

JEAN-LOUIS LACOLLEY

École de management de Normandie

ALBÉRIC TELLIER

AMÉLIE TROUINARD

Université de Caen Basse-Normandie



Les formes de pouvoir d'une organisation dominante

Le cas de la presse quotidienne parisienne

L'article propose une analyse du pouvoir détenu par une organisation dominante et de son exercice face à l'arrivée de nouveaux concurrents. Le terrain étudié est celui de la presse quotidienne parisienne lors de l'arrivée des journaux gratuits Métro et 20 Minutes. L'objectif est de mettre en exergue les différentes formes du pouvoir détenu par le syndicat du Livre et les moyens utilisés pour contrer les nouveaux entrants. Cette analyse repose sur la typologie développée par Poggi (2001).

De nombreux travaux en sciences de gestion ont montré l'importance de la prise en compte de l'environnement dans l'étude de l'évolution des organisations (Aldrich et Pfeffer, 1976). Loin d'être un système clos, toute organisation se meut dans un environnement spécifique peuplé d'autres organisations qu'elles soient commerciales, associatives ou encore gouvernementales.

Comme l'a souligné Perroux (1971), cet environnement peut être considéré non seulement comme un réseau d'échanges mais aussi comme un « champ de forces » à l'intérieur duquel des acteurs sont à la recherche d'une position dominante. En d'autres termes, le comportement des acteurs est guidé par la recherche du gain mais aussi par la recherche du pouvoir. Contrairement à l'approche économique de la firme (Stigler in Aldrich et Pfeffer, 1976), une vision en termes de pouvoir ne réduit pas ces relations à un ajustement aux prix et aux forces du marché. L'analyse des relations interorganisationnelles des firmes en termes de pouvoir a tout d'abord été l'apanage du modèle de la dépendance des ressources. Nous mobilisons, quant à nous, principalement l'ouvrage de Poggi (2001) *Forms of Power* qui présente l'avantage de dépasser le modèle de la dépendance des ressources en proposant une vision intégrative de trois formes de pouvoir: le pouvoir politique, économique et idéologique/normatif.

Ce pouvoir protéiforme peut être notamment exercé par des organisations « diffuses ». Ces dernières, à notre connaissance, ont fait l'objet de peu d'attention

dans les recherches qui traitent du pouvoir entre des organisations qui évoluent au sein d'un champ déterminé. Ces organisations diffuses se caractérisent par leurs frontières formelles¹ qui vont au-delà d'une unique organisation: elles évoluent sur plusieurs maillons essentiels de la chaîne de valeur du champ organisationnel².

Cette recherche vise à étudier les différentes formes du pouvoir détenu par une organisation dominante. Pour mener cette réflexion, l'attention est portée sur le secteur de la presse quotidienne parisienne (PQP) de 2002 à 2007. Dans ce secteur, le syndicat du Livre (ou « Le Livre ») constitue une organisation diffuse dont les pouvoirs ont été remis en cause par l'irruption des « gratuits » au sein de la PQP en 2002. Lorsque la presse gratuite d'information a fait son apparition en France, les acteurs de la PQP ont découvert une nouvelle forme de journal ayant un avantage non négligeable pour les clients: la gratuité. Avec l'arrivée sur le marché de *Métro* et de *20 Minutes*, les journaux payants se sont trouvés confrontés à des compétiteurs qui, au-delà de capter des nouveaux lecteurs, pouvaient potentiellement attirer des clients habitués aux journaux traditionnels (Picard, 2001).

L'objectif de l'article est ainsi de mettre en exergue les différentes formes du pouvoir détenu par Le Livre qui ont pu constituer des barrières à l'entrée pour ces nouveaux entrants. La première partie revient sur la notion de pouvoir social et la pertinence de la typologie de Poggi (2001). Dans un deuxième temps, la problématique, les

1. Pour une définition du concept d'organisation voir en particulier Bittner (1965) ou plus récemment l'introduction de Pfeffer (1997).

2. Nous utilisons la notion de champ organisationnel définie par DiMaggio et Powell (1983, p. 148) comme des organisations au sein d'un ensemble regroupant aussi bien les fournisseurs, les consommateurs divers, les organismes de réglementation et toutes autres organisations produisant les biens ou services similaires.

questions de recherche et le dispositif méthodologique sont présentés. La troisième partie est dédiée aux résultats.

I – CADRE THÉORIQUE ET APPROCHE RETENUE

Après un retour sur la notion de pouvoir social interorganisationnel, l'approche de Poggi (2001) utilisée dans ce travail est présentée. Il s'agit notamment de montrer en quoi sa typologie est pertinente au regard de nos objectifs de recherche.

1. Le pouvoir social interorganisationnel

Il est possible de distinguer deux pouvoirs distincts auxquels sont confrontés les individus et les organisations. Le pouvoir social se manifeste dans les interactions entre individus, groupes ou organisations. Le pouvoir naturel se circonscrit aux interactions entre les êtres humains (ou groupes d'humains) et la nature (Rosinski, 1965). De nombreux auteurs, dans divers champs disciplinaires, se sont interrogés sur la notion de pouvoir social (pour une synthèse voir Lukes, 2005, p. 163-168). Deux disciplines ont fait du pouvoir leur objet d'étude privilégié : les sciences politiques qui sont ontologiquement dépendantes de la notion de pouvoir et la sociologie. Mais la théorie des organisations ne fait pas exception (voir le dossier spécial de la *Revue française de gestion* coordonné par Courpasson et Golsorkhi paru en 2009) et les analyses des relations de pouvoir au niveau interorganisationnel sont légion (voir en particulier Mizruchi et Yoo, 2005).

Même si le pouvoir social reste encore une notion complexe et multidimensionnelle (Hardy, 1985, p. 385), il est classiquement

abordé en termes de ressources (de tous types). Comme les organisations sont inscrites dans un environnement et dépendent des autres pour nombre de ressources, leur pouvoir dépend de leur faculté à posséder des ressources dont les autres ont besoin ou, en situation de dépendance, de leur aptitude à contrebalancer cette asymétrie en créant certaines interdépendances (Pfeffer et Salancik, 2003). La détention de ressources critiques permet à l'acteur d'accepter ou non les agissements d'autres membres du champ. En d'autres termes, l'acteur dominant peut « récompenser » ceux qui ont des pratiques acceptables (en leur accordant l'usage de ses ressources) et « punir » les autres. Dès lors, plusieurs chercheurs considèrent « le pouvoir interorganisationnel comme étant fonction de la dépendance des organisations sur les ressources détenues par d'autres organisations » (Mizruchi et Yoo, 2005, p. 600). Cependant, Pfeffer et Salancik (2003, p. 40) insistent sur le fait que « [ces] interdépendances ne sont pas nécessairement symétriques ou équilibrées ». Tout dépend de la modalité (concurrence ou symbiose) par laquelle ces interdépendances se construisent. Au sein d'un champ organisationnel, l'analyse du pouvoir doit porter ainsi sur la relation transactionnelle entre différentes organisations : sont-elles concurrentes ou entrent-elles dans une relation client-fournisseur ?

Malgré la force explicative de ce modèle de la dépendance des ressources « aucune recherche [...] n'a examiné ce pouvoir interorganisationnel dans une perspective où des organisations contrôlent des ressources cruciales » (Mizruchi et Yoo, 2005, p. 608). L'analyse s'est principalement focalisée sur les moyens de parvenir à créer des interdépendances et non sur les formes

de pouvoir détenu par des organisations dominantes. L'objectif de notre recherche est justement de mettre au jour les formes de pouvoir détenu par une organisation dominant un champ organisationnel et de voir en quoi elles représentent une barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants. Sur ce point, Poggi (2001) offre un cadre d'analyse permettant de mettre en exergue les ressources critiques et les moyens par lesquels un groupe social parvient à détenir et exercer son pouvoir. Même si l'essentiel de sa réflexion se fait à un niveau macroscopique, avec l'analyse de groupes comme les institutions d'État ou encore la religion, son ambition de fournir une œuvre synthétique et sa focalisation sur le seul pouvoir social nous incitent à tenter une application de sa typologie au niveau organisationnel (Whetten *et al.*, 2009). En outre, il considère le pouvoir social comme un ensemble formé de parties distinctives. Son approche semble ainsi ouvrir de nouvelles perspectives quant à l'analyse des champs organisationnels, des organisations et du pouvoir (quels types de pouvoir une organisation a sur les autres).

Poggi (2001) fournit une analyse du pouvoir social fondée sur la détention de trois ressources critiques qui sont déterminées par trois modes d'allocations particuliers. La détention de ces ressources permet d'acquérir *in fine* des formes de pouvoir distinctes. La partie suivante revient sur ces formes de pouvoir développées par Poggi.

2. Les formes de pouvoir selon Poggi

Pour Poggi (2001, p. 203), « la société est structurée [...] par des relations de pouvoir ». Afin d'acquérir du pouvoir et de l'exercer, une organisation doit alors détenir certaines ressources critiques inaccessibles

aux autres organisations. Diverses ressources peuvent être contrôlées comme des moyens financiers, des moyens de coercition, de production, de distribution. Elles peuvent aussi revêtir des modalités telles qu'un accès privilégié à certaines formes de connaissance ou à certains groupes possédant un pouvoir supérieur. Pour Poggi, la ressource critique dépend du mode d'allocation en vigueur lors de l'interaction entre acteurs. Il identifie trois modes d'allocation de ressources critiques permettant la détention d'une forme particulière de pouvoir. La possession d'une de ces ressources critiques constitue la principale source de pouvoir social. Lorsqu'un acteur (individu ou organisation) acquiert une certaine forme de pouvoir, il a toute liberté pour récompenser ou punir à sa discrétion les autres membres de sa communauté ou de son champ. Il existe donc un lien fort entre le mode d'allocation, la détention d'une ressource critique et la forme de pouvoir détenu. Trois modes d'allocation des ressources lors des relations entre membres sont privilégiés chez Poggi : *command* (l'ordre), *custom* (la coutume) et *exchange* (l'échange). Le tableau 1, présente les modes d'allocation, les ressources critiques et les formes de pouvoir définis par Poggi. Au sein d'un champ, un acteur peut avoir la capacité de récompenser (ou punir) les autres parce qu'il les commande, parce qu'il est incontournable dans une relation d'échange, ou encore parce que les coutumes et usages en vigueur lui sont favorables (tableau 1). Lorsque le mode d'allocation est l'ordre, la ressource critique est la « souveraineté » et la forme de pouvoir social est « politique ». Lorsque le mode d'allocation est l'échange, la ressource critique est la « richesse » (c'est-à-dire la pos-

Tableau 1 – Modes d'allocation, ressources critiques et formes de pouvoir selon Poggi

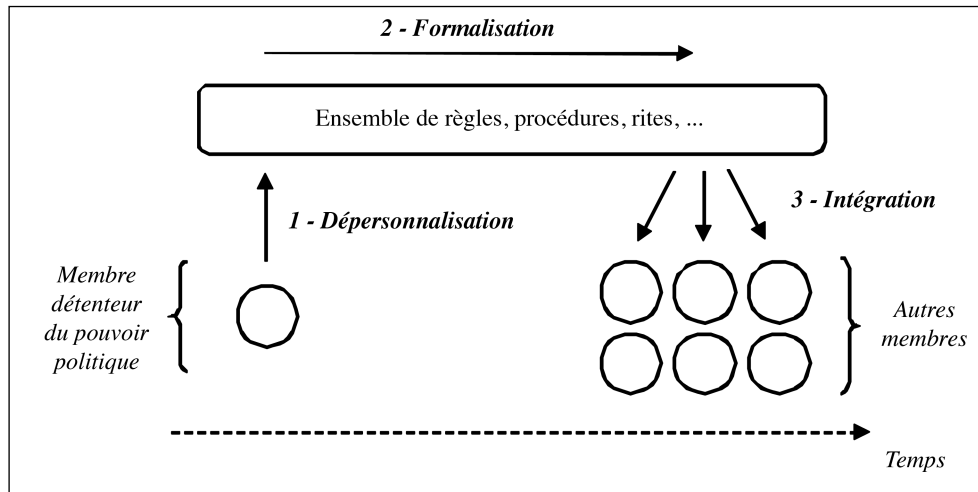
Modes l'allocation	Ressources critiques	Formes de pouvoir
L'ordre (<i>command</i>)	La souveraineté (<i>Rulership</i>)	Politique
La coutume (<i>custom</i>)	Le statut (<i>Status</i>)	Idéologique/normatif
L'échange (<i>exchange</i>)	La richesse (<i>Wealth</i>)	Économique

Source : Poggi (2001).

session d'actifs clés) et la forme de pouvoir est « économique ». Enfin, quand les récompenses sont allouées par la coutume et l'usage, la ressource critique est le « statut » et le pouvoir est « idéologique/normatif ».

Lorsque l'analyse du pouvoir porte sur un champ organisationnel particulier, il convient donc de ne pas se focaliser seulement sur les relations transactionnelles (économiques) des organisations entre elles, mais d'étudier aussi les autres formes de pouvoir que peuvent avoir certaines organisations. Les développements ci-dessous précisent ces trois formes de pouvoir. Pour Poggi, le pouvoir politique est le pouvoir « par excellence ». C'est, en effet, le point de référence constant de la conscience collective lorsque l'on parle de pouvoir en général. L'analyse des deux autres types de pouvoir ne peut se faire sans une compréhension *a priori* du pouvoir politique. Lorsque l'ordre et l'obéissance régissent une relation, il existe de prime abord une asymétrie entre celui qui donne l'ordre et celui qui le reçoit. Poggi considère cependant que cette asymétrie s'estompe dès lors que l'on considère une composante implicite de toute relation : l'égalité dans la compréhension du message entre l'émetteur et le récepteur. Ainsi « l'individu en haut de cette asymétrie traite l'individu en-dessous de lui comme étant capable de comprendre et d'agir en fonction des messages verbaux,

[il] considère [ainsi] qu'ils partagent ensemble le même langage » comme s'ils étaient « des frères semblables » (Poggi, 2001, p. 32). Ce langage commun permet que le mode d'allocation en vigueur soit intégré par l'ensemble des individus. Concernant le pouvoir politique, ce mode d'allocation est représenté par l'ordre. Le terme d'ordre revêt selon Poggi un double sens. D'une part, il signifie une forme d'arrangement des choses, l'inverse du désordre. D'autre part, il représente une instruction donnée ou reçue. Ce dernier sens représente le mode d'allocation du pouvoir politique. Cependant, en reprenant Popitz, Poggi montre que pour exercer cette forme de pouvoir, l'ordre doit être institutionnalisé ; en d'autres termes que les instructions doivent être légitimes. En effet, dans une relation entre deux parties, il est assez aisé de donner un ordre et de le faire exécuter soit par la violence, soit par la menace de violence potentielle. L'affaire se complique si l'on considère que : 1) celui qui donne l'ordre n'est pas omniprésent lors des agissements de l'autre partie et 2) que les parties en jeu peuvent être nombreuses, cas que l'on retrouve au sein d'un champ organisationnel. L'institutionnalisation passe par trois étapes : la dépersonnalisation, la formalisation et enfin l'intégration. La dépersonnalisation de la relation passe par une conception du pouvoir politique comme

Figure 1 – Le processus d'institutionnalisation du pouvoir politique

n'étant plus un attribut individuel mais collectif. La formalisation symbolise que « l'exercice du pouvoir devient de plus en plus clairement orienté vers des règles, [et] des procédures » (Poggi, 2001, p. 43). Enfin, l'intégration correspond à une logique descendante dans laquelle la société, dans son ensemble, absorbe ce qui a été formalisé. La figure 1 représente ce processus d'institutionnalisation du pouvoir politique.

Pour une organisation au sein d'un champ, l'institutionnalisation de ce pouvoir politique ne peut se réaliser de manière directe. En effet, une organisation est toujours sujette à la société dans son ensemble et ne peut dès lors à sa guise institutionnaliser par elle-même ce pouvoir politique. Par conséquent, à l'instar de Fligstein (1990) qui fournit un exemple des politiques *antitrust* américaines concernant les grandes entreprises multinationales, l'institutionnalisation de ce pouvoir passe par le biais d'organisations tiers ou de relations privilégiées avec le pouvoir en place.

Il existe ensuite une autre forme de pouvoir qui ne se fonde plus sur un système de règles dites légales, mais sur un ensemble de règles qui régissent les actions et les façons de penser des acteurs. Ce pouvoir est idéologique/normatif. Tandis que le pouvoir idéologique influence les façons de penser, le normatif influence les façons de faire. La possession de ce pouvoir permet de promouvoir une compréhension partagée de la manière dont les acteurs doivent agir moralement et normalement les uns envers les autres. Poggi (2001, p. 60-61), citant Mann, indique que « lorsque l'interprétation, les normes, [...] et les pratiques [...] sont le monopole d'un groupe distinct, celui-ci possède un pouvoir considérable ». Ce pouvoir ne se fonde pas sur un mode d'allocation identifié par l'ordre, mais sur la coutume. Il s'appuie sur une interprétation implicite amenant les acteurs à agir et à penser de la façon énoncée par celui qui détient un statut particulier aux yeux des autres. Cette interprétation permet aux

autres membres de comprendre la réalité sociale et de donner un sens à leur propre vie, ou plus simplement de les guider et de les rassurer sur des comportements socialement reconnus. Tout comme la religion (au sens large chez Poggi) revêt ce statut permettant de définir des comportements normaux et moraux, certains membres peuvent aussi faire figure d'idéologues au sein d'un champ particulier. Mais pour réduire les risques de non respect des façons de penser et d'agir, il est nécessaire de développer un ensemble de cadres de références ou un système approprié de sanctions morales. Ce cadre de référence n'a rien d'obligatoire au niveau légal ou politique mais définit seulement certaines façons de penser ou d'agir qui réduisent considérablement les possibilités de non-respect et augmentent les chances de l'acteur dominant d'être le premier bénéficiaire des avantages qui en découlent. Powell et DiMaggio (1983) soulignent cependant que la présence d'un tel système impliquerait que les habitudes de faire et de penser sont faiblement intégrées. Ainsi, toute la subtilité réside dans le fait que les acteurs dominés ne doivent pas être tentés de transgresser ce cadre et doivent en retirer de réels avantages. En particulier, Lawrence et Suddaby (2006) montrent que des acteurs peuvent maintenir leur domination sur les façons de faire et de penser de certains membres en recourant à un travail mythologique. Ce travail se fonde sur une interprétation de l'histoire d'un champ et a pour objectif de préserver certaines normes qui sous-tendent une institution. Dans le cas qui nous intéresse, il convient donc d'analyser les actions et les façons de penser considérées comme normales et morales et de voir quelle organisation a mis historiquement en place ce cadre de référence. De

plus, l'exercice de ce pouvoir idéologique/normatif ne doit pas être négligé car son analyse permet de mettre au jour les moyens utilisés pour maintenir ce pouvoir. La dernière forme de pouvoir développée par Poggi correspond à une conception économique des relations entre des acteurs. Ainsi, ce pouvoir économique repose sur la détention de ressources permettant aux membres de réaliser des échanges entre eux. Ces relations fondées sur l'échange favorisent ceux qui ont déjà en leur possession certaines ressources critiques qu'il nomme « richesse ». Ce terme est à considérer au sens large, la richesse ne signifiant pas seulement la possession d'argent, mais aussi tout facteur de production nécessaire à l'accomplissement de certaines tâches. Poggi, en considérant deux membres A et B, montre que A détient un pouvoir économique sur B si :

- 1) B ne peut rien faire sans certaines ressources que A détient ;
- 2) B ne peut pas produire lui-même ces ressources ;
- 3) il n'y a pas d'autres fournisseurs que A pour les ressources dont B a besoin ;
- 4) B n'est pas en mesure de forcer A à lui fournir ces ressources.

Bien que B soit relativement contraint par A, il peut tout de même, sous ces contraintes, agir selon ses propres désirs. Pour réduire cette dépendance, B peut soit créer certaines relations privilégiées avec A, soit, à l'extrême, changer totalement d'activité. Comme l'ont énoncé Pfeffer et Salancik (2003), une organisation peut vouloir créer des relations privilégiées avec un de ses fournisseurs en cooptant un de ses membres au sein de l'organisation possédant certaines ressources indispensables à la survie de l'organisation.

II – QUESTION DE RECHERCHE ET DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE

Cette recherche vise à étudier les différentes formes de pouvoir détenu par une organisation dominante. Pour mener cette réflexion, l'attention est portée sur le secteur de la presse quotidienne parisienne (PQP). Deux raisons principales justifient ce choix. D'une part, la PQP apparaît comme un champ arrivé à maturité (Trouinard, 2006). Or, une telle particularité semble propice à une analyse en termes de pouvoir. En effet, au sein d'un tel champ, l'influence et le rôle des membres sont clairement spécifiés afin de maintenir la stabilité (Greenwood *et al.*, 2002). En d'autres termes, plus un champ est institutionnalisé, plus les organisations établies sont puissantes. D'autre part, la PQP a subi des bouleversements profonds avec l'arrivée en 2002 des journaux gratuits *Métro* et *20 Minutes*. Il nous a semblé que dans un tel contexte où des acteurs historiques ont tenté de contrecarrer l'avènement de la presse gratuite, il était sans doute plus aisé de repérer l'exercice des différentes formes de pouvoir par une organisation dominante identifiée *a priori*: le syndicat du Livre.

La question posée dans ce travail est donc : quelles sont les formes de pouvoir détenu par Le Livre pouvant constituer des barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants. L'objectif est ainsi d'étudier un cas unique afin de développer de nouvelles conceptualisations grâce à la grille théorique de Poggi qui nécessiterait ensuite d'être testée dans d'autres contextes. Après avoir présenté le terrain d'observation, le dispositif de recueil et de traitement des données sont précisés.

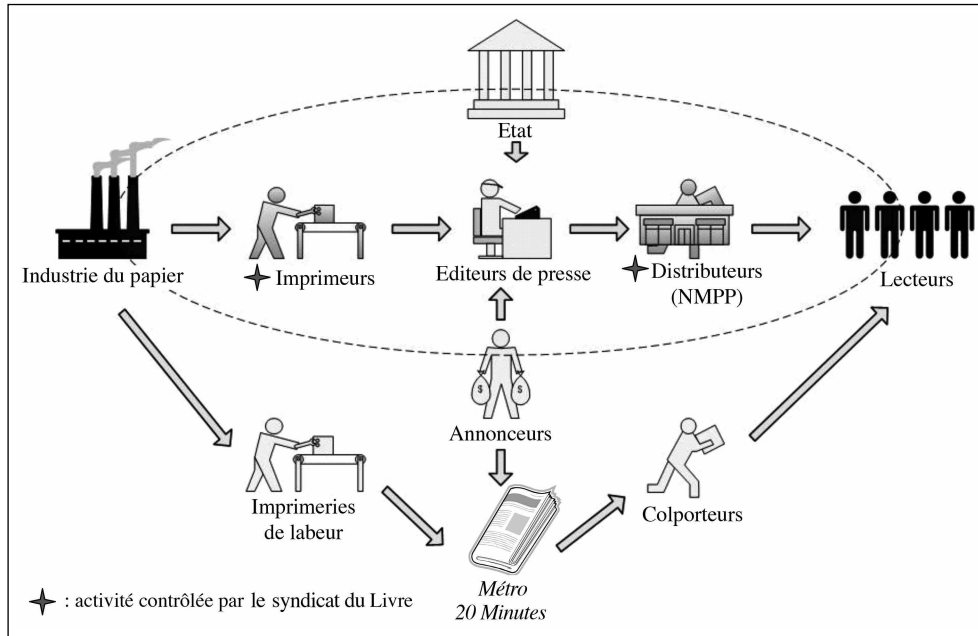
1. Terrain d'observation

Pour introduire cette étude de cas, une représentation synthétique du champ permet d'appréhender l'ensemble des organisations participant activement à son existence, de mettre en évidence Le Livre comme organisation dominante, et de comprendre en quoi les journaux *Métro* et *20 Minutes* viennent compromettre sa stabilité et son fonctionnement (figure 2).

Les revenus générés par les éditeurs de presse proviennent à la fois des bénéficiaires issus de la vente des quotidiens auprès des lecteurs, mais aussi des annonceurs achetant l'espace publicitaire des supports papiers. Pour fabriquer un journal, les éditeurs dépendent en amont non seulement de l'industrie du papier, mais aussi des imprimeries, celles-ci n'étant pas systématiquement intégrées aux entreprises de presse. Cette chaîne de valeur inclut également les nouvelles messageries de la presse parisienne (les NMPP), coopérative en charge de la distribution des journaux sur le territoire national. Cette représentation analytique comprend aussi l'État, qui, par un système d'aides directes et indirectes, contribue fortement à l'existence de la presse.

Le syndicat du Livre est le syndicat unique des ouvriers des imprimeries et de la distribution de la presse. Il a été créé en 1934 et a joué un rôle majeur dans le développement de la presse quotidienne française à partir de l'après-guerre. Historiquement, les travailleurs des imprimeries véhiculaient une image très noble puisqu'ils étaient parmi les seuls ouvriers sachant lire et écrire. En 1944, le syndicat s'est vu confié par le général De Gaulle toute l'organisation de l'impression des journaux de la presse

Figure 2 – Le champ de la PQP après l'avènement de la presse gratuite



« libre ». L'objectif était de coordonner l'ensemble de la production industrielle et de former les équipes nécessaires à la fabrication afin d'assurer des volumes de production suffisants pour couvrir le territoire (Muller, 2005). En 1947, la loi Bichet relative à la diffusion a encore augmenté la puissance du syndicat qui va, dès lors, tenir un rôle déterminant au sein du champ. D'une part, il protège les intérêts des travailleurs de la presse quotidienne nationale. D'autre part, il bénéficie du monopole de l'embauche du personnel d'impression des journaux à Paris. Ce monopole résulte de la convention collective de la presse des salariés dans la région parisienne. Ce système offre aux employés des niveaux relativement élevés de salaire, des avantages spécifiques et une protection contre le licenciement.

L'histoire de la PQP est marquée par un enchaînement de grèves, de négociations et d'accords suite à des tentatives de remise en cause du monopole de l'embauche ou des conditions d'impression. Le conflit ayant le plus marqué l'esprit des acteurs du champ est sans doute celui qui a opposé le Livre à Émilien Amaury entre 1975 et 1977. Ce patron de presse dénonçait la situation trop favorable des ouvriers de l'imprimerie qui constituaient selon lui « les "millionnaires" de la classe ouvrière, bénéficiant de salaires élevés pour un temps de travail très tôt bien inférieur à la moyenne » (Toussaint-Desmoulins, 2004, p. 45). Durant les vingt-neuf mois du conflit, son journal, *Le Parisien Libéré*, a perdu la moitié de sa diffusion, soit plus de 300 000 exemplaires (Charon, 2005).

Le Livre représente encore aujourd'hui l'organisation dominante du champ de la PQP. Il contrôle activement deux maillons critiques du secteur : l'impression et la distribution. Il contraint l'ensemble des acteurs du champ à respecter des pratiques fortement enracinées dans le champ, et ce depuis plusieurs décennies, ce qui lui permet de se placer comme un acteur incontournable. Ces pratiques sont considérées comme de véritables règles institutionnelles (encadré ci-dessous) (Trouinard, 2006) et expliquent

partiellement le faible dynamisme économique du secteur (Loridant, 2003).

Dans ces circonstances, l'arrivée de *Métro* et *20 Minutes* en février et mars 2002 à Paris est à l'origine d'un choc sans précédent. Apparus respectivement en Suède et en Norvège, ces quotidiens d'information gratuits sont distribués à l'entrée du métro par des colporteurs totalement indépendants des NMPP. Financés exclusivement par les revenus issus des recettes publicitaires, ils proposent de l'information fac-

LES RÈGLES INSTITUTIONNELLES DE L'IMPRESSION ET DE LA DIFFUSION DES JOURNAUX PARISIENS

La règle de l'impression

Pour l'impression des publications de presse, les éditeurs peuvent avoir recours à deux types d'imprimeries : celles qui sont contrôlées par Le Livre et celles dites de « labeur ». Ces dernières proposent des coûts d'exploitation certes plus faibles (en moyenne, 30 % de moins que les imprimeries du Livre), mais au détriment des ouvriers dont les salaires sont moins élevés. La majorité des éditeurs de presse parisienne payante respecte la règle selon laquelle leurs journaux sont imprimés sur les rotatives du Livre, et non sur les rotatives hors-syndicat. Cette règle a bien évidemment un caractère contraignant mais son non-respect risque d'aboutir au rejet de la communauté d'acteurs et en particulier à des actions virulentes de la part du syndicat. Au sein du champ de la PQP, ce sont donc les imprimeries du Livre qui dominent.

La règle de la diffusion

Votée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la loi Bichet, à l'origine des NMPP, stipule un grand principe de solidarité, aujourd'hui intériorisé dans l'esprit des acteurs de la profession. Il s'agit d'assurer à toutes les publications d'être distribuées dans les mêmes conditions d'impartialité et d'égalité de traitement, ceci dans l'intérêt du lecteur qui doit pouvoir choisir librement les publications qu'il souhaite se procurer.

Cette loi a permis d'abolir la situation d'avant-guerre où le groupe Hachette disposait d'un monopole de fait sur la distribution. À ce monopole s'est substitué un système mixte reposant sur la création de coopératives d'éditeurs de presse qui s'impliquent dans l'activité de diffusion par la participation au capital de la messagerie. Le système de distribution français se décompose en trois niveaux : les éditeurs et les messageries, les dépositaires et les diffuseurs.

Source : Trouinard (2006).

tuelle, sans analyse ni engagement éditorial, et sont destinés à des lecteurs non assidus de la presse quotidienne payante. La stratégie de ces journaux gratuits repose sur une politique de coûts extrêmement réduits. C'est pourquoi leur schéma initial prévoit d'être fabriqué dans des centres d'impression à moindres coûts, à savoir les imprimeries de labeur, celles-ci échappant totalement au contrôle du Livre.

2. Dispositif méthodologique

Afin de caractériser le pouvoir détenu et exercé par Le Livre au moment de l'arrivée des gratuits, une étude de cas longitudinale (2002-2007), a constitué le mode opératoire le plus adapté pour collecter les données sur le terrain de la PQP.

De multiples sources de données ont été mobilisées dans le cadre de cette recherche. vingt-deux entretiens semi-directifs ont été menés avec les différents membres de la PQP, les nouveaux entrants et plusieurs experts. Ces investigations ont été complétées par dix entretiens auprès d'experts en Suède où est apparu *Métro* en 1995. Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. La collecte des données qualitatives s'est achevée par l'analyse de plus de 500 articles de presse (*Le Monde* et *Les Échos*) sélectionnés par mots-clés via la base de données électronique Europress sur la période 1987-2007. Différentes recherches automatiques sur cette base ont ensuite permis de sélectionner les informations. Il s'agissait de mener des analyses lexicales automatiques afin de faciliter le travail de description et de sélection du contenu des articles collectés (Hlady Rispal, 2002, p. 143-154).

L'ensemble du matériel empirique a été soumis à une analyse qualitative thématique

(Bardin, 1993, p. 148) grâce au logiciel NUD*IST N6 QSR sur la base d'une grille de codage définie *a priori*. Au final, vingt-deux catégories ont été retenues pour cette étude, celles-ci étant relatives aux trois formes du pouvoir (idéologique/normatif, économique et politique) et à leur exercice.

III – RÉSULTATS

Conformément à la procédure de codage utilisée, il s'agit dans cette troisième partie d'identifier les formes de pouvoir détenu par Le Livre pouvant constituer des barrières à l'entrée.

1. Le pouvoir idéologique/normatif du livre

Déterminer si Le Livre possède un pouvoir idéologique/normatif revient à se demander s'il détient un statut comme ressource critique. L'analyse montre qu'en faisant systématiquement référence à des valeurs sociétales et des principes fondateurs du champ, le syndicat est parvenu à imposer des règles de fonctionnement collectives lui assurant un rôle clé: le défenseur de la liberté de la presse.

Le syndicat du Livre s'est construit sur le principe de la liberté de la presse en 1881. À l'époque, les ouvriers étaient les seuls ouvriers qui savaient lire, écrire et compter. Tous les autres étaient analphabètes. Ils se sont servis de cette image très longtemps. Et globalement jusqu'en 1948, c'était un syndicat anarchique, ou plutôt d'anarchistes. Et en France, on dit toujours qu'il y a deux catégories de syndicalistes de force, ce sont les dockers et les ouvriers du Livre. « Les ouvriers du Livre, c'est incroyable, ils bénéficient d'avantages. [...] C'est lui qui décide, il est très très puissant. Ils détiennent

nent les clefs de la presse en France, ça c'est sûr.³ »

La référence à l'histoire a joué ici un rôle essentiel. Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, Le Livre est devenu un acteur essentiel dans la mise en place d'un système de distribution performant. L'important conflit dans les années soixante-dix entre Le Livre et *Le Parisien Libéré* est également devenu le symbole de la toute puissance du syndicat et l'exemple parfait des risques que l'on prend en s'opposant aux règles de fonctionnement.

« Le pouvoir du Livre date de la Libération où, à cette époque-là, il a négocié le monopole d'embauche. Au départ il disait « comme le chiffre de tirage fluctue, vous n'allez pas avoir de personnels. Vous allez venir prendre des personnels chez nous syndicat du Livre parce que nous appelons la permanence et nous allons mettre à votre disposition le personnel nécessaire ». Donc, cela permettait une souplesse. Sauf que la souplesse est devenue une rigidité totale puisque maintenant on n'a jamais le choix et ils font ce qu'ils veulent. »

« [...] Il y a beaucoup de choses qui basculent dans le syndicat du Livre entre 48 et 74, avec notamment le conflit du *Parisien Libéré*. Si vous voulez, il y avait un monopole d'embauches au niveau de la fabrication, ce n'était pas écrit évidemment. *Le Parisien*, enfin le groupe Amaury, a combattu le monopole d'embauches [...] ».

Au moment de l'arrivée des gratuits, Le Livre bénéficie donc d'un statut qui lui a assuré une position centrale et permis d'organiser et de gérer le développement du secteur. Ce pouvoir est tellement important

qu'il semble impossible à de nombreux acteurs de prendre des décisions stratégiques sans intégrer le point de vue et les intérêts du syndicat et finalement d'envisager des alternatives.

« Je n'imagine pas ce qu'il pourrait se passer si on leur disait « bon bah maintenant on va imprimer les journaux dans une autre imprimerie hors CGT du Livre. » Cela serait l'écroulement complet, c'est invivable tel que je le perçois. »

Les éditeurs scandinaves à l'origine des journaux gratuits n'ont pas pris en compte les « façons de faire » de la PQP, essentiellement par méconnaissance des particularités locales et du rôle essentiel joué par Le Livre. En proposant des gratuits imprimés et distribués de manière inédite, ils ont pourtant contesté le pouvoir idéologique/normatif du Livre en montrant que des pratiques innovantes étaient possibles. Les propos tenus par le responsable de l'édition de *Métro* à Stockholm montrent cette méconnaissance initiale du contexte parisien.

« J'ai suivi de près l'arrivée de *Métro* à Paris. C'était très étrange. J'aurai encore bien du mal à vous expliquer... Les gens ont essayé de m'expliquer le contexte et les différents types de relations entre les magazines, les syndicats, les journaux gratuits, et tout et tout. Je dois admettre que je ne comprenais rien de tout cela. »

Le rejet initial du modèle gratuit par les acteurs historiques montre bien à quel point ce projet est en totale opposition avec les normes du secteur. *Le Monde* écrit dans ses pages que rendre l'information gratuite est une manière de la dévaluer et considère les nouveaux entrants comme « Ceux qui ont

3. Les passages présentés entre guillemets sont des extraits des entretiens menés.

trahis ». *Libération* avertit ses lecteurs : « Méfiez-vous des contrefaçons » tandis que *La Croix* déplore « Un sombre jour pour la presse ».

L'analyse empirique montre d'ailleurs que *Métro* et *20 Minutes* ont dû réagir à cette opposition à un niveau idéologique/normatif. En promouvant des valeurs comme l'équité, la transparence, le pluralisme et la liberté, les éditeurs gratuits ont cherché à riposter sur le même terrain que Le Livre : des valeurs sociétales essentielles qu'il est difficile de contester. De même, *20 Minutes* a plusieurs fois rappelé que son personnel respectait la charte éthique des journalistes français. Ensuite, ils ont tenté de réduire les craintes des acteurs historiques en montrant que les pratiques innovatrices pouvaient, à terme, profiter au plus grand nombre. C'est ainsi que les éditeurs gratuits ont largement mis en avant leur volonté de toucher un lectorat nouveau (les jeunes urbains) et non d'affronter les journaux payants.

Le pouvoir idéologique/normatif du Livre n'a pas été suffisant pour empêcher l'entrée de nouveaux concurrents étrangers. Il a ainsi tenté d'exploiter d'autres formes de pouvoir.

2. Le pouvoir économique du syndicat du Livre

Selon Poggi (2001), le pouvoir économique est fondé sur la possession de ressources critiques utilisables dans des relations d'échange. Historiquement, la PQP s'est organisée de manière très linéaire autour d'acteurs hautement spécialisés : éditeurs, imprimeurs, distributeurs, etc. Chaque acteur possédant des ressources spécifiques, il a besoin d'échanger avec des partenaires amont ou aval de la filière (conditions 1 et 2 du pouvoir économique selon Poggi, voir

plus haut). Le pouvoir du Livre, en tant qu'organisation diffuse, est lié à la détention de ressources clés à plusieurs étapes de la chaîne de valeur. Le contrôle des imprimeries permet de faire pression sur les acteurs amont (éditeurs) tandis que sa forte présence au niveau de la distribution autorise des opérations de blocage en aval.

« La grande force du Livre était dans le fait qu'on tenait l'ensemble de la chaîne de fabrication de la maquette à la distribution. »
« Les ouvriers du Livre, c'est incroyable, ils bénéficient d'avantages : tu ne peux pas être embauché à l'imprimerie de Roissy sans avoir l'aval du syndicat du Livre. »

« La CGT contrôle complètement la population. On est là avec une population ouvrière qui est gérée par le syndicat. Ce n'est pas propre à la presse, cela existe dans d'autres secteurs, mais là c'est très frappant. Il s'agit d'un système endogame : par exemple on s'arrange pour ne recruter que les enfants des employés. »

Le Livre peut exercer son pouvoir économique en régulant, voire en interdisant, l'usage de ses ressources. Il est ainsi possible d'interdire à un éditeur l'accès aux rotatives ou aux circuits de distribution. Or, dans un domaine comme la presse où la contrainte de temps est énorme, les questions de l'accès aux ressources sont cruciales.

« Le problème, c'est que l'on fait un produit nouveau chaque jour. Un journal qui ne paraît pas, c'est du chiffre d'affaires qui n'est jamais rattrapable. Donc, il y a une telle peur d'une grève qui bloque les parutions, qu'ils ont vraiment un pouvoir important. »

« Il y a un syndicat du Livre qui est présent en amont et en aval, au niveau de l'impression et au niveau de la distribution. Si un éditeur imprime en-dehors des rotatives de

la CGT, il peut se retrouver bloqué au niveau de la distribution. »

En situation de conflit, Le Livre peut décider de bloquer l'activité de tous les acteurs afin de forcer ces derniers à s'opposer collectivement à l'acteur déviant et de maintenir le *statu quo*. D'ailleurs, durant le conflit avec *Le Parisien Libéré*, c'est bien le syndicat qui a pris à sa charge l'élaboration d'une riposte et coordonné les actions de chacune des parties prenantes.

« Le système de la presse est un système mutualiste, tout le monde se tient par la barbichette. Lorsque le groupe Amaury a décidé en 1975 de quitter les NMPP, à chaque fois son premier adversaire en apparence c'est la CGT, mais en réalité, ce sont ses collègues. Le drame ou plutôt la force des syndicats c'est qu'ils n'arrêtent non pas la distribution seulement du *Parisien*, mais de toute la presse. »

Il reste cependant que le pouvoir économique est limité du fait de la substituabilité de certaines ressources. D'une part, il reste *a priori* possible d'utiliser des imprimeries en dehors du champ de la presse parisienne. D'autre part, il est envisageable de passer outre les réseaux de distribution classiques. C'est ainsi que *Métro* et *20 Minutes* ont cherché à travailler avec les imprimeries de labeur pour fabriquer leurs journaux et qu'ils ont mis en place un modèle innovant au niveau de la distribution.

« Et ça a été un des principaux problèmes, il ne faut pas se voiler la face, au moment du lancement des gratuits. Les gratuits sont partis dans des imprimeries de labeur et c'est ce qui a provoqué des réactions qu'on connaît dans le syndicat du Livre. »

« La seule chose importante dans tout ça, c'est leurs moyens de diffusion. Il n'y a que là-dessus que cela peut jouer. Autrement, cela ne

marchera pas. Là les gratuits sont des trouble-fêtes puisqu'ils se distribuent eux-mêmes. »

Les tentatives des gratuits de contourner les ressources contrôlées par Le Livre ont provoqué des réactions vives de la part des acteurs traditionnels et obligé les journaux scandinaves à justifier leurs pratiques.

« Le choix qu'on a fait en termes de format, c'est qu'on a été dans une imprimerie de labeur. Ce sont les imprimeries magazines. C'est vraiment un choix puisqu'on voulait faire un journal comme celui-là [...]. Du fait que nous allions dans le labeur, ça été pour eux le signe d'une provocation et de combat. »

« On conserve notre volonté de garder contact avec eux. Maintenant notre position, en tout cas vis-à-vis de l'impression, c'est que si dans l'avenir on a des imprimeries du Livre capables de faire notre journal aux mêmes tarifs que ceux pratiqués dans le labeur, on sera d'accord. »

3. Le pouvoir politique du syndicat du Livre

La détention d'un pouvoir politique est liée à la capacité d'un acteur à créer des règles lui assurant une position dominante. En cas de non respect, contraintes, menaces et actes violents permettent à l'acteur de mettre un terme à la contestation.

Dans le cas étudié, il a déjà été souligné que Le Livre a pu imposer des règles favorables. Au niveau interorganisationnel, il a largement profité de l'immédiat après-guerre grâce aux missions confiées par le gouvernement de la France libre. On retrouve ici l'idée de Poggi selon laquelle l'institutionnalisation du pouvoir politique nécessite des relations privilégiées avec le pouvoir en place. Au niveau intra-organisationnel, il a su passer divers accords avec les acteurs du champ qui ont intégré les règles imposées.

Ensuite, les pressions exercées par *Le Livre* dissuadent les acteurs d'adopter des comportements non conformes par peur de représailles.

« Si les éditeurs ne respectent pas cette règle, ils sont pris en otage. La plupart des patrons de presse que je connais, s'ils pouvaient faire autrement, ils le feraient. Mais ils ne le font pas car ils se disent que le jeu n'en vaut pas la chandelle. Ils n'ont pas envie de rentrer dans des conflits sociaux interminables. Et donc, ils préfèrent avoir la paix sociale et être tranquilles, même si pour eux c'est un fardeau colossal. »

L'exercice le plus courant du pouvoir politique est l'usage de la violence. Selon Poggi (2001, p. 180), il est même difficile de définir le pouvoir politique autrement que par référence à la violence organisée. L'étude de cas montre la capacité du syndicat à organiser des actions violentes à l'encontre des acteurs « déviants ». En 2002, les ouvriers du Livre ont saccagé les bureaux de *20 Minutes* et agressés physiquement leurs colporteurs. De même, 50 000 exemplaires de *Métro* ont été détruits à Marseille.

« Les gratuits sont partis dans des imprimeries de laurier et c'est ce qui a provoqué des réactions qu'on connaît dans *Le Livre*. On a vu des actions plutôt violentes et spectaculaires de la part du syndicat du Livre. »

« Nous sommes passés sur les rotatives du *Monde* uniquement pour des problèmes sociaux. Ceci parce que nos locaux ont été saccagés en 2002. On a eu une invasion des ouvriers du Livre. Les colporteurs de *20 Minutes* ont été agressés physiquement. »

« La CGT du Livre a eu une réaction beaucoup plus virulente et a tenté de les sanctionner en leur interdisant par la force d'être distribués. » Ces actions violentes ont contraint les journaux gratuits à adopter des comportements

un peu plus conformes aux pratiques afin de pacifier leurs relations avec l'acteur dominant. Il s'agissait notamment de nouer des relations avec des acteurs historiques (*Le Monde*) ou le syndicat lui-même.

« *Le Livre* a dit qu'il était hors de question que les gratuits soient en dehors du système pour l'impression et pour la distribution. Donc *20 Minutes* et *Métro* ont eu une manière de désamorcer les conflits, d'arrondir les angles. [...] *Métro* avait dû faire des propositions en disant "Pourquoi ne pas travailler ensemble si ça permet de calmer le jeu et que je puisse sortir" ». »

« Tous les gratuits n'ont pas des accords d'impression avec la CGT. Il y en a un qui imprime partiellement sur les rotatives CGT et l'autre totalement. Ce n'est pas par plaisir qu'ils l'ont fait. Ce n'est pas par plaisir qu'un journal se fait imprimer sur des rotatives qui coûtent deux fois plus cher qu'une imprimerie de laurier. »

CONCLUSION

Au terme de cet article, il est possible de voir dans quelle mesure cette étude de cas permet d'enrichir les travaux sur le pouvoir. Mais en retour, il est également possible de relever ce que le champ théorique utilisé amène de nouveau dans l'analyse d'un type de situation déjà abordé par la littérature de gestion.

Tout d'abord, une organisation peut disposer des trois formes de pouvoir identifiées par Poggi (2001). Il s'agit d'un résultat important si l'on considère que la typologie de Poggi a été initialement bâtie pour analyser le pouvoir de groupes sociaux comme les États, davantage que celui des organisations. Il s'agit donc ici d'une extension du domaine d'application d'un travail d'inspi-

ration sociologique encore peu mobilisé en sciences de gestion.

Dans le même temps, l'analyse en termes de pouvoir permet d'améliorer notre compréhension des effets entraînés par l'arrivée des journaux gratuits. Le modèle d'affaires initié par les journaux gratuits est en contradiction avec les manières de penser et d'agir historiquement établies au sein de la PQP. En se référant à des valeurs sociétales, et en insistant sur les avantages de ce modèle pour l'ensemble du champ, les gratuits parviennent cependant à contester le consensus idéologique. Il devient donc possible pour plusieurs acteurs (des imprimeurs notamment) d'envisager d'exploiter ces pratiques nouvelles et d'en tirer un bénéfice. Contesté dans sa forme idéologique/normative, le pouvoir du Livre peut néanmoins s'exercer sous une forme économique en interdisant aux nouveaux entrants l'utilisation des activités contrôlées. Cependant, ces activités étant substituables (l'impression) ou non utilisables (la distribution), Le Livre n'a pas un pouvoir économique suffisant pour interdire la parution des premiers journaux gratuits. En conséquence, le pouvoir du Livre ne peut s'exercer que sous sa forme politique : agressions et destructions sont utilisées pour

forcer les éditeurs gratuits à se plier aux règles du champ. L'utilisation du pouvoir politique, plus précisément d'actes de violence, apparaît dans ce cas comme la solution ultime utilisée par l'acteur dominant.

Finalement, il est possible de conclure à une diminution du pouvoir du Livre sur la période observée (2002-2007) : les journaux gratuits scandinaves sont toujours présents et des acteurs historiques ont multiplié ce type de produit. Néanmoins, ce pouvoir a été suffisant pour contraindre les nouveaux entrants à faire des compromis (l'impression sur les rotatives du Livre notamment) et, plus largement, à amender de manière significative le projet initial.

Ces résultats mériteraient bien entendu d'être testés dans d'autres contextes. Ils sont sans doute étroitement liés aux spécificités du terrain étudié : événements historiques majeurs ayant favorisé l'émergence d'un acteur dominant, lent déclin du secteur depuis plusieurs années, etc. Il apparaît cependant que des analyses en termes de pouvoir sont susceptibles de renouveler la compréhension d'une situation finalement classique et largement étudiée en management stratégique : l'arrivée de nouveaux entrants aux comportements innovants.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich H.E. et Pfeffer J., "Environments of Organizations", *Annual Reviews in Sociology*, vol. 2, n° 1, 1976, p. 79-105.
- Bardin L., *L'analyse de contenu*, PUF, 1993.
- Bittner E., "The Concept of Organization", *Social Research*, vol. 32, p. 229-255, 1965
Reprinted in R. Turner (Ed), *Ethnomethodology*, Penguin, 1974, p. 69-81.
- Charon J.M., *La presse quotidienne*, Éditions La Découverte, coll « Repères », 2005.
- Courpasson D. et Golsorkhi D., « Introduction : Les productivités du pouvoir. Résistance et pouvoirs dans et autour des Organisations », *Revue française de gestion*, vol. 193, 2009/3, p. 59-71.

- DiMaggio P.J. et Powell W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.
- Fligstein N., *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, 1990.
- Greenwood R., Suddaby R. et Hinings C. R., "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, 2002, p. 58-80.
- Hardy C., "The Nature of Unobtrusive Power", *Journal of Management Studies*, vol. 22, n° 4, 1985, p. 384-399.
- Hlady Rispal M., *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 2002.
- Lawrence T. et Suddaby R., "Institutions and Institutional Work", *Handbook of Organization Studies*, Clegg S., Hardy C., Lawrence T. and Nord T. (Ed.) Sage, 2006, p. 215-254.
- Loridant P., « Jusqu'ou aider la presse ? », *Session Extraordinaire de 2003-2004, au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation sur le fonds d'aide à la modernisation de la presse*, Rapport d'Information du Sénat, Paris, 2003.
- Lukes S., *Power: A Radical View*, Palgrave MacMillan, [1974] 2005.
- Mizruchi M.S. et Yoo M., "Interorganizational Power and Dependence", *Companion to Organization*, Baum J. (Ed.) Blackwell Publishing, 2005, p. 599-620.
- Muller M., « Garantir le pluralisme et l'indépendance de la presse quotidienne pour assurer son avenir », *Avis et rapports du Conseil Économique et Social*, n° 13, Les éditions des Journaux Officiels, 2005.
- Perroux F., "The Domination Effect and Modern Economic Theory", *Power in Economics*, K. W. Rothschild (Ed.), Penguin, 1971, p. 56-74.
- Pfeffer J., *New Directions for Organization Theory: Persistent Problems and Future of the Field*, Oxford University Press, 1997.
- Pfeffer J. et Salancik G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, 2003.
- Picard R.G., "Strategic Responses to Free Distribution Daily Newspapers", *Journal of Media Management*, vol. 3, n° 3, 2001, p. 167-172.
- Poggi G., *Forms of Power*, Polity Press, 2001.
- Rosinski H., *Power and Human Destiny*, Preager, 1965.
- Toussaint-Desmoulin N., *L'économie des médias*, n° 1701, Puf, « Que sais-je ? », 2004.
- Trouinard A., « Les effets de l'arrivée de nouveaux concurrents dans un champ fortement institutionnalisé : le cas de la Presse Quotidienne Parisienne », *Stratégies collectives – Rivaliser et Coopérer avec ses concurrents*, Yami S. et Le Roy F. (Éd.) EMS, 2006, p. 195-219.
- Whetten D.A., Felin T. et King B.G., "The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions", *Journal of Management*, vol. 35, n° 3, 2009, p. 537-563.

