l'intérieur du champ institutionnel ou si cette pression est exercée par un nouvel entrant qui dispose de faibles ressources.

Tableau 1 : Réponses stratégiques des organisations face aux processus institutionnels (Oliver, 1991).

Stratégies	Tactiques	Exemples
<b>Manipuler</b>	Contrôler	Dominer des éléments et des processus institutionnels
	Influencer	Agir sur les valeurs et les critères
	Coopter	Introduire dans le champ des entités influentes
<b>Défier</b>	Attaquer	S'en prendre aux sources de pression institutionnelle
	Contester	Désapprouver les pratiques et les exigences
	Ignorer	Négliger les normes et les valeurs explicites
<b>Eviter</b>	Fuir	Changer d'objectifs, d'activité ou de domaine
	Amortir	Relâcher les liens institutionnels
	Dissimuler	Dissimuler la non-conformité
<b>Compromis</b>	Négocier	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
	Pacifier	Apaiser les intervenants institutionnels
	Equilibrer	Equilibrer les attentes de nombreux intervenants
<b>Acquiescement</b>	Se soumettre	Obéir aux règles et accepter les normes
	Imiter	Mimer les modèles institutionnels
	S'habituer	Suivre des normes invisibles, prises pour acquies

La compréhension du processus de changement institutionnel nécessite de prendre en compte les comportements stratégiques de l'ensemble des acteurs qui ont des positionnements différents par rapport au contexte institutionnel. Cependant les auteurs présentent le plus souvent les comportements des acteurs de manière figée sans tenir compte de la dynamique du champ. Le changement nous paraît bien plus complexe car les interactions entre les deux niveaux d'analyse (que sont l'acteur et le champ) sont permanentes. Ainsi, le comportement stratégique des acteurs évolue au fur et à mesure du processus de changement institutionnel. Il dépend de la légitimité respective des institutions traditionnelles et émergentes mais également de l'intérêt des acteurs.

En choisissant une approche multi-niveaux (Lecocq, 2002) qui tient compte des interactions entre ces deux niveaux d'analyse, nous souhaitons enrichir cette vision en présentant de façon dynamique la complexité de ces réponses stratégiques (analyse au niveau de l'acteur) en fonction des différentes étapes de changement institutionnel (analyse au niveau du champ). Pour cela, nous avons utilisé la typologie d'Oliver (1991) comme grille de lecture des réponses stratégiques des acteurs considérés et le cadre théorique des différentes étapes du changement institutionnel de Greenwood et al. (2002) (Tableau 2) comme référentiel temporel et comme grille de lecture de la légitimité des pratiques institutionnalisées. Leurs travaux ont permis d'expliquer comment disparaissent certaines pratiques institutionnalisées existantes (processus de

désinstitutionnalisation) au profit de pratiques émergentes qui se diffusent et acquièrent une légitimité au sein du champ (processus de préinstitutionnalisation, théorisation, diffusion et enfin réinstitutionnalisation). L'articulation de ces cadres théoriques a permis d'observer conjointement l'évolution des comportements des acteurs et celle du champ de façon plus générale pour mieux comprendre le processus de changement institutionnel.

Tableau 2 : Définition des étapes du changement institutionnel (Greenwood et al., 2002).

Étapes	Caractéristiques
<b>Secousses</b>	Perturbation du champ liée à des secousses sociales, technologiques ou réglementaires
<b>Désinstitutionnalisation</b>	Apparition de nouveaux entrants. Mise en place de projets qui remettent en cause les règles institutionnelles déjà en place.
<b>Préinstitutionnalisation</b>	Apparition de modes de fonctionnement isolés. Expérimentation de nouvelles solutions techniques. Les acteurs en place défendent le champ institutionnel.
<b>Théorisation</b>	Considération des échecs institutionnels. Justification des nouveaux modèles. Légitimation des nouveaux modes de fonctionnement.
<b>Diffusion</b>	Consensus autour du nouveau mode de fonctionnement qui est considéré comme nécessaire. Légitimité pragmatique.
<b>Réinstitutionnalisation</b>	Le mode de fonctionnement est devenu une règle institutionnelle. Le champ retrouve sa stabilité.

## 2. L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE COMME TERRAIN DE RECHERCHE

### 2.1. LA METHODOLOGIE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

Le champ institutionnel de la musique connaît depuis une dizaine d'années une profonde remise en question de ses institutions. En s'appuyant sur des technologies nouvelles, de nouveaux entrants menacent ces institutions qui confèrent aux majors une position centrale et privilégiée. Le déséquilibre qui émerge de l'opposition entre les majors et ces nouveaux entrants, constitue un terrain particulièrement propice à l'observation du changement institutionnel (Hensmans, 2003). Nous avons choisi d'observer les réponses stratégiques de deux majors (Universal Music -UM, désormais- et BMG) aux tentatives de destruction de quatre pratiques institutionnalisées fondamentales sur la période 1997-2006. Un travail exploratoire a été utile pour nous imprégner de l'industrie traditionnelle de la musique, de ses modes de fonctionnement et de caractériser le contexte institutionnel (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004 ; Martin, 2004 ; Curien, 2005 ; Labarthe-

Piol, 2005). Nous avons mené 13 entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs légitimes<sup>2</sup> qui évoluent dans ce champ depuis plusieurs années en étant confrontés aux phénomènes étudiés. Enfin nous avons participé à plusieurs conférences sur le champ de la musique<sup>3</sup> au cours desquelles nous avons pu réaliser des entretiens plus informels.

Ce travail exploratoire nous a permis de caractériser le point de départ du processus de changement étudié ; deux événements importants et quasi-simultanés (la diffusion de la technologie mp3<sup>4</sup> et le lancement des premiers graveurs de CD grand public) ont eu lieu en 1997. Cette année sera utilisée comme année de transition pour notre travail. Par rapport à cela nous avons distingué la « période traditionnelle » (jusqu'en 1997) de la « période de changement » (depuis 1997) du champ de la musique pour observer les institutions et le processus de changement institutionnel. Les majors UM et BMG ont été choisies essentiellement pour des raisons d'accès au terrain.

Ensuite nous avons relevé systématiquement et de façon chronologique l'ensemble des décisions stratégiques médiatisées de ces deux majors pendant la période de changement (68 décisions stratégiques traitées). Le travail empirique s'appuie sur une importante collecte de données secondaires qui proviennent de sources variées. Nous avons utilisé les bases de données mises en lignes par certains acteurs de l'industrie : SNEP (Syndicat National des Editeurs Phonographiques)<sup>5</sup>, IFPI (Fédération internationale de l'industrie phonographique)<sup>6</sup>, RIAA (Recording Industry Association of America)<sup>7</sup>, Sony-BMG<sup>8</sup> et UM<sup>9</sup>. La consultation systématique de tous les articles relatifs à l'industrie de la musique et aux nouvelles

---

<sup>2</sup> Personnes issues principalement des majors ou des labels indépendants mais aussi des profils plus variés comme Silvy Castel, Chargée de Mission de l'Industrie de la Musique au Ministère de la Culture ; Jean-François Dutertre, Délégué Général de l'ADAMI ; Lawrence Lessig, fondateur de Creative Commons, spécialiste américain des relations entre droit d'auteur et numérique et professeur à l'Université de Stanford ; François Nowak, Directeur Administratif et Financier de la SPEDIDAM ou encore Aziz Ridouan, fondateur de l'association professionnelle "Les Audionautes".

<sup>3</sup> Organisées par le Ministère de la Culture, la Cité de la Musique, l'association « Les Catalyseurs Numériques ».

<sup>4</sup> « Le MP3 est l'abréviation de MPEG-1/2 Audio Layer 3, la spécification sonore du standard MPEG-1, du Moving Picture Experts Group (MPEG). C'est un algorithme de compression audio capable de réduire drastiquement la quantité de données nécessaire pour restituer de l'audio, mais qui, pour l'auditeur, ressemble à une reproduction du son original non compressé, c'est-à-dire avec perte de qualité sonore significative mais acceptable pour l'oreille humaine ». Source <http://www.wikipedia.org>. Consulté le 2 janvier 2007.

<sup>5</sup> <http://www.disqueenfrance.com>

<sup>6</sup> <http://www.ifpi.org>

<sup>7</sup> <http://www.riaa.com>

<sup>8</sup> <http://www.sonybmg.com>

<sup>9</sup> <http://new.umusic.com>

technologiques sur des sites Internet spécialisés<sup>10</sup>, nous a permis d'affiner notre perception du champ de la musique, des rôles joués par les acteurs ainsi que des pratiques institutionnalisées.

Le travail empirique concernant la période de changement nous a permis de retracer les choix stratégiques de deux organisations (les majors UM et BMG) en réponse aux pressions exercées sur les pratiques institutionnalisées. La typologie d'Oliver (1991) a été utilisée pour analyser les réponses stratégiques de ces organisations de façon chronologique. Les réponses les plus actives (Manipulation) marquent une opposition des majors à ces pressions, un refus de changement et donc une volonté de maintenir les pratiques institutionnalisées caractéristiques de la période traditionnelle. Par contre les réponses les plus passives (Acquiescement) témoignent une position plus favorable au changement et donc une remise en question des institutions traditionnelles. Nous avons opté pour un double codage pour le traitement des données. Les points de désaccord ont donné lieu systématiquement à des discussions entre les auteurs et dans certains cas avec des acteurs du terrain. Enfin nous avons sollicité l'expertise de professionnels reconnus dans le domaine<sup>11</sup> pour valider notre analyse et accroître ainsi la validité interne de la recherche.

## **2.2. LE CHAMP TRADITIONNEL DE LA MUSIQUE ET SES PRATIQUES INSTITUTIONNALISEES**

Avant d'entreprendre une description des processus de changement, il convient de décrire l'industrie de la musique pendant la période traditionnelle, ses modes de fonctionnement ainsi que les institutions qui la caractérisent (Figure 1). Les maisons de disques investissent sur certains artistes en leur permettant de produire, de promouvoir et de distribuer leur musique ; elles transforment la création artistique musicale en une offre commerciale. Dans les années 90, l'industrie musicale connaît une forte tendance à la concentration et nous assistons à l'émergence des majors qui construisent un avantage concurrentiel fondé sur des synergies entre leurs multiples domaines d'activité (cinéma, audiovisuel, livre, presse). UM, Warner, BMG, Sony et EMI détiennent à elles seules la grande majorité des catalogues musicaux. Disposant de ressources très importantes, les majors peuvent produire un grand nombre d'artistes, se diversifier dans plusieurs genres musicaux et assurer le développement d'artistes à l'échelle mondiale.

---

<sup>10</sup> <http://www.cnet.com>, <http://www.journaldunet.com>, <http://www.ratiatum.com>, <http://www.usinenouvelle.com>  
<http://www.vnunet.fr>, <http://www.zdnet.com>

<sup>11</sup> André Nicolas, Responsable de l'Observatoire de la Musique ; Hervé Rony, Directeur Général du SNEP (Syndicat National de l'Édition Phonographique) et Julien Ulrich, Directeur Général de VirginMega.

Les majors, jouissant d'une position privilégiée dans l'industrie de la musique au cours de la période que nous considérons comme traditionnelle et qui prévaut jusque 1997, sont parvenues à faire accepter certaines pratiques qui se sont progressivement institutionnalisées. Les majors ont établi une institution centrale de cette industrie qu'est « le contrôle de l'offre musicale par les majors » (Figure 1). Nous avons clairement identifié deux composantes de l'institution « contrôle de l'offre par les majors » (C1 et C2 sur la figure 1): le contrôle sur l'offre par la diffusion et par le format. Chacune de ces composantes se traduit par deux pratiques fondamentales de l'industrie traditionnelle de la musique.

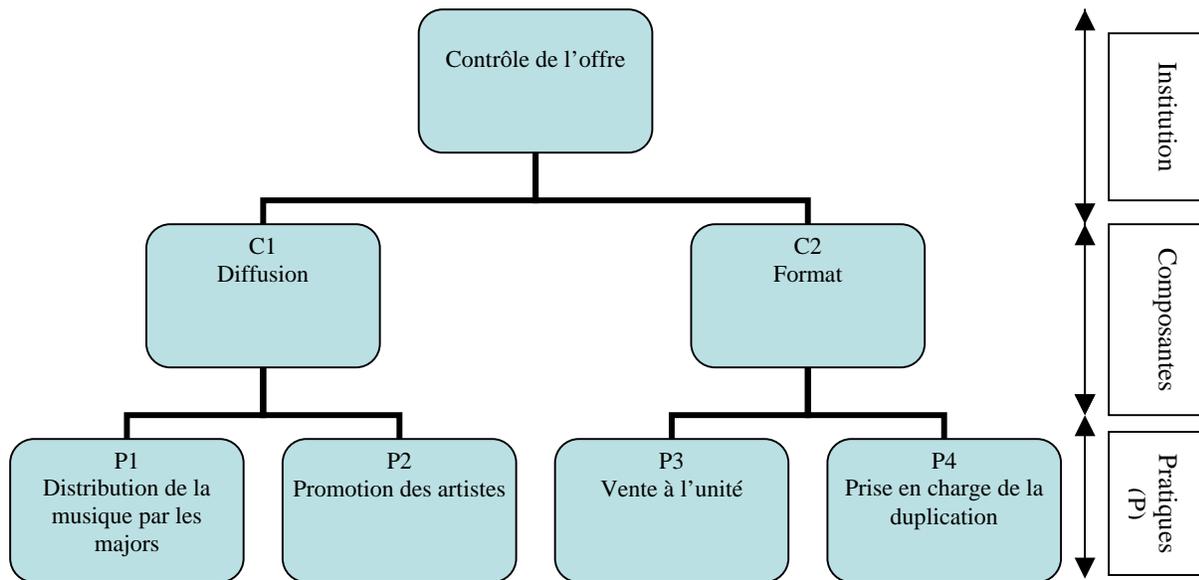
La première pratique institutionnalisée par les majors (P dans la suite de l'article) est le contrôle de la distribution de la musique (P1). Pendant la période traditionnelle, les labels indépendants ont dans leur grande majorité choisi de confier la distribution de leurs artistes aux majors qui bénéficiaient d'un réseau structuré. Les majors occupaient alors une position d'intermédiaire privilégiée entre les artistes et les vendeurs puisqu'elles réalisaient la distribution de la quasi-totalité de l'offre musicale mondiale.

Le contrôle de la promotion des artistes constitue la deuxième pratique institutionnalisée de l'industrie traditionnelle de la musique (P2). Les majors ont noué des liens forts avec les médias (radio, télévision) qui leur ont permis d'orchestrer des campagnes promotionnelles d'envergure. Alors que les labels indépendants ne disposaient que de moyens limités pour assurer cette promotion (ils se focalisaient sur des marchés de niche), les majors bénéficiaient de ressources importantes pour développer leurs artistes internationalement. L'association aux majors était pour l'artiste le moyen le plus efficace de se faire connaître, d'atteindre un public conséquent et donc d'envisager une carrière artistique.

La troisième pratique institutionnalisée concerne la vente de la musique à l'unité (P3). Quelque soit le support, pendant la période traditionnelle, la musique a toujours été commercialisée à l'unité (vinyle, cassette, CD). La diffusion de standards comme l'album ou le single témoigne la volonté des majors de proposer une offre formalisée (consommation d'un nombre limité d'œuvres d'un artiste ou d'un genre musical précis pour un prix fixe).

Enfin la quatrième pratique institutionnalisée est la prise en charge de la duplication<sup>12</sup> de la musique (P4). Le consommateur ne pouvant pas dupliquer lui-même la musique, l'achat de l'œuvre originale est le seul moyen d'appropriation de la musique. Les majors créent de la valeur principalement par la duplication de la musique qui représente un coût faible (surtout pendant « l'ère » du CD dont la production est beaucoup moins coûteuse que celle d'un vinyle).

Figure 1 : Les institutions de l'industrie traditionnelle de la musique (jusqu'en 1997).



### 2.3. LES BOULEVERSEMENTS DU CHAMP AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES

Cette partie a pour objectif de présenter de façon chronologique depuis 1997 les événements clés que nous considérons comme les pressions au changement remettant en question l'institution « contrôle de l'offre par les majors » qui caractérise l'industrie traditionnelle. Ces pressions sont consécutives à des secousses technologiques hexogènes liées à l'apparition d'Internet. Cependant la période de changement n'a commencé qu'en 1997 lorsque se sont diffusées deux autres innovations technologiques : le mp3 et le graveur de CD.

<sup>12</sup> Nous définissons le terme duplication comme l'acte qui permet de copier une œuvre musicale en conservant la qualité sonore. A titre d'exemple, la cassette ne permettait pas la duplication car elle occasionnait une perte sensible de la qualité sonore.

Bien qu'il fût introduit quelques années auparavant, le mp3 se diffuse rapidement pour devenir un standard de la musique sur Internet. Ce format ne contient pas de DRM<sup>13</sup>, le consommateur peut donc l'utiliser dans l'appareil de lecture de son choix (notion d'interopérabilité)<sup>14</sup> et peut la dupliquer autant de fois qu'il le souhaite. La même année, le graveur de CD offre aux consommateurs la possibilité de stocker cette musique. Suite à ces innovations, des acteurs variés vont imaginer des alternatives qui remettent en cause le rôle central d'intermédiaire des majors. En 1998, Michael Robertson et son site Mp3.com sont à l'origine d'une véritable révolution car ils remettent en question les quatre pratiques institutionnalisées existantes. Le site permet à chaque artiste de se promouvoir sur Internet<sup>15</sup> et de distribuer sa musique sans l'intervention des majors au format mp3. Enfin il met à la disposition du consommateur plusieurs dizaines de milliers de morceaux gratuits, ce qui correspond au premier modèle considéré comme illimité en matière de musique. La même année apparaît la plateforme commerciale Emusic qui distribue uniquement des artistes indépendants ou des artistes produits par des labels indépendants au format mp3. Les morceaux sont vendus à l'unité et les droits d'auteurs redistribués aux ayants droits.

Napster, le premier réseau de peer-to-peer<sup>16</sup> (P2P, désormais), voit le jour en 1999 et s'appuie sur la richesse du réseau offert par Internet. Cette initiative remet en cause plusieurs pratiques car elle permet de distribuer la musique sans l'intervention des majors en donnant au consommateur un accès pratiquement illimité à un catalogue de morceaux au format mp3 comprenant les fichiers musicaux de tous les utilisateurs du réseau. Napster fait figure de pionnier et précède de nombreux sites de P2P aux caractéristiques similaires (eDonkey, Gnutella, Grokster, Imesh, Kazaa, Limewire etc...). En 2000, Emusic propose une offre illimitée et légale de téléchargement de son catalogue regroupant des artistes de labels indépendants et des artistes indépendants moyennant un abonnement mensuel. Cependant le début des années 2000 voit surtout la multiplication des réseaux de P2P qui sont accusés par les industriels d'être à l'origine de la

---

<sup>13</sup> Les mesures techniques de protection (ou DRM, pour Digital Right Management) sont des technologies, dispositifs, composants ou services efficaces qui, dans le cadre normal de leur fonctionnement, ont pour fonction de prévenir ou limiter les utilisations non autorisées des œuvres protégées. Source : <http://www.lcpan.fr>. Consulté le 22 avril 2006.

<sup>14</sup> A condition qu'il soit compatible au format mp3.

<sup>15</sup> Les artistes affiliés à une maison de disques et les artistes indépendants.

<sup>16</sup> Technologie d'échange entre internautes, permettant à deux ordinateurs reliés à Internet de communiquer directement l'un avec l'autre sans passer par un serveur central. Source : <http://www.lcpan.fr>. Consulté le 27 avril 2006.

baisse des ventes physiques (sous forme de CD) et qui font l'objet de multiples procédures judiciaires. En 2002 et 2003, plusieurs types d'offres légales émergent. De nouveaux entrants proposent le streaming<sup>17</sup> illimité qui offre aux utilisateurs la possibilité d'écouter de la musique de façon illimitée sans toutefois se l'approprier (MusicNow, Streamwaves). A partir de 2003, des offres « 100% indépendants » (Neo Music Store, Bleep) se développent avec l'apparition de nouvelles plateformes de téléchargement distribuant des artistes des labels indépendants et des artistes indépendants.

Le site MySpace<sup>18</sup>, lancé en 2004 aux Etats-Unis, marque le développement à grande échelle des sites communautaires sur Internet. MySpace devient un formidable outil promotionnel pour les artistes qui peuvent ainsi se faire connaître de façon rapide et gratuite et être diffusés par l'intermédiaire de ces réseaux sociaux. L'engouement du public pour de tels sites est fort et les sites communautaires se multiplient. En 2005, Youtube se spécialise dans le partage de vidéos en ligne et en moins d'un an franchit le cap des 100 millions de vidéos visionnées par jour<sup>19</sup>. En France, le site Dailymotion lance le même type d'offre.

La société de services en ligne Yahoo, propose en 2005 une nouvelle offre (Yahoo Unlimited) de téléchargement de musique à volonté par abonnement. Les offres illimitées se multiplient en 2006 (MusicMe, MusicNow ou encore l'offre en streaming de la Fnac). Les sites de partages de vidéos sur Internet se répandent également et le web 2.0<sup>20</sup> suscite un intérêt grandissant : MySpace a été racheté par le groupe de Rupert Murdoch, News Corp. (en juillet 2005), Youtube a été racheté par Google (Octobre 2006) et Microsoft se lance dans la diffusion de vidéos sur Internet avec SoapBox (Octobre 2006). En France, plusieurs sites de distribution d'artistes de labels indépendants et d'artistes indépendants viennent s'ajouter à une offre musicale déjà très riche sur Internet (Airtist, IMS). Enfin en janvier 2007, FnacMusic et VirginMega ont signé avec

---

<sup>17</sup> «Principe utilisé principalement pour l'envoi de contenu en « direct » (ou en léger différé). Très utilisé sur Internet, il permet de commencer la lecture d'un flux audio ou vidéo à mesure qu'il est diffusé. Il s'oppose ainsi à la diffusion par téléchargement qui nécessite par exemple de récupérer l'ensemble des données d'un morceau ou d'un extrait vidéo avant de pouvoir l'écouter ou le regarder ». Le streaming est un système de lecture seule, l'internaute ne peut se l'approprier. Source <http://www.wikipedia.org>. Consulté le 8 juin 2006.

<sup>18</sup> « Site Web de réseau social fondé aux États-Unis, qui met gratuitement à disposition de ses membres enregistrés un espace web personnalisé, permettant d'y faire un blog, d'y envoyer ses photos et d'y remplir diverses informations personnelles. Les membres peuvent par ailleurs y entreposer leurs compositions musicales. De jeunes artistes se sont ainsi fait connaître et des groupes reconnus ont une page "MySpace" officielle pour entretenir des contacts avec leurs fans ». Source : <http://fr.wikipedia.org>. Consulté le 23 novembre 2006.

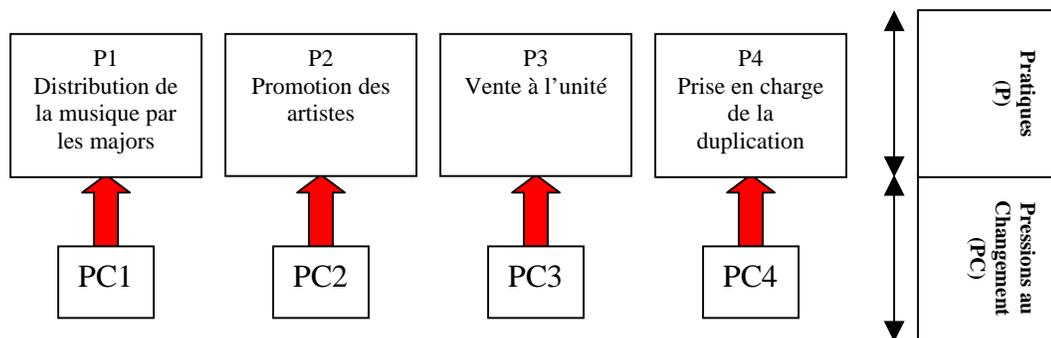
<sup>19</sup> Source ComScore Media Metrix, juillet 2006. Consulté le 27 novembre 2006.

<sup>20</sup> Utilisation du Web qui s'oriente vers l'interaction entre les utilisateurs.

plusieurs maisons de disques indépendantes pour livrer une partie de leur catalogue sans DRM (150.000 titres et 200.000 titres pour le second<sup>21</sup>).

Cette description chronologique nous permet de définir les pressions au changement (PC dans la suite de l'article) pour chacune des pratiques institutionnalisées que nous avons caractérisées au préalable (Figure 2). Ainsi les pressions au changement sur le contrôle de la distribution de la musique par les majors (PC1, c'est-à-dire les pressions au changement exercées sur la pratique 1) correspondent principalement à l'apparition de modèles offrant aux artistes et aux labels indépendants la possibilité de distribuer leur offre musicale sans que les majors n'interviennent et l'apparition de modèles de distribution illégaux (P2P) qui échappent au contrôle des majors.

Figure 2 : La remise en question des pratiques institutionnalisées (à partir de 1997).



Pendant la période de changement, les pressions au changement sur le contrôle de la promotion des artistes (PC2) correspondent principalement à l'apparition de circuits promotionnels alternatifs dans lesquels n'interviennent pas les majors. Les pressions au changement par rapport à la vente de la musique à l'unité (PC3) correspondent au développement d'offres proposant la consommation illimitée de musique contre une rétribution financière fixe (streaming, abonnement) ou non (P2P). Enfin la prise en charge de la duplication de la musique est remise en cause par plusieurs pressions au changement (PC4) qui sont des innovations technologiques permettant au consommateur de dupliquer une œuvre musicale à volonté et de l'utiliser comme il le souhaite. Le mp3 constitue une pression à la prise en charge de la duplication de la musique.

<sup>21</sup> Source <http://www.zdnet.com>. Consulté le 16 janvier 2007.

Nous allons à présent observer de façon chronologique les réponses stratégiques des majors UM et BMG face à chacune de ces pressions au changement sur la période 1997-2006.

### 3. ETAPES DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET REPONSES STRATEGIQUES DES MAJORS AUX PRESSIONS INSTITUTIONNELLES : RESULTATS ET DISCUSSION

#### 3.1. L'ACTEUR COMME NIVEAU D'ANALYSE : REPONSES STRATEGIQUES DES MAJORS

Nous avons présenté dans les tableaux ci-dessous (Tableaux 3 à 6), les réponses stratégiques d'UM et de BMG par rapport aux pressions au changement PC1, PC2, PC3 et PC4. Afin d'expliquer la façon dont nous avons codé les réponses stratégiques des majors, voici un exemple qui concerne le processus de remise en question du contrôle de la distribution par les majors (P1 dans le tableau 3) : BMG fait l'acquisition en 2001 de Napster, qui propose un modèle alternatif à la distribution de musique par des réseaux de P2P sans intervention des majors, ceci correspond clairement à une stratégie de manipulation et à une tactique de contrôle (Oliver, 1991). Par contre en 2002, UM et BMG ont investi d'importantes ressources dans la distribution de musique à destination des téléphones mobiles, il s'agit là d'une stratégie d'évitement et d'une tactique visant à s'échapper (Oliver, 1991). Pour une meilleure visibilité, nous avons volontairement retenu uniquement les stratégies évoquées par Oliver (1991) plutôt que les tactiques (sous-catégories)<sup>22</sup>.

Tableau 3 : Réponses stratégiques face à la remise en cause du contrôle de la distribution.

P1	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Tot.
Manipuler	0	3	6	0	0	2	2	0	13
Défier	4	5	3	9	5	0	0	11	37
Eviter	0	0	0	2	0	0	1	1	4
Compromis	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Acquiescement	0	0	0	0	2	0	1	0	3
Tot.	4	9	9	11	7	2	4	12	58

<sup>22</sup> Un tableau « détaillé » présentant les sous-catégories se trouve en annexes à titre d'exemple.

Tableau 4 : Réponses stratégiques face à la remise en cause du contrôle de la promotion.

P2	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Tot.
Manipuler	0	5	2	0	0	0	0	2	9
Défier	2	2	0	0	0	1	1	3	9
Eviter	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compromis	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Acquiescement	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tot.	2	8	2	0	0	1	1	5	19

Tableau 5 : Réponses stratégiques face à la remise en cause de la vente à l'unité.

P3	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Tot.
Manipuler	0	1	4	0	0	2	0	0	7
Défier	4	5	3	11	6	0	1	3	33
Eviter	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compromis	0	1	0	0	4	0	2	9	16
Acquiescement	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tot.	4	7	7	11	10	2	3	12	56

Tableau 6 : Réponses stratégiques face à la remise en cause de la prise en charge de la duplication.

P4	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Tot.
Manipuler	0	0	4	1	3	0	0	2	2	0	12
Défier	2	2	8	5	5	11	8	0	4	14	59
Eviter	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	6
Compromis	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3
Acquiescement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Tot.	2	2	12	7	10	13	10	2	6	17	81

Il nous semble important d'apporter plusieurs précisions pour expliquer certaines disparités. Seuls les tableaux concernant les réponses stratégiques d'UM et de BMG par rapport aux pressions au changement PC4 prennent en compte les années 1997 et 1998. Les autres tableaux ne regroupent les réponses stratégiques d'UM et de BMG qu'à partir de 1999. Cette particularité est liée à un décalage entre l'apparition du mp3 (remise en cause de la prise en charge de la duplication à partir de 1997) et celle des premiers modèles alternatifs de promotion et de distribution de musique sur Internet qui ont su tirer profit des caractéristiques du mp3 (donnant lieu à une remise en cause des autres pratiques institutionnalisées).

Le premier résultat intéressant, au niveau des acteurs, concerne la complexité des réponses stratégiques des majors qui vont adopter consécutivement ou concomitamment des réponses stratégiques différentes. C'est le cas de BMG qui en 2000 signe un compromis avec Mp3.com

pour l'utilisation de son catalogue musical moyennant 20 millions d'euros. L'entreprise opte pour une stratégie de compromis. Parallèlement BMG lance une campagne de communication pour responsabiliser les individus qui téléchargent des fichiers musicaux illégalement et pour expliquer l'impact négatif qu'a le P2P sur l'artiste et sur l'industrie de la musique de façon globale. BMG s'oriente dans une démarche beaucoup plus active de défi visant à sensibiliser les consommateurs.

### **3.2. LE CHAMP COMME NIVEAU D'ANALYSE : ETAPES DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL**

Nous utilisons à présent le cadre de Greenwood et al. (2002) qui présente les différentes étapes du changement institutionnel. Nous considérons la remise en question des quatre pratiques institutionnalisées étudiées ici comme des processus indépendants qui sont apparus à la suite de secousses exogènes communes : des *secousses technologiques* avec l'apparition d'innovations comme le mp3, le graveur de CD ou Internet et des *secousses économiques et sociales* avec un engouement des consommateurs pour les « offres illimitées »<sup>23</sup>, pour le téléchargement sur Internet ou pour la portabilité des produits de divertissement<sup>24</sup>. Les processus étudiés ne sont bien évidemment pas synchrones, ils n'ont donc pas atteint les mêmes étapes du changement institutionnel à la fin de l'année 2006 cependant aucun n'a atteint l'étape de Diffusion (Greenwood et al., 2002). Ces processus sont présentés dans le Tableau 7.

#### **Etape de désinstitutionnalisation**

Cette étape est caractérisée par « the entry of new players, the ascendance of existing actors, or local entrepreneurship. Their effect is to disturb the socially constructed field-level consensus by introducing new ideas and thus the possibility of change.» (Greenwood et al., 2002, p. 60). Au cours de cette étape, les nouveaux entrants développent des innovations pour tirer profit des possibilités de changement voir même pour « prendre une position dominante » (Tellier, 2003, p. 78), ils n'hésitent plus alors à transgresser les pratiques institutionnalisées.

---

<sup>23</sup> Offres des fournisseurs d'accès Internet ou des opérateurs de téléphonie mobile

<sup>24</sup> Musique, photos, films.



*Remise en question du contrôle de la vente à l'unité (1998-2001).*

L'étape de désinstitutionnalisation a également commencé avec l'apparition de Mp3.com et des réseaux P2P qui constituaient les premières offres illimitées mais de façon illégale. En 2000, Emusic propose une offre illimitée et légale par système d'abonnement.

*Remise en question du contrôle de la duplication (1997-2002).*

Cette étape a été marquée par la diffusion à partir de 1997 du format mp3 supportée par de nouveaux acteurs : les constructeurs des premiers baladeurs mp3 (MPman) ou encore la MP Association qui regroupe plusieurs entreprises technologiques américaines (Diamond Multimedia, GoodNoise, MP3.com, MusicMatch et Xing Technology).

### **Etape de préinstitutionnalisation**

Les acteurs plus nombreux innovent de façon isolée pendant cette étape afin de tester des solutions viables à leurs problèmes.

*Remise en question du contrôle de la distribution (2003-2006).*

A partir de 2003 apparaissent plusieurs acteurs qui mettent en place des modèles indépendants de distribution plus aboutis (Bleep, Jamendo, Airtist). Emusic devient pendant cette période un acteur important de la distribution de musique sur Internet<sup>25</sup> pour les indépendants. Cependant le processus de changement institutionnel n'a pas encore atteint l'étape de théorisation car aucun modèle de distribution de musique indépendant ne semble véritablement remplacer le modèle traditionnel.

*Remise en question du contrôle de la vente à l'unité (2002-2004).*

Les offres illimitées se développent beaucoup en 2002 principalement grâce au streaming (Streamwaves, MusicNow) et en 2003 Napster revient légalement avec une offre illimitée par abonnement.

*Remise en question du contrôle de la duplication (2003-2005).*

Pendant cette période, plusieurs acteurs ont développé des offres de musique sans DRM (NeoMusic Store, Bleep, Jamendo...). Parfois ces acteurs utilisent cette caractéristique comme argument commercial car le fichier musical sans DRM est copiable et interopérable.

---

<sup>25</sup> Annonce en 2006 avoir passé le cap des 100 millions de titres vendus dans le monde. Source : <http://www.atelier.fr>. Consulté le 20 décembre 2006.

### **Etape de théorisation**

Tolbert et Zucker (1996) définissent plusieurs caractéristiques de l'étape de théorisation : certains acteurs présentent les pratiques institutionnalisées en place comme inadaptées au contexte actuel « organizational failing » (p. 183), considèrent les initiatives comme des « solutions ou traitements » légitimes pour parvenir à la justification de l'innovation.

*Remise en question du contrôle de la vente à l'unité (À partir de 2005).*

A partir de 2005, plusieurs entreprises du monde de l'Internet lancent des offres de téléchargement illimité : Yahoo avec Yahoo Unlimited puis AOL avec MusicNow. Ces acteurs occupent un rôle de plus en plus important dans le champ de la musique alors les majors testent à leur tour les offres illimitées (UM lance BuzzMusic et annonce le projet SpiralFrog, plateforme de téléchargement illimité financée par la publicité).

*Remise en question du contrôle de la duplication (À partir de 2006).*

En 2006, les majors effectuent plusieurs essais de commercialisation de morceaux ou d'albums sans DRM afin d'observer l'impact sur les ventes. Le discours des majors et des associations professionnelles témoigne un changement de positionnement par rapport aux DRM. Jerry Pierce, vice président du département technologique d'Universal Pictures, affirme que les DRM ne permettent pas de lutter contre le piratage et qu'ils ne sont actuellement pas adaptés au marché<sup>26</sup>. Paul Birch, membre du comité exécutif et du conseil de l'International Federation of Phonographic Industry (IFPI) déclare ensuite : « Les DRM, tels que nous les connaissons, c'est fini. Il y aura peut-être des successeurs aux DRM mais c'est un autre sujet. Aujourd'hui même, ils sont morts, les majors se tournent vers un nouveau modèle. La seule chose dont vous pouvez être certains est que les majors resteront au centre de l'industrie mondiale du disque, quoi qu'il arrive »<sup>27</sup>. Pour confirmer ces déclarations, UM propose un compromis en permettant aux consommateurs de dupliquer 5 fois les morceaux achetés sur la plateforme Buzzmusic. Les majors, acteurs traditionnels du champ de la musique, reconnaissent l'existence de faiblesses au niveau du champ et envisagent à leur tour un recours à d'autres pratiques ce qui est un élément caractéristique de l'étape de théorisation.

---

<sup>26</sup> Source <http://www.info-du-net.com>. Consulté le 30 octobre 2006.

<sup>27</sup> Source <http://www.ecrans.fr>. Consulté le 29 novembre 2006.

### **3.3. UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX POUR ILLUSTRER LA DYNAMIQUE DU CHAMP**

Dans une approche multi-niveaux du changement institutionnel, nous avons voulu observer la co-évolution du champ et des stratégies des acteurs. Dans cet objectif, nous avons croisé les résultats obtenus précédemment avec les cadres théoriques d'Oliver (1991) et de Greenwood et al. (2002) afin de présenter les réponses stratégiques des acteurs en fonction des différentes étapes du changement institutionnel (Tableau 8).

#### **Réponses des majors pendant l'étape de désinstitutionnalisation**

Lorsque les pressions au changement ne sont que des initiatives limitées et supportées par des nouveaux entrants relativement fragiles, les majors ont adoptées des réponses stratégiques très actives et peu diversifiées (principalement de Manipulation ou de Défi, Oliver, 1991) visant vraisemblablement à interrompre rapidement ces initiatives avant qu'elles ne prennent plus d'ampleur. Pendant l'étape de désinstitutionnalisation, les réponses très actives (Manipulation) ont été plus nombreuses en ce qui concerne les processus de remise en question du contrôle de la promotion et celui de la distribution. Les majors semblent protéger ces pratiques institutionnalisées de façon prioritaire en essayant de manipuler les institutions émergentes.

#### **Réponses des majors pendant l'étape de préinstitutionnalisation**

Pendant cette étape, les majors adoptent également des réponses stratégiques actives (Manipulation et Défi). La protection du contrôle de la distribution semble également être prioritaire puisque les réponses stratégiques de Manipulation ont été relativement nombreuses.

#### **Réponses des majors pendant l'étape de théorisation**

Au cours de cette étape, les réponses stratégiques sont plus passives : les majors n'ont plus recours à des réponses stratégiques de Manipulation et n'hésitent plus à adopter des réponses stratégiques de Compromis et même d'Acquiescement.

Tableau 8 : Réponses stratégiques d'UM et BMG en fonction des différentes étapes du changement.

	Désinstitutionnalisation		Préinstitutionnalisation		Théorisation	
	Nombre de réponses	%	Nombre de réponses	%	Nombre de réponses	%
<b>Manipuler</b>	31	27	10	15	0	0
<b>Défier</b>	75	65	45	68	18	56
<b>Eviter</b>	6	5	4	6	0	0
<b>Compromis</b>	4	3	4	6	13	41
<b>Acquiescement</b>	0	0	3	5	1	3
<b>Total</b>	116	100	66	100	32	100

Le premier résultat intéressant est que les majors adoptent des comportements stratégiques cohérents pendant les trois premières étapes du changement. En effet, les majors ont majoritairement recours à des réponses stratégiques de Défi (réponse principale) qui témoignent une opposition au changement institutionnel au cours des différentes étapes étudiées. Cependant en s'intéressant aux réponses stratégiques secondaires qui accompagnent le Défi, nous observons des différences significatives. En effet ces réponses de Défi sont principalement accompagnées de réponses de Manipulation pendant les étapes de désinstitutionnalisation et de préinstitutionnalisation alors que ce type de réponse n'a pas été relevé pendant l'étape de théorisation. Pendant l'étape de théorisation, le Défi a été accompagné principalement de réponses stratégiques de Compromis, que nous n'avons pratiquement pas relevées pendant les étapes de désinstitutionnalisation et de préinstitutionnalisation.

Bien que le comportement stratégique de majors soit cohérent au fil des étapes de changement institutionnel, les réponses stratégiques secondaires révèlent néanmoins une évolution de ce comportement avec l'utilisation de réponses plus passives. Cette évolution souligne la dynamique du champ et les interactions qui existent entre le champ et les acteurs qui le composent : d'une part le travail institutionnel des acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006) agit sur le processus de changement institutionnel et d'autre part les réponses de ces acteurs sont conditionnées par l'état d'avancement de ce processus.

## CONCLUSION

L'observation du champ de la musique et des processus de remise en question de certaines pratiques institutionnalisées auxquelles il est confronté depuis une dizaine d'années nous a permis de mieux comprendre le rôle joué par les organisations qui s'opposent au changement et les interactions qui opèrent entre l'évolution du champ et les stratégies d'acteurs. Par une approche multi-niveaux, nous avons mis en avant la dynamique des réponses stratégiques au niveau individuel et collectif, donnant ainsi une vision plus complète du changement à l'échelle du champ.

Dans un premier temps, nous avons choisi l'organisation comme unité d'analyse et avons observé les réponses stratégiques de deux majors (UM et BMG) face à la remise en question de plusieurs pratiques institutionnalisées. Alors que les travaux précédents n'accordaient le plus souvent qu'un rôle passif aux organisations ou à l'inverse ne s'intéressaient qu'au rôle de l'entrepreneur institutionnel, facteur de changement, nous mettons en évidence l'influence sur le processus de changement des acteurs qui veulent préserver les institutions. Le premier résultat de la recherche concerne la complexité des réponses stratégiques des acteurs. Ces derniers articulent différentes réactions de manière concomitante ou séquentielle pour faire face aux pressions au changement.

Dans un second temps, nous avons, grâce au cadre de Greenwood et al. (2002), analysé la dynamique du champ. En articulant ce cadre avec celui d'Oliver (1991), nous avons mis en évidence la cohérence des stratégies des acteurs selon les différentes étapes du changement institutionnel. D'une part, les acteurs continuent à résister aux pressions pendant les différentes étapes du changement institutionnel en adoptant principalement des réponses stratégiques de Défi. D'autre part, en s'intéressant aux réponses stratégiques qui avaient été adoptées concomitamment au Défi, nous avons révélé l'influence de l'évolution du champ sur le comportement stratégique des acteurs. Ainsi lors des premières étapes du changement (désinstitutionnalisation et préinstitutionnalisation), les acteurs en place répondent avec virulence aux pressions (Défi comme réponse principale) mais n'hésitent pas à manipuler les institutions émergentes (Manipulation comme réponse secondaire). Par contre, pendant l'étape de théorisation, ces acteurs adoptent un comportement stratégique plus passif puisque des réponses stratégiques de Compromis et d'Acquiescement (réponses secondaires) sont utilisées face à des institutions émergentes qui bénéficient d'une légitimité croissante au sein du champ.

Les phases ultérieures du processus de changement institutionnel (étapes de diffusion puis de réinstitutionnalisation) n'ont pas pu être observées dans cette recherche car elles concernent probablement les quelques années à venir. Il nous semble cependant intéressant de prolonger les observations menées afin d'offrir un modèle dynamique multi-niveaux du changement institutionnel à partir des cadres théoriques de Greenwood et al. (2002) et d'Oliver (1991). Il s'agirait alors de ne pas uniquement se centrer sur le changement en tant que tel mais également sur les acteurs, quel que soit leur rôle. La prise en compte d'acteurs plus nombreux (ceux qui engagent ou soutiennent le changement comme ceux qui s'y opposent) dans une perspective dynamique comme celle que nous avons mise en œuvre dans cette recherche, permettrait notamment de comprendre, au-delà de la définition des étapes du changement institutionnel, les facteurs qui conduisent le champ à évoluer d'une phase à une autre. Elle serait également l'occasion d'identifier les caractéristiques et les choix stratégiques des organisations qui contribuent à ralentir ou à accélérer le rythme du changement institutionnel dans un champ.

## REFERENCES

- Beckert, J. (1999), Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organization Studies*, 20, 777-799.
- Bensedrine, J. et B. Demil (1998), L'approche néo- institutionnelle des organisations, in H. Laroche et J.P. Nioche (dir.) *Repenser la stratégie, Fondements et perspectives*, Editions Vuibert : Série Vital Roux, 85-110.
- Bourreau, M. et B. Labarthe-Piol (2004), Le peer-to-peer et la crise de l'industrie du disque : une perspective historique, *Réseaux*, 125, 17-54.
- Curien, N. (2005), L'industrie du disque à l'heure de la convergence Télécoms-Médias-Internet, Laboratoire d'Econométrie, CNAM.
- Demil, B. et X. Lecocq (2006), A Story of a Tin Can that Change the World: The Institutionalization of the Containerization, *M@n@gement*, 9 : 2, 73-79.
- DiMaggio, P.J. (1988), Interest and agency in institutional theory, in L. Zucker (dir.) *Institutional patterns and organizations*, Ballinger : Cambridge, MA, 3-32.
- DiMaggio, P.J. et W. W. Powell (1983), The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dorado, S. (2005), Institutional entrepreneurship, partaking, and convening, *Organization Studies*, 26 : 3, 383-413.
- Fligstein, N. (1997), Social skill and institutional theory, *American Behavioral Scientist*, 40, 397-405.
- Fligstein, N. et D. MacAdam (1995), A political-cultural approach to the problem of strategic action, Working paper, Stanford University.

- Greenwood, R., Suddaby, R. et C.R. Hinings (2002), Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields, *Academy of Management Journal*, 45 : 1, 58-80.
- Hensmans, M. (2003), Social Movement Organizations : A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields, *Organization Studies*, 24 : 3, 355-381.
- Holm, P. (1995), The Dynamics of Institutionalization : Transformation Processes in Norwegian Fisheries, *Administrative Science Quarterly*, 40, 398-422.
- Labarthe-Piol, B. (2005), L'impact d'Internet sur l'industrie du disque : vers un nouveau régime de croissance, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine. Soutenue le 4 juillet 2005.
- Lawrence, T. et R. Suddaby (2006), *Institutions and Institutional Work*, Handbook of Organization Studies : Sage.
- Lecocq, X. (2002), Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion , in N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire & J. Le Goff (dir.) *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Editions EMS Paris.
- Levinson, M. (2006), *The Box- How the shipping container made the world smaller and the world economy bigger*, Princeton University press : New Jersey.
- Martin, A. (2004), *The Entertainment Industry is Cracked, Here is the Patch* , Publibook.
- Meyer, J.W. et B. Rowan (1977), Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 : 2, 340-363.
- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16 : 1, 145-179.
- Roberts, P.W. et R. Greenwood (1997), Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adaptation, *Academy of Management Review*, 22 : 2, 346-373.
- Scott, R.W. (1995), *Institutions and organizations*, Sage : New York.
- Tellier, A. (2003), La dynamique des champs organisationnels : quels enseignements tirer du cas de la vidéo numérique ?, *Finance Contrôle Stratégie*, 6 : 4, 59-92.
- Tolbert, P.S. et L.G. Zucker (1996), Institutionalization of Institutional Theory, in S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (dir.) *The Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks : Sage, 175-190.
- Trouinard, A. (2006), Le travail institutionnel des acteurs en place dans la dynamique d'un champ organisationnel : le cas de la presse quotidienne parisienne face à l'avènement des journaux gratuits. Thèse de doctorat, Université de Caen. Soutenue le 8 décembre 2006.

**ANNEXE A : DETAIL DES REPONSES STRATEGIQUES D'UM FACE A PC3 (1999-2006).**

	Date	Major	Événement	Réponse
1	1999	U+B	Lancement du portail GetMusic	Contester
2	1999	U+B	Action en justice contre Napster	Attaquer
3	2000	B	Licence du catalogue à OD2	Contester
4	2000	U+B	Action en justice contre mp3.com	Attaquer
5	2000	U+B	Communication pour sensibiliser utilisateurs P2P	Contester
6	2000	B	Compromis BMG/mp3.com	Négocier
7	2000	U	Investissement progressif dans mp3.com	Contrôler
8	2001	B	Acquisition de Napster	Contrôler
9	2001	B	Lancement de MusicNet	Contester
10	2001	U	Lancement de PressPlay et de E-compile	Contester
11	2001	U	Accords avec Microsoft pour distribuer de la musique via MSN	Coopter
12	2001	U	Achat d'Emusic	Influencer
13	2001	U	Lancement d'e-compile	Contester
14	2001	U	Acquisition de mp3.com	Contrôler
15	2002	U+B	Accords croisés entre les majors (catalogues Musicnet et Pressplay)	Contester
16	2002	U	Licences des catalogues MusicNet, OD2 et Streamwaves	Contester
17	2002	U+B	Attaque en justice des fournisseurs d'accès Internet aux Etats-Unis	Attaquer
18	2002	U+B	Mise en place du « spoofing ».	Attaquer
19	2002	U	Développement de produits pour téléphones (VuNet)	Contester
20	2002	B	Développement de produits pour téléphones (Nokia)	Contester
21	2002	U+B	Attaque en justice (Kazaa, Grokster, Streamcast)	Attaquer
22	2003	U+B	Licence des catalogues à Apple	Contester
23	2003	U+B	Attaque en justice d'utilisateurs de réseaux peer-to-peer	Attaquer
24	2003	U	Cède Emusic	Contester
25	2003	U	Licence des catalogues à Virginmega	Contester
26	2003	U+B	Accord avec musicnow pour streaming illimité	Négocier
27	2003	U+B	Accord avec napster pour téléchargement illimité	Equilibrer
28	2004	U+B	Authorisent un site de p2p à distribuer leur contenu	Contrôler
29	2005	U	Développement de l'offre pour téléphones portables	Contester
30	2005	U+B	Accords avec yahoo pour yahoo unlimited	Equilibrer
31	2006	U	Accords avec Motricity pour développer la musique sur téléphones	Contester
32	2006	U	Accords avec SpiralFrog pour offre illimitée (financée par pub)	Contester
33	2006	U+B	Accords avec Musicme (illimité)	Négocier
34	2006	U	Inauguration de Buzzmusic.fr, offre illimitée, copie 5 fois	Equilibrer
35	2006	U	Accords avec Qtrax pour du peer-to-peer (financé par pub)	Contester
36	2006	U+B	Accords avec la fnac (streaming illimité)	Négocier
37	2006	U+B	Accords avec Musicnow (illimité)	Equilibrer

**ANNEXE B : CODAGE DES REPONSES STRATEGIQUES D'UM FACE A PC3 (1999-2006)**

Universal P3		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Manipuler	Contrôler		7	14			28		
	Influencer			12					
	Coopter			11					
Défier	Attaquer	2	4		17,18,21	23			
	Contester	1	5	10,13	15,16,19	22,24,25		29	31,32,35
	Ignorer								
Eviter	S'échapper								
	Amortir								
	Dissimuler								
Compromis	Négocier					26			33,36,38
	Pacifier								
	Equilibrer					27		30	34,37
Acquiescement	Se soumettre								
	Imiter								
	S'habituer								