

La place de la description dans le discours du dirigeant

Par Benoît DEMIL,
Université de Lille - LEM (UMR CNRS 8179)

et

Xavier LECOCQ,
Université de Lille - LEM (UMR CNRS 8179) - IÉSEG School of Management

Les discours représentent une activité importante des dirigeants. Ces discours sont constitués de narrations et de descriptions qui s'entremêlent. Ils visent souvent à transformer la réalité. Dans cet article, nous nous intéressons aux discours d'un dirigeant ayant réussi à transformer son marché en fournissant une nouvelle description de son fonctionnement. Nous montrons l'importance de cette description dont le caractère informatif et légitimant performe une nouvelle réalité du marché. Cependant, ces descriptions, aussi crédibles et élaborées soient-elles, ne garantissent pas le succès d'une manœuvre stratégique.

Les activités des managers relèvent pour beaucoup de la communication vers les membres de l'organisation ou vers des acteurs extérieurs (MINTZBERG, 1971). Cette communication s'incarne au quotidien dans les interactions orales. Occasionnellement, elle s'incarne également dans des discours stratégiques qui ont un pouvoir important de construction d'un ordre dans lequel l'action se déploie (CHANAL et TANNERY, 2007). Ces discours « performent » le monde dans lequel les acteurs évoluent en forgeant des idées, des catégories, des relations et des théories (MAGUIRE et HARDY, 2006). Une façon d'analyser ces discours consiste à les considérer comme des narrations entendues, comme des histoires orientées vers le passé et le futur et ayant du sens pour leur audience et pour ceux qui les portent (BARRY et ELMES, 1997). Ces narrations contiennent différents éléments, tels qu'une séquence temporelle d'événements, un locuteur, des objets, des acteurs et un cadre culturel permettant de comprendre l'histoire (PENTLAND, 1999). Elles contiennent également des éléments descriptifs visant à donner des informations sur le contexte, les acteurs et les objets impliqués dans la narration. En tant qu'éléments constatifs, ils ne font pas avancer « l'histoire » racontée.

Ils transmettent de l'information et relèvent du vrai ou du faux (AUSTIN, 1970, p. 37). Ils décrivent un état du monde, quand les éléments performatifs, qui « *ne "décrivent" pas, ne "rapportent" pas, ne constatent absolument rien* » (AUSTIN, 1970, p. 40) relèvent, quant à eux, de la transformation (ou de la non-transformation) de ce monde.

Dans cet article, nous montrons que dans un discours la distinction entre le performatif et le constatif n'est cependant pas si évidente qu'il y paraît. La description d'une réalité produite par un acteur peut transformer le monde dans lequel il évolue, alors que seuls les énoncés performatifs auraient cette capacité de transformer le réel par l'action qu'ils réalisent. Empiriquement, nous prenons comme objet d'étude les discours d'un acteur sur l'état de son marché passé, actuel et futur, diffusés dans le cadre d'une manœuvre stratégique. Notre objectif est de comprendre la forme, les fonctions et les objectifs des descriptions produites. Nous analysons en particulier les descriptions fournies par cet acteur central sur le marché américain du jeu de rôle (JDR, dans la suite de cet article), un marché de niche. Nous avons déjà étudié ce marché, par ailleurs (LECOCQ et DEMIL, 2006), en nous focalisant sur les effets quantitatifs d'une manœuvre d'ouverture

de standard. Dans le présent article, il s'agit d'aborder la question sous l'angle des discours accompagnant cette manœuvre produisant une histoire ou une narration. En résumé, nous nous intéressons ici à la construction et aux effets d'une description appliquée à un marché, en considérant qu'elle constitue un acte stratégique majeur lorsqu'elle vise d'autres acteurs du marché en vue de transformer ce dernier.

Après une présentation du marché du JDR, nous présentons la méthode inductive que nous avons adoptée pour identifier les thèmes des narrations produites à différents moments. Nous menons ensuite une analyse de ces éléments narratifs en abordant notamment les conditions dans lesquelles un discours essentiellement basé sur une description peut devenir performatif et influencer les autres acteurs du marché.

Une première description du marché

Nous décrivons ici l'histoire du marché du JDR afin de comprendre les descriptions opérées ultérieurement par notre acteur principal, Ryan Dancey. Cette première description se base uniquement sur des données secondaires : magazines et journaux spécialisés, articles, ouvrages (BROWN et LEE, 1998 ; BOOKER, 2004 ; DUNNIGAN, 1992 ; FINE, 2002 ; Mc ED, 2010 ; SCHICK, 1991), sites Internet.

Le JDR est un *hobby* de simulation mettant autour d'une table des joueurs incarnant des personnages et évoluant dans un monde décrit par un narrateur (KOCIATKIEWICZ, 2000, p. 71). Il trouve son origine dans un autre loisir de simulation de batailles, le *wargame*, qui a connu son âge d'or dans les années 1970 (DUNNIGAN, 1992), et sur lequel vient se greffer un événement littéraire (l'édition américaine du Seigneur des Anneaux de Tolkien en 1966) qui donnera naissance au JDR. Ce livre marque rapidement des millions de jeunes Américains, notamment dans les milieux universitaires (BOOKER, 2004). Mais ceux-ci ne pouvaient retrouver dans le *wargame* les combats de dragons, d'orcs et d'elfes, ni la magie du Seigneur des Anneaux. Gary Gygax et David Arneson vont inventer le JDR dans ce contexte et créer la référence - encore aujourd'hui - en matière de JDR : Donjons & Dragons (D&D)⁽¹⁾. En 1972, les créateurs écrivent 50 pages de règles pour leur jeu, qui deviennent, un an plus tard, 150 pages et débouchent sur le premier JDR édité en 1974 pour être vendu. Gygax et Don Kaye créent alors leur propre entreprise, *Tactical Studies Rules* (TSR), pour éditer le jeu qui deviendra bientôt le leader incontesté du secteur.

Économiquement, les débuts du JDR sont assez lents, tout comme l'avaient été ceux du *wargame*. Il faut en effet être un fan pour s'emparer, à l'époque, de ce produit assez incompréhensible, qui se présente sous la forme de

(1) Le nom exact de la première version de leur jeu était *Dungeons and Dragons: Rules for Fantastic Medieval Wargames Campaigns Playable with Paper and Pencil and Miniature Figures*, marquant par là une filiation forte avec le *wargame*.

trois livrets de règles de jeu sur papier, auxquels viennent s'ajouter des suppléments. Mais les manques et les insuffisances du nouveau produit stimulent rapidement la sortie de nouvelles règles. Des fanzines et des magazines dédiés se développent pour expliquer les meilleures façons de jouer, pour amender certaines règles et apporter des précisions. Dès 1979, D&D se vend à plus de 7 000 exemplaires par mois, assurant le succès financier de TSR.

Après le lancement de D&D, beaucoup de nouveaux éditeurs imitent le pionnier, mais ils amènent également des innovations au concept de départ en explorant notamment des univers autres que la *fantasy*. Cependant, TSR dispose, avec D&D, d'une marque intimement liée et associée à la création du secteur, et il bénéficie d'une large communauté de joueurs. Mc Ed (2010) estime ainsi que ce jeu à lui seul a été pratiqué par plus de 20 millions de joueurs aux États-Unis et qu'il a rapporté, à l'échelle mondiale, plus de 1 milliard de dollars à TSR depuis son lancement. Il faut préciser que dès le début des années 1980, D&D s'exporte et se diffuse à travers le monde entier. TSR dégage un chiffre d'affaires d'environ 50 000 dollars en 1975, qui passe au titre des trois années suivantes respectivement à 300 000 dollars, 600 000 dollars et 1,2 milliard de dollars. À la fin des années 1970, le JDR s'est imposé comme un nouveau *hobby*. Il bénéficie de ses communautés de fans, de sa littérature (qu'elle s'adresse aux professionnels ou aux amateurs), ainsi que de ses propres conventions (la première "GenCon" (Geneva Convention) se tient en 1978). Son jargon spécifique s'élabore et se diffuse. Ces éléments participent à la création d'une nouvelle sous-culture et d'un sentiment d'identification à la nouvelle communauté (BOOKER, 2004). Durant cette période, les succès financiers de TSR ou d'autres éditeurs attirent de nombreux concurrents.

Tout va donc pour le mieux pour ce jeune secteur jusque dans les années 1990. Le secteur se compose alors d'une cinquantaine d'éditeurs, avec une dizaine d'éditeurs de premier ordre parmi lesquels TSR. Mais, de la même façon que le JDR avait mis à mal le *hobby* du *wargame* dans les années 1970 (DUNNIGAN, 1992), celui-ci connaît à son tour des difficultés face aux nouveaux *hobbies*, comme les jeux vidéo ou les jeux de cartes à collectionner. Ironie de l'histoire, c'est Wizards of the Coast (WotC, dans la suite de cet article), une *start-up* de Seattle ayant inventé le jeu de cartes à collectionner Magic, qui rachète TSR en 1997, tout comme TSR l'avait fait avec Avalon Hill, l'éditeur leader de *wargames*.

Matériau empirique et méthode

Cet article s'appuie sur les discours d'un acteur unique, Ryan Dancey, initiateur d'une manœuvre stratégique originale dans son secteur, le lancement d'un standard ouvert de règles de jeu, le « système d20 » (ou d20, dans la suite de cet article) qui s'appuie sur les principes de l'*open source* via une licence ouverte : l'*Open Gaming Licence* (OGL).

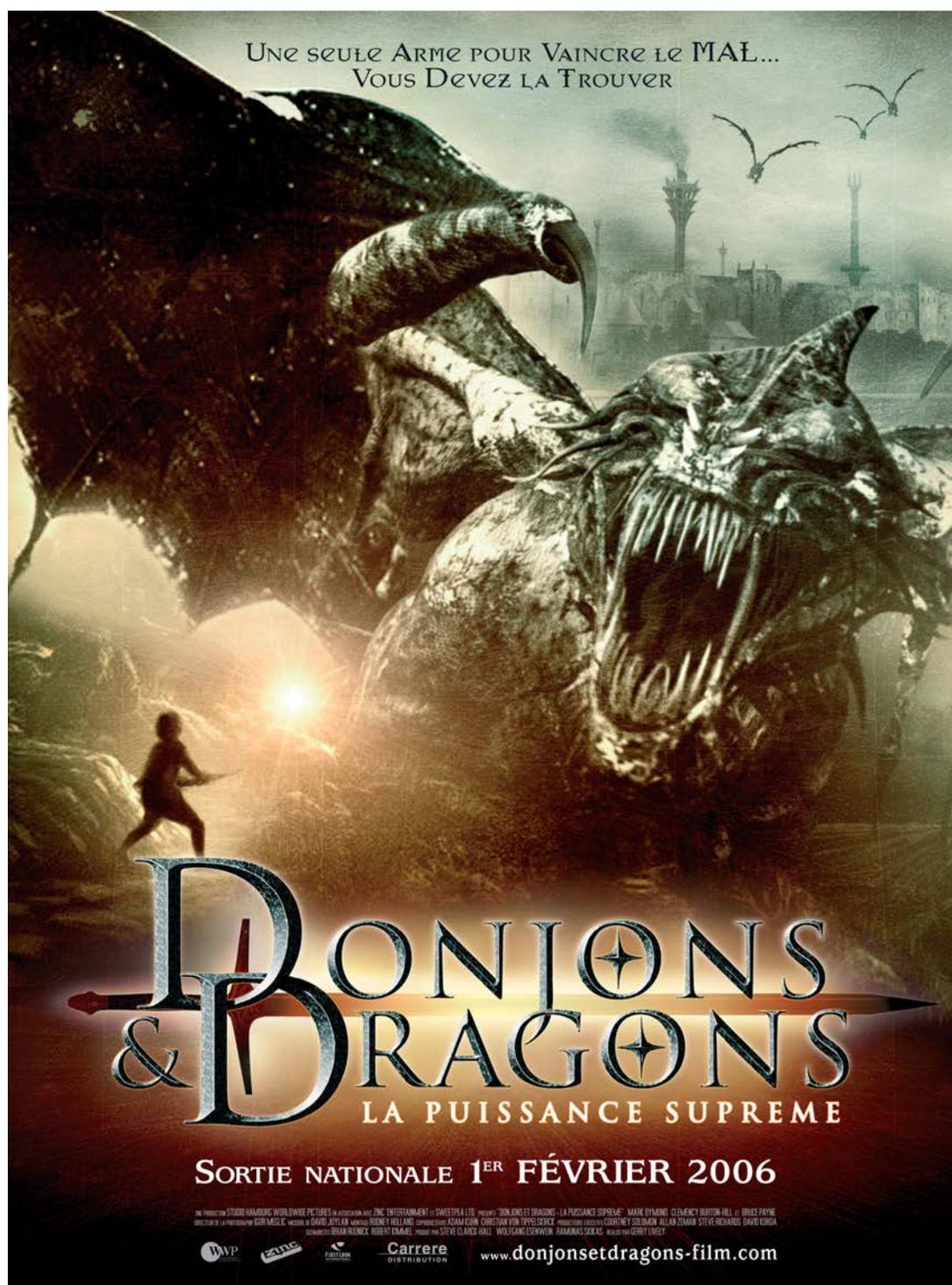


Photo © Archives du 7^{ème} Art / Photo 12

« Gary Gygax et David Arneson vont inventer le jeu de rôle dans ce contexte et créer la référence - encore aujourd'hui - en matière de jeu de rôle : Donjons & Dragons. » Affiche du film *Donjons et Dragons, la puissance suprême* réalisé par Gerry Lively.

Pourquoi avoir choisi cet acteur ? Parce que son arrivée en 1997 en tant que Vice-président responsable de l'activité JDR chez WotC (au moment du rachat de TSR) l'a conduit à lancer une étude de marché, puis à concevoir un nouveau type de produit (son départ de WotC, en 2001, coïncide avec le constat d'échec de la nouvelle stratégie) (DEMIL et LECOCQ, 2014). De par le poste important qu'il occupe chez WotC, Ryan Dancey peut donc être considéré comme l'acteur moteur de la manœuvre.

Se reposer sur un seul acteur présente habituellement un risque - à éviter absolument - pour la recherche qualitative. Cependant, certaines recherches s'appuient sur les comptes rendus d'un acteur unique - par exemple, Duby (2005 [1973]) et la chronique de Guillaume le Breton pour évoquer le dimanche de Bouvines. Dans notre cas, la validité des descriptions de Dancey n'est pas en jeu. Nous les prenons pour ce qu'elles sont : des narrations développées d'un certain point de vue, dont nous essayons de

comprendre la logique, la forme et les objectifs. Il ne s'agit donc pas ici de démêler le vrai du faux.

Les discours analysés sont issus de cinq interventions de Dancey à différents moments se situant entre 1999 et 2011.

Le premier discours est constitué par un résumé sélectif des résultats d'une étude de marché menée par WotC en 1999 (et diffusée en 2000 sur Internet simultanément au lancement du système d20) (DANCEY, 2000) (7 pages).

Le deuxième discours provient d'une interview de Dancey de mars 2000, quelques mois avant le lancement du système d20 (NOAH, 2000) (5 pages). Il y expose les grands principes des systèmes ouverts.

Un troisième discours est constitué de questions et de réponses sur le fonctionnement du d20. Ce document est mis en ligne sur le site Internet de WotC après le lancement du d20 (DANCEY, 2002) (3 pages).

Une quatrième source est un avant-propos d'un guide publié en 2004 sous la forme d'un *e-book* destiné aux éditeurs de produits OGL (*Open Gaming License*) et d20, alors que Dancey a déjà quitté l'entreprise (DANCEY, 2004) (3 pages). Le d20 rencontre alors des problèmes et l'initiative ne semble pas avoir donné les résultats attendus, comme en témoigne le lancement par WotC, en 2003, d'une nouvelle version de son produit phare, qui délaisse le système d20.

Enfin, une dernière source consiste en un message posté sur un site d'information (DANCEY, 2011), qui retrace *a posteriori* sa vision et l'évolution du marché du JDR (6 pages).

Bien que le corpus analysé puisse apparaître maigre en nombre de pages (24 pages au format Word), son intérêt est d'avoir été largement diffusé et commenté sur les forums Internet dédiés au *hobby*, lesquels sont devenus des lieux d'échanges cruciaux pour la communauté du JDR à partir de la fin des années 1990.

Pour restituer ces discours, nous avons opté pour une présentation thématique de la manœuvre stratégique étudiée qui va du constat effectué jusqu'aux résultats décrits par l'acteur central. Mais étant dans l'impossibilité de présenter l'ensemble des documents utilisés, nous avons choisi de retenir les passages les plus significatifs à nos yeux et de les restituer sous la forme de *verbatim* traduits de l'anglais.

Les éléments narratifs relatifs à la manœuvre stratégique

Cinq thèmes généraux émergent des discours que nous avons analysés. Les destinataires de ces discours sont de deux types. D'abord, il s'agit de s'adresser aux éditeurs de JDR concurrents de WotC, qui seront potentiellement les producteurs de produits d20. Ensuite, les discours

s'adressent aux joueurs-clients, qu'il faut également convaincre de la pertinence du changement à venir.

Thème 1 : L'état du marché à la fin des années 1990

Après son arrivée chez WotC, Dancey, qui est en charge de la division JDR, essaie de se forger une vision globale de l'état du marché. Cette vision est assez négative, le *hobby* ayant souffert d'une désaffection des joueurs pendant la décennie 1990 : « *La plupart des observateurs du secteur voient la période 1994-1999 comme relativement mauvaise pour le JDR. La double émergence des cartes à collectionner et du jeu de Games Workshop (...)* » (DANCEY, 2011). Au-delà de l'apparition de nouveaux loisirs concurrents, Dancey identifie un problème général de rentabilité des produits dû à leur prolifération : « *(...) les coûts de production devenaient trop élevés dans le secteur (...). L'effet sur le marché était qu'il devenait de plus en plus difficile de produire et de vendre quelque chose qui ait assez de joueurs pour être rentable et permette de couvrir les coûts de développement et de production* » (DANCEY, 2011).

Thème 2 : Les facteurs explicatifs de l'état du marché

Le problème majeur qu'affrontent les éditeurs sur le marché du JDR est celui d'une trop grande diversité des produits, et notamment de l'existence de nombreux systèmes de jeu (c'est-à-dire un foisonnement de règles de jeu toutes différentes) incompatibles entre eux : « *Et c'est ce [la diversité] que l'industrie du jeu a dû endurer depuis sa création (...). L'inconvénient de toute cette diversité est qu'elle réduit la valeur de chaque produit que vous achetez. Parce que ces règles de jeu ne sont pas interopérables, vous devez payer une "taxe sur la connaissance" à chaque fois que vous voulez utiliser le produit d'un autre éditeur* » (DANCEY, 2002).

Cette coexistence de nombreux systèmes de jeu exige des joueurs, pour chaque produit, de supporter un important coût d'apprentissage. Ce point est particulièrement illustré par les résultats d'une étude de marché commanditée par Dancey, à son arrivée chez WotC : « *Quand on demande [aux joueurs] pourquoi ils abandonnent ce hobby, les réponses (à partir d'un questionnaire à choix multiples) sont : être trop occupé par d'autres choses : 79 % ; trop peu d'autres joueurs avec qui jouer : 63 % ; pas assez de temps pour jouer : 55 % ; a trouvé un meilleur jeu : 38 % ; insatisfait par les jeux et les règles : 38 % (...)* » (DANCEY, 2000).

Un des principaux problèmes du secteur est donc le fait que les joueurs ne trouvent pas de partenaire pratiquant le même jeu. Ils abandonnent alors la pratique du JDR plutôt que d'apprendre un autre système de jeu. Moins les joueurs s'adonnent au *hobby*, plus les problèmes de rentabilité des éditeurs s'accroissent : « *La prolifération des jeux et des "systèmes maison" avait tellement fragmenté le marché que même si les revenus globaux du segment*

étaient constants, les revenus par produit et par entreprise étaient divisés et que beaucoup (de produits et d'entreprises) [enregistraient] des pertes... » (DANCEY, 2011).

Thème 3 : Proposer une nouvelle description du marché

Sur la base des éléments descriptifs qui précèdent, Dancey procède à une nouvelle description de son marché en mobilisant la théorie des externalités de réseau pour appuyer son propos : « [Nos] données nous ont amenés à concevoir une rupture dans l'activité JDR qui a influencé toutes nos décisions lors du lancement de la 3^{ème} édition de D&D. Nous avons réalisé que les JDR tombaient dans une catégorie de produits et de services qui génèrent des externalités de réseau (...). Nous avons commencé à voir le marché non pas comme une série de produits en pyramide (...), mais plutôt comme une série de réseaux humains se superposant et s'interconnectant. Là où ces réseaux étaient forts, les produits se développaient. Là où ils étaient faibles, les produits échouaient » (DANCEY, 2011).

Thème 4 : La manœuvre stratégique

Afin de défragmenter le marché du JDR et de l'unifier, Dancey propose d'articuler tous les produits des autres éditeurs autour du d20, ces derniers devenant des fournisseurs de produits complémentaires du jeu le plus vendu. Il souhaite qu'un seul système de jeu émerge, car « les réseaux ne se comportent pas comme les systèmes économiques traditionnels. Ils font des choses assez bizarres, parce que le réseau lui-même devient une partie de la valeur proposée sur le marché » (DANCEY, 2004). Cette manœuvre vise à réduire explicitement la diversité sur le marché et à réduire les coûts d'interconnexion : « La conclusion logique est qu'en réduisant le coût des autres éditeurs et en supportant le cœur d'un système de règles D&D, on devrait amener le coût de soutien de tous les autres systèmes au niveau le plus bas et créer une résistance des consommateurs à l'introduction d'un nouveau système, avec le résultat que tout ce "soutien" sera redirigé vers D&D et augmentera la communauté des joueurs qui jouent à D&D, en tirant les ventes du livre de règles. C'est un cycle avec feedback : plus il y a de soutien, et plus les gens jouent à D&D. Plus les gens jouent à D&D, et plus le soutien est effectif (...). Nous allons établir la "marque d20", comme [cela a été fait pour le] "VHS" ou [le] "DVD" » (NOAH, 2000).

Le système d20 a donc vocation à devenir un standard. Afin d'en assurer la promotion et la diffusion, Dancey propose d'ouvrir ce standard en adoptant le copyleft, caractéristique de l'open source en informatique, et en lançant un mouvement qu'il appelle l'Open Gaming : « Nous avons alors réalisé que si nous pouvions utiliser la créativité de tous les gens qui désiraient produire des contenus compatibles avec D&D - mais qui ne le pouvaient pas, à cause de l'ancien régime du copyright -, nous pouvions produire une

incitation à connecter des milliers de produits nouveaux » (DANCEY, 2004). Au-delà des autres éditeurs, Dancey vise également les clients : « J'espère que, dans la prochaine étape de l'ère de l'open gaming, les clients exigeront des éditeurs qu'ils utilisent l'OGL, et non leurs systèmes maison. Des consommateurs éduqués qui comprennent la proposition de valeur de l'Open Gaming peuvent plus changer le marché que n'importe quelle autre force (...) » (DANCEY, 2002).

Thème 5 : Les effets sur le marché

À sa sortie, en 2000, le système d20 a été très vite adopté par de nombreux éditeurs. Il a permis de développer des produits compatibles les uns avec les autres et a globalement eu un impact positif pour le marché : « Quatre ans après, l'Open Gaming a eu un effet énorme sur le marché. En un clin d'œil, le système d20 a muté, s'est transformé et recombina (...). Certains contenus étaient bons, d'autres mauvais (...). L'Open Gaming a eu aussi un effet commercial : les JDR se sont plus vendus en quelques années que dans toute la décennie précédente » (DANCEY, 2004).

Malgré un développement du nombre de produits et des volumes de vente, dans un premier temps, Dancey constate, en 2011, que les conséquences du d20 sur le long terme sont négatives. Le nombre très élevé de produits d'assez faible qualité et la concurrence plus intense ont fini par détourner les joueurs et les éditeurs de l'activité : « Les effets sur le marché du JDR sont maintenant assez visibles. À la GenCon de 2011, le nombre d'entreprises qui paient des salariés à plein temps pour concevoir et développer des JDR s'est réduit comme peau de chagrin... » (DANCEY, 2011).

Une description qui ne se limite pas à un constat

Les différents discours de Ryan Dancey s'appuient en grande partie sur la description de l'état du marché à différents moments : ils s'avèrent donc essentiellement constatifs, au sens d'Austin. Cependant, il semble que ces discours soient plus complexes qu'il n'y paraît, car le dirigeant décrit également des éléments du passé et imagine en partie un futur souhaitable. Les descriptions sont ici au service de la manœuvre stratégique de l'acteur, qui consiste à modifier profondément la structure du secteur. En effet, si l'on définit les marchés par les transferts de droits de propriété qu'ils opèrent, alors un changement de régime de ces droits modifie profondément le marché. Or, ce qui est visé ici, c'est justement ce régime : il est question de substituer partiellement un régime « d'open gaming » à un régime de produits « copyrightés ». Même si le marché étudié est mineur, voire marginal, la manœuvre est ambitieuse. Le cas peut s'analyser d'une façon très large par la mise en avant d'une nouvelle description pour faire advenir un nouveau fonctionnement du marché.

Mais, jusqu'à présent, nous avons évité de donner une définition de la description, comme si ce terme allait de soi. Nous pouvons à présent le préciser à l'aune des discours étudiés. Que nous donnent-ils à voir ? On peut proposer de définir la description comme une représentation d'un phénomène ou d'une entité (dans notre cas, un marché) dans laquelle le producteur de la description en souligne certaines des caractéristiques. Cette définition large permet en théorie de la distinguer de cet autre élément fondamental de tout discours (écrit ou oral) qu'est la narration. Tout discours renvoie en effet à ces deux piliers, qui s'entremêlent. La narration relève du mouvement, de la dynamique, des actions, retrace le passage entre différents états, quand la description s'attache aux états, à la statique, à « ce qui est ».

Les discours sur le marché décrit font bien ressortir ces deux éléments (description et narration). Certains fragments enchaînent les dates pour montrer des évolutions, des changements d'état (l'arrivée de *hobbies* concurrents, la chute du marché). D'autres donnent des visions, expliquent des fonctionnements, produisent des représentations plus statiques (la segmentation du marché, le fonctionnement des produits à externalités, le comportement des joueurs).

La séparation entre narration et description n'est cependant pas si nette et si évidente que cela. Dire, par exemple, que sur un marché les externalités produisent des effets de réseaux, cela tient d'abord de la description, mais cela fournit également un puissant mécanisme explicatif d'évolution, qui fait progresser la narration. La description n'a donc pas uniquement pour rôle d'offrir un arrière-fond à une histoire, elle fournit également les moteurs de changement nécessaires à cette histoire. Une structure de marché relève certes d'une description, mais elle entraîne aussi des effets. Le figé agit, si l'on peut dire. Si l'on raisonnait par l'absurde et qu'aucune description n'était donnée, l'histoire entière du marché et de sa transformation serait incompréhensible.

La définition que nous proposons de la description implique également que ce qui est décrit n'est pas la réalité⁽²⁾. C'est une façon de présenter les choses, de faire toucher du doigt à des tiers un objet, en l'occurrence un marché devenu inefficace. À ce titre, elle se rapproche du travail de description du chercheur : la description par le stratège est partielle et partielle.

Partielle, elle l'est car elle laisse de côté un grand nombre d'éléments et parce qu'elle pourrait toujours être enrichie (un travail que fait par exemple Georges Duby, dans *Le Dimanche de Bouvines*, qui s'écarte largement de la bataille pour esquisser le système féodal ou la façon de faire la guerre (DUBY, 2005 [1973])). Ainsi, les interventions de Dancey sont focalisées sur le fonctionnement du marché. Il s'agit non pas de faire une ethnographie des

(2) On pourra d'ailleurs noter que la description faite par un chercheur peut être également assez éloignée de la réalité, sans pour autant être inintéressante, comme dans les cas de l'idéal type wébérien ou d'un agent simulé sur un ordinateur.

joueurs, de faire une analyse littéraire de l'écriture de ces jeux, d'évoquer la vie des étudiants sur les campus américains dans les années 1980 ou de retracer l'histoire entière du *hobby*, mais d'adopter une vision avant tout économique du marché. Dumez (2013, p. 111) souligne à juste titre qu'une bonne description est une description qui exclut, qui adopte un point de vue. Dans le même sens, une bonne description par le stratège est une description qui ne dit pas tout de la réalité, qui laisse de côté certains éléments pour se concentrer sur d'autres, qui se refuse à « embrasser le monde entier ». Mais si la description acquiert véritablement son sens, c'est justement parce qu'elle ne prend pas en compte tous les éléments du marché. Elle se justifie par ce qu'elle met de côté.

Elle est également partielle, car elle défend un point de vue tout au long des fragments présentés : le marché du JDR va à sa perte s'il n'adopte pas une approche ouverte de ses systèmes de règles. L'acteur ne s'en cache pas, qu'il soit encore ou non salarié de WotC, son point de vue ne varie pas. Il n'est donc pas question de donner une vision objective et froide du marché, mais bien plutôt de sauver un marché qui s'effondre, à la fin des années 1990, et de défendre sa thèse pour faire changer les choses dans l'intérêt de WotC et dans celui de tous les éditeurs.

Enfin, les descriptions proposées ne sont pas uniquement factuelles. Elles contiennent également des développements théoriques. D'abord, formellement et explicitement, en s'inspirant de théories économiques existantes, telles que les externalités de réseaux et leurs effets sur la concurrence. Ensuite, en proposant des mécanismes de causalité entre différents éléments du marché. C'est ainsi que la description inclut également des théorisations « maison » comme le « *Skaff effect* » : « *Toute l'activité marketing et de ventes dans le jeu contribue globalement au succès du leader en part de marché* » (NOAH, 2000). L'*Open Gaming* est un autre exemple de théorisation construite par l'analogie entre le marché du jeu et le mouvement du *Free Software* dans la programmation portant sur la façon de développer des produits en décomposant ceux-ci en de multiples composants interopérables. On voit ici le « théoricien ordinaire » en action (CALORI, 2000) : il est capable de mobiliser des connaissances scientifiques préexistantes (*episteme*) de portée générale et, en même temps, de forger des savoirs pratiques (*phronesis*) liés aux contingences de sa situation, à sa connaissance du monde des affaires et à son expérience passée (VILLETTE, 1996).

Les différentes fonctions remplies par les descriptions

Le chercheur en sciences sociales passe par la description pour « savoir ce qu'il en est d'un phénomène ». Derrière cette formulation générale, la description a pour finalité de « *bousculer les théories ou d'inventer de nouvelles notions, et souvent les deux à la fois* » (DUMEZ, 2013, p. 109). Les descriptions élaborées par Dancey n'ont cependant pas la

théorie en ligne de mire. Cette dernière intervient bien pour construire et étayer la description, mais elle n'en est pas la finalité. Nos analyses laissent apparaître que les descriptions dans les discours étudiés remplissent au moins trois fonctions : l'information, la justification et la performance, rendues opérantes par plusieurs éléments qui crédibilisent les descriptions (qualités du locuteur, collecte méthodique des données, théorisation).

La première fonction, la plus évidente (mais qui peut ne pas être notée du fait de son évidence), est d'être informative. C'est une fonction minimale qui consiste à fournir à une audience des informations sur le monde. Mais celles-ci sont organisées pour lui donner un sens. Cette première fonction transparait notamment dans l'étude de marché. Dancey mentionne d'ailleurs à plusieurs reprises à quel point cette étude de marché est présentée dans une logique de transparence : « (...) *Les contenus de ce fichier sont des extraits [de l'étude originale] (...). Vous avez mon assurance que nous avons fait au mieux pour que l'information présentée dans ce document représente un compte rendu valide et pertinent des données* » (DANCEY, 2000).

L'étude est également menée sur une population importante, avec le plus grand sérieux. L'information est donc fiable : « (...) *Puisque les données sont extraites de l'étude de la segmentation en 1999, il est important que le lecteur comprenne comment ces données ont été rassemblées. (...) Une approche en deux temps a été utilisée pour collecter les informations (...) dans la population américaine en général, âgée de 12 à 35 ans. (...) L'étude rassemble de l'information sur 65 000 individus interrogés par questionnaire (...). Une seconde étude a également été menée sur environ mille répondants issus de la première phase. (...) Les données de l'étude ont été collectées et préparées par le département des Études de marché de Wizards, épaulé par un cabinet conseil extérieur* » (DANCEY, 2000).

Les informations issues de l'étude de marché, même brutes, sans commentaire, sont mises en forme et organisent la représentation du marché par les catégories mobilisées dans l'étude de marché : le classement des jeux auxquels on joue mensuellement, les raisons d'abandonner le *hobby*, le temps d'apprentissage nécessaire pour maîtriser un système, etc... Au-delà des données chiffrées, la description propose également des catégories d'acteurs qui peuplent ce marché et que la narration va mettre en branle. Certaines de ces catégories sont évidentes, par exemple les éditeurs et les joueurs, qui constituent l'offre et la demande du marché. D'autres apparaissent, qui n'étaient pas forcément visibles avant d'avoir été révélées par la description de Dancey et de son équipe, tels que les joueurs vus comme des réseaux, les *hobbies* concurrents, les systèmes de règles à interconnecter, la catégorie de biens à externalités. Enfin, certains des mécanismes décrits participent également aux mouvements du marché : la concurrence entre systèmes, la disparition des réseaux de distributeurs, la « taxe sur la connaissance ».

Dancey mobilise ainsi des théories, comme les externalités de réseau : « *(Pour ceux qui sont intéressés par la théorie, ce concept est appelé "la théorie des externalités*

de réseau"). (...) *Si vous acceptez (comme je l'ai fait finalement) que la théorie est valide, alors la conclusion logique est que, plus il y a de joueurs de D&D, plus il est difficile pour les concurrents de réussir, et plus longtemps les gens resteront des joueurs actifs dans le secteur et plus la valeur du réseau de joueurs D&D augmentera pour WotC* » (NOAH, 2000).

Comme nous l'avons souligné plus haut, la description des mécanismes à l'œuvre est un facteur puissant de narration. Pour un entrepreneur voulant changer l'ordre social, la fonction d'information revient à cadrer la réalité des acteurs (FLIGSTEIN et McADAM, 2012). Le cadrage consiste en effet à organiser l'expérience des acteurs participant à une situation (GOFFMAN, 1991 [1974], p. 19). De ce point de vue, le cadrage guide la représentation que les acteurs se font de la réalité.

Une deuxième fonction de la description concerne la justification du discours de Dancey et du comportement du leader WotC. Dans les traditions interactionniste et ethnométhodologique, la description peut être appréhendée en effet comme le résultat du travail des acteurs qui rendent compte de leurs actions lorsque celles-ci sont soumises à un jugement extérieur (ORBUCH, 1997). Pour le stratège, la description sert à expliquer la logique de lancement d'un standard ouvert. Afin de crédibiliser son propos, à plusieurs reprises, dans ses interventions, Dancey commence par expliquer qui il est. Cette énonciation va au-delà de son titre de Vice-président de Wotc en charge de l'activité JDR. Il se décrit en effet comme « *la force qui motive le mouvement envisagé au sein de Wizards* » (DANCEY, 2000) et comme étant « *impliqué dans l'activité du hobby depuis 1993 et à l'origine du premier distributeur online de ce hobby* » (DANCEY, 2011). Ces éléments biographiques sont fournis pour établir qu'il est « *un observateur du secteur depuis de longues années* » et qu'il pense « *en avoir une bonne vision* » (DANCEY, 2011). Le locuteur est donc un fin connaisseur, voire un expert du secteur dont il parle.

De plus, les éléments sélectionnés dans la description du marché rendent la manœuvre stratégique la plus inéluctable possible dans ses causes et ses conséquences, en suivant la logique suivante : l'ensemble du marché est en crise parce que les systèmes se sont multipliés. D&D est le système le plus utilisé par les joueurs, il est donc le seul capable de modifier efficacement le marché au bénéfice de tous les acteurs (éditeurs, comme joueurs). Il s'agit donc d'éliminer une certaine forme de diversité néfaste pour tous les acteurs du marché, à la suite d'un enchaînement de causes et de conséquences rendu le plus implacable possible.

La forme scientifique du raisonnement - chiffrée, théorisée - amenant la nouvelle description est fondamentale dans cet exercice de justification. L'analogie positive, avec le Free Software et Linux, est également un élément important dans cet exercice : « *L'idée est clairement reliée à la philosophie du Free Software et nous avons la chance que les pionniers du Free aient déjà pu montrer qu'un tel système pouvait fonctionner* » (DANCEY, 2004). Cela

marche ailleurs, pourquoi cela ne marcherait-il pas sur notre marché ?

Enfin, un déplacement clair, une « traduction », est opéré entre l'intérêt propre de WotC et celui de tous les acteurs du marché. Dancey ne nie ni ne cherche à cacher l'intérêt de WotC dans la nouvelle configuration du marché qu'il envisage. Mais l'essentiel de ce qui est décrit reste une opération de sauvetage du marché dans son entier, un sauvetage dont tous les acteurs bénéficieront. L'assimilation avec le *Free Software*, emblème du désintéressement, est importante, en inscrivant l'*Open Gaming* dans la filiation de Richard Stallman et de Linus Torvalds et en permettant d'envisager un mode de production rentable pour développer les produits et en prônant la liberté d'utilisation et de création : « *Il y a environ vingt ans, un gars nommé Richard Stallman était étudiant au MIT. (...) La General Public License (GPL) est la première forme d'un nouveau concept connu comme le "copyleft" (...). Une décennie plus tard, un programmeur finlandais nommé Linus Torvalds crée un petit système d'exploitation appelé "Linux", et le lance via la GPL (...). Il y a donc maintenant une nouvelle façon fiable de créer des systèmes complexes en utilisant des protocoles standardisés et des interfaces partagés par de nombreux individus, avec une multitude de sous-composants qui ont besoin de pouvoir travailler entre eux* » (NOAH, 2000). Le fonctionnement communautaire issu du logiciel libre est fortement valorisé dans ce secteur, qui trouve son origine dans la sous-culture américaine de l'*heroic fantasy* des années 1970 (BOOKER, 2004). Le mouvement stratégique envisagé est collectif : l'acteur doit réussir à coordonner les autres acteurs de son marché et à trouver un accord avec eux en mettant en avant les similitudes entre leurs intérêts particuliers. Dancey y parvient en se référant à un principe supérieur commun de justification (BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991) basé sur l'analogie avec le mouvement du *Free* (cité civique du bien commun), auquel peut être assimilée la licence OGL.

Enfin, la description est produite pour avoir des effets sur les autres acteurs (sinon, pourquoi la diffuser ?). Dans le cadre d'une manœuvre de stratégie collective (ASTLEY et FOMBRUN, 1983) qui vise à engager l'action des autres pour réussir, il ne suffit pas en effet de discours justificatifs pour que les choses changent. Il faut aussi que « les autres » adhèrent à la nouvelle représentation et qu'ils modifient leurs comportements en conséquence, notamment dans le sens espéré par le leader, pour rendre leurs produits compatibles avec D&D. Les éditeurs doivent modifier la conception de leurs produits, se concentrer sur des produits complémentaires plus que sur des systèmes de base, afin de permettre la compatibilité entre les produits.

Les clients « éduqués », actuels et potentiels, doivent faire pression sur les éditeurs en réclamant le standard ouvert. La description revêt une importance particulière lorsqu'une nouvelle stratégie repose ainsi sur le passage d'un secteur atomisé où il existe une concurrence entre systèmes, à un secteur où l'ensemble des acteurs doivent coopérer. Ce type de stratégie nécessite alors le passage de relations de concurrence à un niveau interindividuel à des relations

coopératives à un niveau collectif, et il requiert des compétences sociales, notamment en termes de communication, pour s'assurer de la coopération des autres (FLIEGTSEIN et McADAM, 2012, p. 46). On peut ainsi avancer qu'une bonne description est celle qui modifie les comportements des autres dans le sens voulu par le locuteur qui performe la réalité, au sens d'Austin, et qui ne se résume pas à un énoncé constatif (AUSTIN, 1970 [1955]). La description infuse en effet la réalité et les agencements de marché, et elle les rend proches finalement du performatif.

Le constatif ne serait donc qu'un état du monde qui a été performé précédemment par d'autres énoncés (CALLON, 2006). Le constatif se révèle vrai quand le monde s'est actualisé pour correspondre à des énoncés constatifs.

Si les éléments constatifs du discours se rapprochent du performatif, il faut s'interroger sur les éléments qui permettent de croire réelles les représentations proposées afin qu'elles aient des effets réels. Un premier élément consiste à s'adresser à une audience pour laquelle la description est construite, ce qui implique, dans le mouvement stratégique envisagé, une large diffusion dans les médias. D'où une intervention active sur Internet de la part de Dancey et son accord donné à une diffusion large de l'étude de marché réalisée. Ensuite, la performativité nécessite que le mouvement annoncé soit crédible. Dans notre cas, différents éléments crédibilisent la description : c'est le leader incontesté qui engage la manœuvre ; il a investi dans une vaste étude de marché ; son raisonnement semble solide, car il s'appuie sur une théorisation scientifiquement étayée⁽³⁾ et des chiffres sont produits ; son instigateur justifie d'une longue carrière dans le secteur ; le leader accepte de mettre son produit phare sous la forme d'un standard ouvert.

Ces éléments attribuent une compétence particulière à Dancey et à WotC. Au-delà du discours, ils révèlent un réel engagement. Enfin, le contexte qui permet à la description de s'imposer et de produire ses effets est important. D'abord, parce que le marché est en crise et qu'il faut trouver une solution d'urgence. Ensuite, parce que la description fournie est la seule à se situer au niveau de l'économique. Avant celle proposée par Dancey, des éléments historiques sur le *hobby* circulaient (comme SCHICK, 1991), des travaux universitaires ont été faits sur la narration particulière du JDR ou sur l'ethnographie des communautés de joueurs (voir, par exemple, KOCIATKIEWICZ, 2000). Mais aucune, jusque-là, ne s'attachait à donner une vision globale et cohérente du marché du point de vue économique. Il est donc d'autant plus facile pour elle de s'imposer.

(3) Au passage, on remarquera que les théories des économistes peuvent avoir de véritables effets sur la réalité, quand ils sont pris au sérieux par les acteurs !

Une bonne description ne peut suffire à changer le monde...

La description produite par Dancey est partielle et partielle, supportée qu'elle est par une théorisation élaborée qui cadre la réalité et qui, en même temps, légitime l'action du leader. Elle s'est révélée performative quant à ses effets en suscitant l'arrivée de nouveaux entrants et le lancement de plusieurs milliers de nouveaux produits d20 (DEMIL et LECOCQ, 2014).

La description élaborée par le stratège a donc eu effectivement un effet rapide et impressionnant sur le marché et a ouvert la porte à une expérimentation grandeur nature de l'effet d'un standard ouvert sur un marché. Pourtant, la manœuvre est finalement abandonnée par le leader en 2002 et une nouvelle version de D&D propriétaire est lancée, marquant l'abandon de la précédente.

Dancey quitte l'entreprise en 2001. Une bonne description peut donc échouer, car le marché n'est pas fait de discours ! La réalité n'est pas exclue de l'analyse de la performativité (CALLON, 2006). Ainsi, « *Le monde ne se réduit pas à une scène, et le théâtre non plus, d'ailleurs ! Que vous construisiez un théâtre ou une usine aéronautique, il vous faudra prévoir un espace pour garer votre voiture et un autre pour déposer votre manteau, et il vaut mieux que ces espaces soient réels et soient réellement garantis contre le vol...* » (GOFFMAN, 1991 [1974], p. 1). L'action induite par la description d'un acteur n'exclut pas des « débordements » (CALLON, 1999) par les autres acteurs qui poursuivent leurs projets et se révèlent indisciplinés : des éditeurs ne suivent pas les prescriptions des licences ; certains continuent à produire leurs propres systèmes maison sapant ainsi le projet d'un système universel ; de nouveaux *hobbies* font leur apparition et accroissent la concurrence ; certains produits d20 sont de qualité médiocre. Le marché et ses acteurs ne se laissent donc pas enfermer définitivement dans une description figée et il est nécessaire de réactualiser en permanence ces descriptions pour performer à nouveau la réalité.

BIBLIOGRAPHIE

ASTLEY (W. G.) & FOMBRUN (C. J.), "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 576-587, 1983.

AUSTIN (J.L.), *Quand dire c'est faire*, Éditions du Seuil, 1970 [1962].

BARRY (D.) & ELMES (M.), "Strategy retold: A narrative approach to strategic discourse", *Academy of Management Review*, 22(2), pp. 429-452, 1997.

BOLTANSKI (L.) & THÉVENOT (L.), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

BOOKER (C.M.), "Byte-Sized Middle Ages: Tolkien, Film, and the Digital Imagination", *Comitatus: A Journal of Medieval and Renaissance Studies*, 35, pp. 145-174, 2004.

BROWN (T.) & LEE (T.), *Official price guide to Role Playing Games*, The Ballantine Publishing Group, 1st edition, 1998.

CALLON (M.), "Actor Network Theory - The market test", in LAW (J.) & HASSARD (J.) (édité par), *Actor Network theory and after*, Blackwell Publishing, pp. 181-195, 1999.

CALLON (M.), "What does it mean to say that economy is performative?", *Cahier de Recherche du CSI*, n°5, 2006.

CALORI (R.), "Ordinary theorists in mixed industries", *Organization Studies*, 21, pp. 1031-1057, 2000.

CHANAL (V.) & TANNERY (F.), « La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action ? », *Finance Contrôle Stratégie*, 10, pp. 97-127, 2007.

DANCEY (R.S.), "Adventure game industry - Market research summary", February 07, V1.0, Wizards of the Coast, 2000.

DANCEY (R.S.), "The most dangerous column in gaming - Questions you may have asked (and some answers that might surprise you !)", *Wizards of the Coast* (<http://www.wizards.com/D20/article.asp?x=dt20020228a>), 2002.

DANCEY (R.S.), "Forward", in "ePublisher Guide to D20 & Open Gaming Publishing", *Minion Development Corp.*, pp. 4-5, 11 avril, 2004.

DANCEY (R.S.), "Escapist Colum bonus", *Enworld - RPG News and Reviews*, décembre 2011 (<http://enworld.org/forum/showthread.php?315800-4-Hours-w-RSD-Escapist-Bonus-Column>)

DEMIL (B.) & LECOCQ (X.), "The rise and fall of an open business model", *Revue d'Économie Industrielle*, 146, pp. 85-113, 2014.

DUBY (G.), *Le dimanche de Bouvines*, Éditions Gallimard, 2005 [1973].

DUMEZ (H.), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 2013.

DUNNIGAN (J.F.), *The complete wargames handbook*, Quill, 1992.

FINE (G.A.), *Shared Fantasy. Role-Playing Games as Social Worlds*, The University of Chicago Press, 2002.

FLIGSTEIN (N.) & Mc ADAM (D.), *A theory of fields*, Oxford University Press, 2012.

GOFFMAN (E.), *Les cadres de l'expérience*, Éditions de Minuit, Collection Le sens commun, 1991 [1974].

KOCIATKIEWICZ (J.), "Dreams of Time, Times of Dreams: Stories of Creation from Roleplaying Game Sessions", *Studies in Cultures, Organizations & Societies*, 6(1), pp. 71-86, 2000.

LECOCQ (X.) & DEMIL (B.), "Strategizing Industry Structure: The Case of Open Source in Low Tech Sector", *Strategic Management Journal*, 27 (9), pp. 891-898, 2006.

MAGUIRE (S.) & HARDY (C.), "The emergence of new global institutions: a discursive perspective", *Organization Studies*, 27 (1), pp. 7-29, 2006.

Mc ED, *Dungeons & Dragons - History & Overview*, 189 p. (Pdf File), 2010.

MINTZBERG (H.), "Managerial work: Analysis from observation", *Management Science*, 18, pp. 97-110, 1971.

NOAH (E.), "A new way to license games?", *EN World*, 19 mars 2000.

ORBUCH (T.L.), "People's account count: The sociology of accounts", *Annual Review of Sociology*, 23, pp. 455-478, 1997.

PENTLAND (B.T.), "Building process theory with narratives: from description to explanation", *Academy of Management Review*, 24 (4), pp. 711-724, 1999.

SCHICK (L.), *Heroic worlds: a history and guide to Role Playing Games*, Prometheus Books, 1991.

VILLETTE (M.), « Phronésis - Une alternative à la gestion comme science, et aux affaires comme pur opportunisme », *Gérer & Comprendre* n°43, pp. 85-98, mars 1996.