



**HAL**  
open science

## Promulgation de l'environnement et actions stratégiques : comment l'édition française se met en scène

Joan Le Goff, Faouzi Bensebaa

### ► To cite this version:

Joan Le Goff, Faouzi Bensebaa. Promulgation de l'environnement et actions stratégiques : comment l'édition française se met en scène. David Autissier, Faouzi Bensebaa (dir.), Les défis du Sensemaking en entreprise, Economica, coll. " Recherche en gestion ", 2006, 978-2717852103. hal-03000256

**HAL Id: hal-03000256**

**<https://hal.science/hal-03000256>**

Submitted on 11 Nov 2020

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

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

***Version de travail de l'article :***

Bensebaa, Faouzi, Le Goff, Joan, « Promulgation de l'environnement et actions stratégiques : comment l'édition française se met en scène », *in* David Autissier, Faouzi Bensebaa (dir.), *Les défis du Sensemaking en entreprise*, Economica, coll. « Recherche en gestion », 2006, p. 197-217.

\*\*\*

## **Promulgation de l'environnement et actions stratégiques : comment l'édition française se met en scène.**

---

Vénération maison de Saint-Germain des Près, fondée en 1935, Le Seuil a connu le 22 décembre 2004 et pour la première fois depuis mai 1968, une grève générale, ponctuation d'un épisode tumultueux de l'histoire de l'édition française. Les deux années écoulées ont en effet vu s'enchaîner, dans l'ensemble du secteur, fusions et acquisitions, procès et recours devant la Commission européenne, démissions et nominations intempestives, lettres ouvertes dans la presse allant jusqu'à l'invective, interventions politiques et conflits sociaux. Illustratif mais non exhaustif, cet inventaire pourra paraître banal aux spécialistes d'autres marchés où l'affrontement concurrentiel a, de longue date, emprunté tels chemins. Dans le cas de l'industrie du livre, cela est plus inhabituel : depuis au moins deux décennies, le marché semblait figé, en dépit des perpétuelles (quoique superficielles) disputes engendrées par l'attribution des prix littéraires et dont personne n'était dupe. La turbulence actuelle marque donc un vrai changement, aux conséquences économiques considérables.

Cette contribution se propose d'interroger les ressorts de cette agitation qui, de prime abord, peut sembler résulter de l'enchaînement d'initiatives stratégiques individuelles et de petits événements indépendants survenus dans une structure sectorielle déterminée et menant vers une issue *a priori* imprévisible. Une telle lecture atteint néanmoins rapidement sa limite face à une étude attentive du cas qui laisse entrevoir un aménagement collectif des manœuvres qui troublent les équilibres anciens de l'édition. L'objectif de ce travail est donc de suggérer, à travers l'analyse des informations disponibles, l'existence d'un phénomène de promulgation de l'environnement concurrentiel par les acteurs qui influence comportement et positionnement stratégiques. La mobilisation du modèle Activation-Sélection-Rétention de Weick (1979) permet de dépasser une interprétation *ad hoc* des cycles détectés dans le secteur tout en soulignant les puissances d'un outil qui peut être déplacé du contexte organisationnel vers l'analyse stratégique. Finalement, l'environnement des firmes – leurs concurrents, leurs clients, leurs contraintes... – se comprend bien non comme donné mais comme construit, à partir de leurs initiatives délibérées et de leurs anticipations motivées.

Le compte rendu du cas permettra, dans un premier temps, de se familiariser avec les caractéristiques du secteur de l'édition en France, son parcours historique, sa structure

économique et ses idiosyncrasies. Le deuxième temps de cet article consistera à mettre à jour, à travers cette description des faits, l'existence de cycles qui suggèrent que l'on a affaire ici à un désordre maîtrisé, en particulier parce que ces cycles procèdent d'actions collectives (sans pour autant être concertées) et d'initiatives communes. Dès lors, la troisième partie proposera une lecture de ce phénomène à travers le modèle évoqué plus haut, cette mise en parallèle des éléments décelés lors de l'étude de cas avec les outils développés par Weick débouchant naturellement sur des implications managériales et théoriques.

### **1. De l'immobilisme à la turbulence : l'édition française en émoi**

Longtemps, les éditeurs français se sont couchés de bonne heure : nés au XIX<sup>e</sup> siècle ou au début du XX<sup>e</sup> siècle, quelques grands noms régnaient sur un monde apparemment intangible – les rapports de force étaient stables, les pratiques routinières, les menaces nébuleuses<sup>1</sup>.

Les rapports de force, tout d'abord, procédaient de la constitution progressive et parallèle de deux groupes qui, à partir des années soixante, formèrent le duopole dominant du secteur, en dépit d'une histoire dissemblable et d'une conception différente du métier. Le premier de ces deux leaders est Hachette et ses filiales (Fayard, Grasset, Le Livre de poche, Stock, entre autres), fondé par l'éditeur éponyme en 1826 et rapidement amené à grossir grâce aux commandes publiques d'ouvrages scolaires. La diversification vers la distribution et l'implantation quasi-monopolistique dans les gares ferroviaires en fait, au tournant du siècle, la référence contestée et admirée à la fois – sentiment jamais démenti, amplifié même, en 1980, par le rapprochement avec Matra, *via* le groupe Lagardère (Fouché, 1993). Apparue pendant la deuxième guerre mondiale, son rival se définit comme une « fédération d'éditeurs » : les Presses de la Cité s'inscrivent initialement en rupture face à leur aîné, privilégiant la constitution d'un fonds éditorial de valeur à la recherche du profit à court terme, inhérente à l'aspect commercial de la distribution. À partir de 1987 et l'intégration de CEP Communication (Larousse, Nathan) au sein du Groupe de la Cité (Bordas, Plon, Julliard, Presse Pocket, Rouge et Or, etc.), ce challenger rejoint Hachette ; leurs pratiques stratégiques et commerciales se rapprochent, notamment lorsque, rebaptisé Vivendi Universal Publishing

---

<sup>1</sup> Les données secondaires compilées pour bâtir cette étude proviennent des titres suivants : *La Revue littéraire*, *Le Monde*, *Le Nouvel Économiste*, *Le Nouvel Observateur*, *Les Échos*, *L'Express*, *Libération*, *Lire*, *Livres Hebdo*, *Télérama*.

(en 2000), il se voit imposer une rentabilité accrue et immédiate. Derrière ce couple dominant, des entreprises réputées – Gallimard, Flammarion, Albin Michel et Le Seuil – forment ce que la profession appelle communément la « bande des quatre », pour mieux souligner combien elles s'avèrent comparables par leur envergure, leur structure familiale et leur parcours plutôt littéraire, teinté du prestige des prix (Nobel, Goncourt, etc.) amassés au fil des ans. Enfin, au-delà de ces glorieuses PME de littérature générale, le secteur recèle une foultitude de micro-maisons d'éditions, plusieurs centaines d'indépendants parmi lesquels se côtoient l'artisanat le plus rudimentaire et quelques entreprises très spécialisées et unanimement reconnues, souvent portées par leurs créateurs (Odile Jacob, Léo Scheer, Christian Bourgois, etc.). C'est sous cette forme excessivement classique d'oligopole à frange concurrentielle que le secteur va se présenter durant les deux décennies qui précèdent la décision du Président-directeur général de Vivendi, Jean-René Fourtou, de vendre les activités d'édition du groupe qu'il restructure après les frasques américaines de l'ère Messier. Du début des années quatre-vingt à la fin 2002, la configuration sectorielle sera donc identique, la démographie variant à la marge tandis que les protagonistes pré-cités confortaient leurs positions, renforçant de fait la concentration du marché sans altérer significativement la répartition des places en tête de classement.

Ce paysage établi – pétrifié, ont pu dire certains – se distingue également par le caractère extrêmement routinier des pratiques professionnelles à l'œuvre, qu'elles soient commerciales, techniques ou stratégiques. Le respect des racines (historiques et géographiques), le rappel du passé prestigieux (littéraire ou politique) permettent de justifier la reproduction de recettes éprouvées, le conformisme des méthodes ou le manque d'innovation. Ainsi, exemple symptomatique, la rentrée littéraire constitue immanquablement un événement crucial : début septembre, les éditeurs proposent leurs nouveaux titres tandis que, selon des rites immuables, les jurys des principaux prix de la profession siègent et attribuent palmes et lauriers. N'était la dimension purement coutumière de l'exercice, peu d'arguments plaideraient en sa faveur : saturation de l'espace de vente, engorgement logistique, encombrement médiatique, etc. Hérésie commerciale, spécifique à la France, ce lancement simultané des nouveautés en rend la plupart totalement invisibles, les condamnant de fait au pilon tandis que des titres au succès assurés sont surexposés et concentrent l'intérêt des prescripteurs et des clients. Nombre de comportements professionnels équivalents semblent donc régis par la tradition. La méthode des offices – les envois automatiques de nouveautés, sans discernement avec la quasi-certitude de retours – ou la publication des nouveaux romans selon des canons partagés par toutes les maisons d'édition participent de

cette logique. Pour être confortées, enracinées, ces habitudes nécessitent un relais : la consanguinité notoire d'un milieu où auteurs, éditeurs, critiques se rencontrent, déjeunent, échangent constamment et la proximité géographique légendaire – le VI<sup>e</sup> arrondissement parisien<sup>2</sup> – contribuent à entériner les comportements.

Les dirigeants échangent régulièrement entre eux mais cultivent la discrétion face à l'extérieur : résultats économiques et financiers, performances ou échecs éditoriaux, rapports inter-individuels ou procédés d'écriture sont tus et, de fait, mal connus. Le manque de dynamisme affiché devient le plus sûr alibi pour décourager la contestation des positions acquises ; la concentration du secteur, son partage entre la demi-douzaine d'éditeurs influents peut durer. Sur ce dernier point aussi, le début des années quatre-vingt est un repère chronologique fort avec, en particulier, la loi Lang qui a instauré le contrôle des prix. Son principal effet, dont tout le monde se félicite, s'exprime par la vivacité de la librairie en France : le commerce de détail du livre est dynamique, à l'inverse, entre autres, de celui du disque, atrophié et concentré entre les mains de quelques enseignes nationales et de la grande distribution. Le maillage du territoire est serré avec 15 000 points de vente dont 2 500 librairies (en tête desquelles le réseau Fnac et celui d'Hachette), 7 000 à 9 000 petits commerces (maisons de la presse, kiosques – Hachette, encore) et la plupart des grandes surfaces. Néanmoins, la loi Lang a eu une autre conséquence en protégeant les secteurs de l'édition et de la librairie contre des entrants potentiels qui auraient pu se révéler agressifs en termes de prix. Même relative, cette barrière à l'entrée a permis de contenir les soldeurs et le commerce électronique tout en garantissant le maintien de leurs revenus aux éditeurs malgré l'essor des ventes en hypermarchés. La constance des équilibres en place a permis aux acteurs prééminents de conforter à moindre mal leurs appareils logistiques, générateurs de revenus réguliers et importants : Hachette, VUP, Le Seuil ou Gallimard (*via* la Sodis) assument les tâches de diffusion (*i.e.* démarchage commercial) et de distribution (service logistique, c'est-à-dire gestion des flux et des stocks), pour leur propre compte et pour divers éditeurs indépendants. Cette intégration présente un évident intérêt stratégique et financier : le va-et-vient des offices et les flux de nouveautés sans avenir garantissent des besoins élevés de prestations de transport au sein du secteur.

---

<sup>2</sup> Y compris pour des maisons dites « provinciales ». L'attribution du prix Goncourt 2004 à un auteur édité par Actes Sud a donné lieu à de distrayants discours sur sa prétendue humilité, en opposition à l'arrogance germanopratine. C'était oublier que celui-là, comme d'autres éditeurs « ruraux », dispose évidemment de bureaux parisiens aux alentours de la rue du Bac.

Ces deux décennies d'immobilisme relatif ont trouvé leur terme en juillet 2002 avec la décision de Jean-René Fourtou de mettre en vente VUP, numéro 1 français (30 maisons d'édition, 4 500 salariés), pour renflouer un Vivendi moribond. À la surprise générale, le groupe de Jean-Luc Lagardère rachète son éternel adversaire, se plaçant *de facto* en position de domination partielle ou totale sur les principaux marchés de l'édition (dictionnaires, scolaires, poches, etc.), mais aussi dans la diffusion, la distribution et la librairie (avec 900 Relay, 31 Virgin, 13 Furet du Nord). En dépit de cela, contre toute attente, le gouvernement va soutenir cette initiative, invoquant officiellement la protection de l'exception culturelle française et refusant de voir un pan majeur de la littérature passer en mains étrangères (sans craindre le paradoxe puisque le capital de Lagardère est majoritairement détenu par des investisseurs étrangers). En dépit de ce renfort politique, la Commission européenne ouvre en juin 2003 une enquête approfondie sur l'opération et, au terme de celle-ci, somme Hachette de céder la moitié des activités de VUP (fraîchement rebaptisé Eeditis). À peine les opposants à la manœuvre – éditeurs, libraires, associations de lecteurs – se satisfont-ils du verdict qu'un rebondissement secoue le secteur : La Martinière (premier éditeur mondial de livres illustrés) rachète les éditions du Seuil – une fusion, officiellement. Troisième éditeur français, la nouvelle entité s'attire les foudres de la profession, ces protestations étant attisées par la révélation de manœuvres financières contestables au Seuil contraignant son dirigeant à la démission. La tension est à son comble – injures par voie de presse, lettres anonymes avec copie au Trésor Public, communiqués houleux, etc. – quand Lagardère annonce la vente d'Eeditis à Wendel investissement, holding dirigé par Ernest-Antoine Seillière, également président du Medef. L'opération obtient l'aval de la Commission européenne le 30 juillet 2004, au cours d'un été qui voit des auteurs phares (Houellebecq, Millet, Rio) changer d'éditeur avec force publicité et le groupe La Martinière-Le Seuil réorganiser sa structure de distribution, Volumen, avec des difficultés techniques qui lui valent des reproches virulents de la part des éditeurs diffusés et des libraires. Lettres ouvertes, apostrophes rageuses, ruptures de contrat tapageuses, assignations en référé rythment derechef le quotidien du secteur. Simultanément, Actes Sud, auréolé du Goncourt 2004<sup>3</sup>, rachète les éditions du Rouergue, sans remous d'aucune sorte (*cf.* tableau 1).

---

<sup>3</sup> *Cf.* note 2.

**Tableau 1 : les principaux acteurs du secteur de l'édition en France**

(chiffre d'affaires 2001 et 2004 en euros, principales maisons d'édition)

	<b>2002</b>	<b>2005</b>
Les leaders	<p>Vivendi Universal Publishing (Groupe Vivendi) <i>1,022 milliard</i> <i>Littérature : Plon-Perrin, Robert-Laffont, Julliard, Seghers, La Découverte, Presses de la Cité...</i> <i>Scolaire : Bordas, Nathan...</i> <i>Universitaire : Dunod, Dalloz, Armand Colin</i> <i>Poche : Pocket, 10/18, Fleuve noir.</i> <i>Dictionnaires : Larousse, Le Robert</i> <i>International : Anaya (Espagne)</i></p>	<p>Hachette (Groupe Lagardère) <i>1,55 milliard</i> <i>Littérature : Fayard, Grasset, stock, Calmann-Lévy...</i> <i>Scolaire : Hachette, Hatier...</i> <i>Universitaire : Dunod, Dalloz, Armand Colin</i> <i>Poche : Livre de Poche, Le Masque, Mille et une nuits, Harlequin (50 %)</i> <i>Dictionnaires : Larousse</i> <i>International : Anaya (Espagne)</i></p>
	<p>Hachette (Groupe Lagardère) <i>950 millions</i> <i>Littérature : Fayard, Grasset, stock, Calmann-Lévy...</i> <i>Scolaire : Hachette, Hatier...</i> <i>Poche : Livre de Poche, Le Masque, Mille et une nuits, Harlequin (50 %)</i></p>	<p>Editis (Groupe Wendel) <i>696 millions</i> <i>Littérature : Plon-Perrin, Robert-Laffont, Julliard, Seghers, La Découverte, Presses de la Cité...</i> <i>Scolaire : Bordas, Nathan...</i> <i>Poche : Pocket, 10/18, Fleuve noir.</i> <i>Dictionnaires : Le Robert</i></p>
La « bande des quatre »	<p>Gallimard <i>235 millions</i></p>	<p>Le Seuil-La Martinière <i>280 millions</i></p>
	<p>Flammarion <i>228 millions</i></p>	<p>Gallimard <i>265 millions</i></p>
	<p>Albin Michel <i>220 millions</i></p>	<p>Flammarion <i>226 millions</i></p>
	<p>Le Seuil <i>168 millions</i></p>	<p>Albin Michel <i>214 millions</i></p>

Cette narration rapide de l'histoire récente du secteur de l'édition témoigne clairement de deux temps distincts : une longue période d'engourdissement et de discrétion, dans le confort d'un périmètre accommodant et protégé, suivie, depuis 2002, par une phase d'intense agitation où les uns et les autres s'affrontent par tous moyens, y compris en place publique. Ce nouveau stade que connaît l'édition française est particulièrement intéressant car son



observation attentive révèle l'existence d'un phénomène cyclique initié par les acteurs eux-mêmes et les options stratégiques qu'ils ont retenues.

## **2. Un désordre maîtrisé : un processus cyclique collectif**

Saisissant une opportunité dont la survenue est indépendante des péripéties ordinaires qui ponctuent la vie du secteur, Hachette va imposer au paysage éditorial français sa plus grande transformation depuis trente ans. Le rachat de VUP par son challenger à l'automne 2002 va, par ricochet, susciter d'innombrables et parfois considérables actions et réactions stratégiques – finalement, deux ans et demi plus tard, la recomposition des forces en place sera totale. L'agitation ambiante ne saurait néanmoins être assimilée à une confusion générale ou à une série d'événements incohérents. Au contraire, l'analyse détaillée du cas laisse percevoir un processus nettement reconnaissable et récurrent. En effet, tel qu'il est mis à jour par l'étude des données collectées, ce processus passe par trois paliers, d'ampleur temporelle évidemment distincte : le premier correspond à une phase de perturbation ; le deuxième à une phase de contestation sélective ; le dernier à une phase d'effondrement et de normalisation. Plusieurs occurrences successives de ce phénomène cyclique ont été constatées sur la période d'observation, qui court de juillet 2002 à février 2005.

L'étape originelle coïncide avec le moment où un acteur, par son comportement stratégique, altère les équilibres en place et modifie les conditions de la concurrence de façon jugée (ou perçue) significative par les autres membres du secteur. L'initiateur de ce mouvement surprend parce que sa décision va à l'encontre des valeurs et des pratiques de la profession ou des schémas de compréhension du champ des possibles en termes stratégiques – d'ailleurs, les autres intervenants vont avant tout faire état de leur désarroi. De fait, l'annonce par Hachette, en septembre 2002, de sa volonté d'acquérir le pôle édition de Vivendi constitue un jalon de cette nature. Le vendeur, Jean-René Fourtou, affirme lui-même de prime abord que cette candidature est surréaliste, impossible – juridiquement, il n'a pas tort, mais la question est ailleurs et porte plutôt sur la perception d'une modification radicale des rapports de force. Seules jugées sérieuses, les offres des autres prétendants réunissant fonds d'investissements et éditeurs indépendants semblent pourtant peu consistantes ; leur mérite essentiel est – pour leurs partisans comme pour les observateurs – de reconduire le cadre quasi-séculaire de l'oligopole à frange concurrentielle. Lorsque le 22 octobre 2002 le groupe de Jean-Luc Lagardère concrétise l'opération contre 1,2 milliard d'euros, quelques éditeurs

(Gallimard, Le Seuil, La Martinière) font entendre leur voix et crient au monopole, ainsi que le Syndicat de la librairie française. Toutefois la colère est encore faible, la sidération a longtemps étouffé toute réaction véhémence. Médusée par le caractère résolument iconoclaste de l'audacieuse ambition d'Hachette, la profession n'a pas discerné les signes annonciateurs explicites de la manœuvre<sup>4</sup> : en premier lieu, les règles du jeu édictées dès le départ par l'État français (rachat global, par un industriel du livre, français) réduisaient la liste des candidats potentiels à... Hachette ; en second lieu, parallèlement, des articles (portraits, blocs-notes, points de vue d'écrivains ou de philosophes, etc.) se mirent à éclore spontanément, nourrissant une opportune campagne de presse tressant à Lagardère des lauriers d'amoureux du livre et à son groupe une image de modèle de liberté de penser et de défense de l'exception culturelle française. L'étroitesse des liens entre le patriarche du groupe Lagardère et la classe politique était notoire, les tribunes parues à partir de l'été émanaient d'individus rattachés à Hachette (conseiller de la direction, auteurs, directeurs éditoriaux, etc.) ou des principaux protagonistes (Jean-Luc Lagardère et son fils Arnaud, Jean-Louis Lisimachio, alors P-DG d'Hachette Livre), parfois dans des supports maison (*Le Journal du Dimanche*) : les indices étaient visibles pour qui voulait les voir. Malgré cela, l'offensive déstabilisatrice du numéro deux du secteur paraissait sans doute trop incompréhensible pour que l'on ose y croire.

La deuxième étape peut être qualifiée, dans le cas étudié, de phase de contestation sélective. Ici, les acteurs vont collectivement s'interroger sur le changement survenu dans leur secteur pour s'efforcer de redéfinir le contexte de l'action. Quelle option devient envisageable, laquelle demeure discutable ? Ce questionnement permet à la fois d'appréhender la manœuvre inattendue et de recadrer l'intellection des événements à venir. Dans les faits, cela signifie qu'ils vont prendre position en faveur ou à l'encontre de tel ou tel ; élire, en quelque sorte, leur adversaire commun ou rappeler leur parenté avec le secteur dans sa disparité. Ce travail conduit à l'émergence de coalitions regroupant aussi bien des acteurs du secteur que d'autres parties prenantes telles que les instances représentatives, les médias et les prescripteurs, les fournisseurs et clients. Dans le cas présent, la contestation prend réellement forme avec l'annonce officielle du rachat par Lagardère le 22 octobre – la campagne de communication orchestrée par la maison-mère d'Hachette n'avait entraîné que de rares et molles réponses, signées des candidats déçus ou d'éditeurs de VUP. Nombre

---

<sup>4</sup> L'impuissance à saisir les signes annonciateurs d'une crise ou d'un événement majeur n'est pas rare (Weick, 1988). Cependant, la prédisposition à percevoir une menace ou à détecter des signaux significatifs varie avec les croyances des acteurs sur leur aptitude à réagir d'une manière efficace en cas de danger. La vigilance ou la réactivité des organisations dépendent pour une large part de l'efficacité que l'on prête aux réactions à l'information non souhaitée (Milburn *et al.*, 1983).

d'éléments tangibles indiquaient que cette acquisition allait avoir lieu, mais il a fallu attendre cette exécution effective pour que, peu à peu, enfile un examen plus pointu de la nouvelle situation. Des acteurs du secteur (éditeurs de la « bande des quatre », maisons indépendantes) et des tiers (libraires, associations de consommateurs et de lecteurs, etc.) vont dès lors se rapprocher, donnant naissance à des alliances *ad hoc* portant le fer contre les velléités d'Hachette soit sur le terrain juridique, soit sur le terrain médiatique. L'auscultation du dossier par les services de Mario Monti, commissaire européen à la concurrence, facilite sans doute ce travail d'introspection sur l'avenir de chacun (les éditeurs) et de tous (le secteur, la filière) : si, à Bruxelles, on pèse le pour et le contre, il est envisageable de le faire aussi aux alentours de la place Saint-Sulpice, au cœur du « Paris littéraire ». En outre, la Commission européenne va diligenter une mission d'investigation qui, allant à l'encontre des usages de la profession, va accélérer ce processus : à partir de juillet 2003, plusieurs questionnaires (une demi-douzaine, en vagues successives), denses (ils couvrent tous les aspects de la gestion, de la comptabilité à la prospective) et exigeants (50 à 100 questions ouvertes, appelant une réponse obligatoire) ont été transmis à l'ensemble des éditeurs français et à une centaine de libraires. Le milieu, on l'a dit, est avare d'informations et cultive l'opacité de longue date ; la mise à nu a été mal vécue, notamment sur des sujets plus confidentiels que les autres, comme les droits d'auteurs. Dans le même temps, dans la presse, les hagiographies concernaient les contradicteurs (Hervé de La Martinière, par exemple<sup>5</sup>) en lieu et place des émissaires de Lagardère qui monopolisaient l'attention un an auparavant.

La troisième étape est un moment d'effondrement et de normalisation. Les désaccords sont refoulés, les divergences tuées : les acteurs en reviennent aux règles de fonctionnement du secteur, se référant à la fois à leur mémoire (collective) des pratiques tolérées par le passé, qu'elles aient déjà eu lieu ou ne furent qu'hypothétiques, et à leur volonté de disposer de canons comportementaux, réducteurs d'incertitude. Le 3 décembre 2003, Arnaud Lagardère a proposé à la Direction de la concurrence de céder 60 % d'Editis (Hachette conserve notamment Dalloz, Dunod, Armand Colin, Larousse, Anaya en Espagne et remet en vente Nathan, Bordas, Le Robert, Laffont, Plon, etc.), allant au-delà de la demande des agents de Mario Monti. Tous les adversaires, quelles que soient leurs alliances, manifestent une grande satisfaction, affirmant que cette décision présente le mérite de ne pas déséquilibrer le marché de l'édition – en clair, c'est le réconfortant retour à l'oligopole qui est loué. Tout le monde s'accorde, la partie peut reprendre entre pairs, avec des règles connues, comprises et admises.

---

<sup>5</sup> Avant que son acquisition du Seuil le place sous les feux de l'actualité.

Ce n'est pourtant qu'apparence, car grâce à cette décision, l'avenir d'Hachette change du tout au tout, sa domination sur le secteur prenant des proportions inégalées : d'abord, la symétrie à la tête du secteur n'est plus vraiment de mise et l'ex-numéro deux devenu leader représente désormais 39 % du secteur contre 17 % pour Editis ; ensuite, la maison du quai de Grenelle s'est réservé la faveur – ô combien précieuse pour qui apprécie les joutes stratégiques – de choisir son rival (*i.e.* l'acheteur de la partie d'Editis sacrifiée sur l'autel de la concurrence) ; ensuite, Hachette n'a pas annoncé ou évoqué un quelconque renoncement à sa croissance et, donc, au confortement de sa position de tête – un exemple seulement : le 30 juillet 2004, la Commission confirmait la cession d'Editis à Wendel ; le 3 août, Hachette acquérait le 4<sup>e</sup> éditeur britannique (Hodder Headline, pour 340 millions) devenant ainsi numéro 2 outre-Manche (le groupe est déjà numéro 1 en Espagne) et assurant des débouchés à ses publications parascolaires françaises. Ces éléments factuels démontrent s'il en était besoin le caractère artificiel de l'effondrement brutal de la contestation. Les raisons de se garder d'Hachette sont toujours éminemment valables, néanmoins la profession semble s'unir dans une indifférence consensuelle ; la contestation n'est plus à l'ordre du jour, le terrain est redevenu familier. C'est pour ces raisons que la cession d'Editis à Wendel Investissement n'a, contre toute attente, entraîné que de maigres réactions dans la profession. Peu importent les griefs dont s'est fait écho la presse – les enseignants d'économie dont Ernest-Antoine Seillière avait qualifié les manuels de « marxistes » apprécient peu qu'il soit devenu leur éditeur ; la classe politique est embarrassée par cette manœuvre opérée par le dirigeant du Medef ; un prétendant déçu attaque Lagardère sur ses méthodes pour le moins cavalières –, la vente est tolérée par les éditeurs qui, avec elle, retrouvent, en apparence, leur structure sectorielle familière.

Une autre occurrence de ce processus cyclique, structuré autour de trois phases distinctes (perturbation, contestation sélective, effondrement), est décelable au cours de la période étudiée. Lorsque le 13 janvier 2004, La Martinière achète Le Seuil, les acteurs du secteur sont confrontés à un schéma différent de ce qu'ils ont vécu jusqu'alors. De nouveau, une phase initiale de stupéfaction muette se dessine, liée au caractère résolument atypique de ce comportement stratégique qui, de façon comparable à la rupture introduite par Hachette en 2002, perturbe fondamentalement les règles du jeu : ici, un nouveau venu, à peine éditeur aux yeux de la profession (qualifié de « rebelle » de l'édition, de « loup dans la bergerie », il a fallu que sa maison publie un roman pour qu'on dise de lui qu'il devenait enfin un « vrai » éditeur...) pourtant numéro 1 mondial des ouvrages illustrés (à rang égal avec Taschen, en à

peine 10 ans) ose racheter une maison hautement symbolique, pilier de « la bande des quatre », vouée depuis toujours aux « œuvres littéraires » (et non aux « livres d'images ») – *a fortiori*, l'audacieux s'est attaqué à bien plus gros que lui.

Il s'ensuit une contestation pour dénoncer cet événement impensable. Des coalitions s'affirment autour d'éditeurs et d'autres parties prenantes, en particulier des libraires et des fournisseurs (*i.e.* des écrivains). Deux événements vont servir de support à cette objection, alors que, clairement, ils auraient pu, en d'autres configurations sectorielles, être contenus au second plan, leur place légitime : la profession va s'emparer tout d'abord des remous suscités par les lettres anonymes dénonçant, à partir du mois de mai, les conditions des cessions de titre et des spoliations et plus-values indues – cette affaire interne n'en méritait pas tant ; ensuite, ce sont les problèmes techniques de la mise en place de Volumen, nouvelle structure de distribution du groupe, qui vont cristalliser les critiques, avec prises à partie, rupture de contrats, lettres ouvertes, assignation en justice, etc. – là encore, les défaillances logistiques servent de prétexte à des virulentes charges contre l'acquisition.

Mais, en février 2005, au seuil du tribunal, les principaux contestataires renoncent et s'accordent avec le groupe d'Hervé de La Martinière, (re)devenu fréquentable. L'effondrement de la contestation est total, plus de trace des violents échanges culminant au mois de décembre. La « *confiance est retrouvée* », du jour au lendemain. Mais il est vrai que les contestataires menaçaient leur propre avenir en fragilisant l'une des rares solutions de substitution aux structures de distribution d'Hachette (Hachette Distribution) et d'Editis (Interforum). Aussi faut-il dire que la mémoire leur est soudainement revenue, se souvenant « *avoir vu pire* » avec la mise en place de ces outils logistiques modernes, aujourd'hui efficaces mais outrageusement dominants...

### **3. Une lecture par le modèle Activation-Sélection-Rétention**

L'étude du cas retenu ici a permis d'établir l'existence d'un processus en trois étapes – perturbation, contestation sélective, effondrement – qui apparaît de façon répétée sur la période d'observation. Ce cycle révèle à quel point les acteurs créent leur environnement par les réactions qu'ils mettent (ou non) en œuvre face à un événement qui leur semble ébranler les équilibres sectoriels. Cette construction collective dépend des manœuvres entreprises par les uns et les autres, alliés ou adversaires selon la lecture qu'ils retiennent des faits, au regard des pratiques partagées par la profession. Ce constat d'une mise en scène par les acteurs des

phénomènes qui agitent leur secteur mène à s'interroger sur la pertinence ou, plus modestement peut-être, sur la possibilité d'un déplacement du modèle Activation-Sélection-Rétention<sup>6</sup> du champ organisationnel vers le champ stratégique. Pour cela, un retour sur les trois termes du modèle est nécessaire.

Le premier terme du modèle – activation ou « *enactment* » – proposé par Weick (1977, p. 267), se définit comme la création d'un flux d'événements par les organisations. Il indique que « *les organisations sont plus actives dans la construction de l'environnement qui bouscule ce qui est communément reconnu. Ce qui signifie que les organisations imposent souvent ce qui, subséquemment, va s'imposer à elles* ». Ce terme laisse entendre également qu'il y a un parallèle entre ce que décrètent les législateurs et les organisations : les deux groupes construisent la réalité *via* des actes autoritaires (Weick, 1995, p. 31). La décision perturbatrice de rachat – remettant en cause le sens consensuel (Weick, 1993) et promouvant une insécurité ontologique (Giddens, 1990) – orchestrée par Hachette ou celle de La Martinière constituent à cet égard des actes autoritaires ayant pour objectif de fonder une nouvelle réalité. En optant pour ces choix stratégiques, tant Hachette que La Martinière cherchent à saisir « *l'espace non défini, le temps et l'action, tracent des lignes, établissent des frontières et inventent des labels donnant naissance à de nouvelles caractéristiques de l'environnement* ». L'activation ne s'arrête cependant pas ici. La réalité construite par le groupe de Lagardère n'est pas forcément la réalité qu'il avait en tête et souhaitait promulguer. L'activation dépend également des comportements des autres acteurs du secteur. L'intervention de ces acteurs – soutien de l'État, ramifications politiques, tribunes, articles, etc. – illustre à l'envi cette démarche. Interdépendants, ces deux sens définissent la nature autopoétique du secteur. Van Krogh et Roos (1995) nous enseignent que les organisations, comme système autopoétiques, sont ouvertes aux données mais fermées à l'information. L'accent mis sur ces deux sens rapproche le concept d'activation du processus de cognition mis en avant par Varela (1991), du concept d'instantiation de la théorie de la structuration étudié par Giddens (1984), du cercle herméneutique proposé par Introna (1997) et de la méthode dialectique discutée par Morgan (1997). Le distinguo opéré entre les deux sens conduit à considérer que, si l'action d'Hachette – décision stratégique statique en soi – est perturbatrice du système jusque là en vigueur, ce n'est qu'après un certain nombre

---

<sup>6</sup> Ci-après noté « ASR » par commodité. Rappelons par ailleurs que le modèle ASR est fondamental à la théorie de l'*organizing* et du *sensemaking* de Weick dans la mesure où le premier terme du modèle – l'activation – capture le rôle de l'action et souligne l'implication de tous les acteurs sociaux.

d'interactions entre la perturbation et le système que les nouvelles données se transforment lentement en information en devenant structurellement couplées au système. En d'autres termes, Hachette crée une nouvelle donnée, mais l'action collective (soutien, appui, remise en cause, étonnement, désarroi, etc.) crée l'information.

L'approche autopoïétique s'avère ici fructueuse pour offrir des explications à la « réalité » des organisations et de la concurrence plus pertinentes que celles considérant la concurrence comme système ouvert. À cet égard, la frustration est de mise s'agissant des explications émergeant des réflexions académiques managériales sur le désapprentissage des anciennes routines (Hedberg, 1981) ou sur le remplacement des règles du jeu concurrentiel en vigueur. En focalisant l'attention sur la nature autonome, opérationnellement fermée et auto-référencée des systèmes organisationnels et concurrentiels, l'approche autopoïétique attire en même temps notre attention sur l'importance des ressources dans l'activation de l'environnement (d'où le rôle majeur joué par Hachette dans le cas qui nous préoccupe).

Les conséquences de l'action perturbatrice associées à celles découlant des comportements des autres parties du secteur aboutissent à un processus dynamique de construction sociale de la réalité concurrentielle (Berger et Luckmann, 1966), dans laquelle la nouvelle approche de l'édition est « objectivée » comme nouvel état environnemental. En même temps, ce processus d'objectivation (McKinley *et al.*, 2000) est renforcé par l'ordre cognitif qu'il crée pour les organisations rivales. Celles-ci – ou du moins celles qui sont clés – se positionnent par rapport au nouvel état environnemental, qui est en partie le résultat de leurs propres adaptations, sans qu'elles soient portées à estimer cet environnement comme auto-créé. Par conséquent, les organisations opèrent dans un environnement auto-promulgué, s'y adaptent comme une réalité externe objective et donnent naissance à un autre environnement fondé sur les conséquences de leurs adaptations. Associé aux différents protagonistes du secteur, Hachette fonde ainsi un monde qu'ils vivent ensuite comme quelque chose d'autre qu'un produit humain (Berger et Luckmann, 1966, p. 61), quelque chose ressemblant à un monde réifié.

Après l'activation suit le deuxième terme du modèle : la sélection. Les différents acteurs du secteur – hétérogènes par définition – ont besoin de se déterminer, compte tenu des différentes options envisageables. Leur quête de l'information est effrénée pour comprendre ce qui s'est produit ; ils se demandent comment agir et avec qui<sup>7</sup>. Étant donné la nature

---

<sup>7</sup> Daft (2001) définit l'incertitude comme un manque d'information. Dans cette perspective, l'information est nécessaire pour prédire les différentes adaptations des firmes.

sociale de la concurrence, la compréhension des événements se fait de façon mutuelle, signifiant la nécessaire alchimie des expériences passées des uns et des autres (Nathan et Kooor-Misra, 2002). Ce qui indique en même temps que les firmes adoptent le sens développé par les participants afin de mieux asseoir leurs propres comportements, particulièrement quand l'événement est médiatisé d'une manière significative. La nature sociale de la concurrence laisse entendre également que les acteurs partagent avec les autres parties prenantes de l'événement survenu leurs préoccupations dans une communauté de pratiques (Brown et Duguid, 1991). Celle-ci englobe les relations que les acteurs déploient pour résoudre les problèmes. Ces acteurs innovent, révisent les routines de solution aux problèmes, managent simultanément et modifient le contexte social ; ils s'engagent ainsi dans un apprentissage expérientiel, développent et affinent les structures cognitives et s'engagent dans la formation culturelle.

Ce processus de sélection est fondé généralement sur la création de l'ordre, de la stabilité et de la compréhension face au nouvel environnement au moyen du dispositif mental dont sont dotés les acteurs (Weick, 1995) – à ceci près qu'ils ne disposent pas du même ordre, du même rangement et de la même compréhension. En effet, la science cognitive suggère que la façon dont les individus donnent du sens et agissent dans leur environnement est liée à leurs systèmes cognitifs ou modèles mentaux (Fiske et Taylor, 1991), définis comme des « représentations abstraites » des choses et des événements (Weick, 1990, 1995). Ils se développent dans le temps au moyen de l'expérience, de l'apprentissage et de la communication avec les autres. Une dépendance de sentier caractérise ces systèmes — pour le dire autrement, ils sont étroitement associés à l'histoire des acteurs. Lorsque les individus interagissent avec leurs environnements et construisent leurs systèmes cognitifs, ils utilisent ces systèmes pour donner du sens aux interactions futures. Dès lors, le passé façonne ces systèmes pour comprendre le futur.

Loin d'être anarchique, la sélection s'appuie sur l'application de règles pour réduire l'équivocité. Celles-ci sont identifiées par les organisations influentes pour développer le processus de refus et de contestation. Est fait appel à des alliances *ad hoc* (voire, dans certains cas, contre-nature) pour choisir le lieu et le type de contestation, ou établir le sens donné aux actions. Cependant, généralement, la sélection n'est pas appréciée comme le résultat d'une démarche planifiée et réfléchie *ex ante*, mais une élaboration de sens rétrospective (Gioia, 1986 ; Weick, 1979, 1995). À cet égard, Weick nous provoque (1979, p. 5) : « *comment puis-je savoir ce que je pense jusqu'à ce que je vois ce que je dis ?* ». Les contestataires essayent de découvrir un monde sur lequel ils ont déjà greffé ce qu'ils pensent. Émerge ici l'acception



selon laquelle l'action se produit avant la pensée et où la stratégie des organisations ne surgit qu'après son développement et non avant.

De ces propos, trois principes de base du comportement des organisations peuvent être déduits. D'abord, la simplification, qui signifie qu'à un moment donné, les organisations n'accordent qu'une attention sélective aux informations de leur environnement et de leur mémoire et prennent leurs décisions au regard d'un schéma abrégé de la situation, qui n'est pas donné mais construit par eux ; ils ne recherchent qu'une solution satisfaisante (Simon, 1979), qui est la meilleure solution possible dans des circonstances données. Ensuite, on retiendra le principe de la continuité et de l'orientation des décisions à travers un cadre de représentations : l'interprétation ne s'effectue pas de façon déconnectée de l'histoire des organisations, de leurs règles et de leurs croyances, mais au regard d'un cadre de représentations qui leur permet d'apprécier les questions qui se posent à elles et de préciser les informations à rechercher. Enfin, il y a une connexion à l'action à mener au même moment : l'interprétation est contingente des circonstances du moment, et en particulier de la manœuvre à entreprendre (Varela, 1988).

Néanmoins, sans engagement, la sélection est de peu d'intérêt. La nature de l'engagement nécessite que les organisations aillent au-delà de leurs comportements habituels. Il comprend la nécessité d'intégrer des changements et de se considérer comme le moteur de ces changements. Les liens établis avec les autres et les pressions exercées traduisent cet engagement, également établi par le partage d'information et de ressources. À titre illustratif, le rachat des éditions du Seuil par La Martinière peut être compris à la fois comme contestation sélective, donnant du sens à des environnements déjà admis, et comme activation d'un nouvel environnement. Cette activation est à son tour récusée, indiquant ainsi que le leadership d'Hachette est quelque peu accepté et il s'agit de défendre d'autres intérêts. Par ailleurs, le fait que Hachette commande à un environnement déjà approuvé son propre choix pour le rachat d'Editis indique qu'une fois l'activation à l'œuvre, la démarche rétrospective se met en place pour imposer ses croyances.

Le troisième terme – la rétention – représente le dernier stade du modèle. Intimement liée à la sélection, la rétention consiste à renforcer et à institutionnaliser le processus de sélection. Elle vient donc confirmer et consacrer la sélection en introduisant de la consistance, de la continuité et de la persistance (Miner, 1994). Toutefois, pour que la rétention s'opère, il faut qu'il y ait des souvenirs. C'est donc la possibilité d'apprécier l'événement – ici les acquisitions de VUP et du Seuil – en s'appuyant sur les expériences antérieures (Weick,

1979). La rétention permet de considérer le présent à l'aune des actions passées et se traduit par la création progressive d'une mémoire organisationnelle (Walsh et Ungson, 1991) qui guidera les acteurs et leur fournira des repères, des références dans leur jeu quotidien. Mais contrairement à la sélection, caractérisée par l'émergence de plusieurs sens, la rétention est censée conduire à l'adoption d'un seul couple moyen-fin. En d'autres termes, il y a rétention sous forme de normalisation pour aboutir à une fin.

La démarche weickienne suggère cependant que la construction de sens est un processus continu. Dès lors, émerge une question surprenante : comment s'arrête la phase de contestation/sélection au moyen du processus de construction de sens ? La réponse à cette question nécessite une nouvelle base pour la convergence, distincte du processus de *sensemaking* habituel. Schelling (1960) considère que les « points focaux » peuvent fournir un moyen d'obtenir l'assentiment des parties quand les communications entre elles sont peu nombreuses ou inexistantes, comme c'est souvent le cas dans entre les concurrents dans un secteur donné. Les points focaux sont définis comme des caractéristiques, des choix ou des résultats ayant une certaine proéminence. Ils peuvent être mis en évidence par le traitement habile d'une question par un des acteurs, ou par un médiateur externe, ou peuvent émerger par la vertu de leur singularité, simplicité et/ou antériorité. Dans les environnements concurrentiels, comme celui ayant caractérisé ces dernières années le secteur français de l'édition, la promulgation d'une nouvelle régulation qui établit de nouveaux standards de comportements, de nouvelles frontières concurrentielles ou le développement d'un leader de marché, peut servir de point d'ancrage pour la construction de sens et le développement de croyances sectorielles fondées sur un certain type de contenu concurrentiel. Ceci nécessite que les entreprises désapprennent les pratiques de sens antérieures, qui se sont encastrées dans leurs croyances et routinisent les décisions autour des nouvelles données du marché : actifs, capacités, normes, etc. La théorie de l'apprentissage considère que le désapprentissage est difficile et nécessite du temps (Lewin, 1947), que les routines organisationnelles sont difficiles à changer (Cyert et March, 1963) et que la reconvergence est un processus assez long. La rétention et la constitution d'une mémoire organisationnelle vont de pair avec un processus de désapprentissage. Celui-ci peut être lent et heurter la volonté même des acteurs. Les pratiques en place font jouer l'inertie et résistent. Ici, l'inconscient organisationnel (Cohen et Bacdayan, 1994) s'oppose à la démarche consciente. Le désapprentissage pose l'épineux problème des relations entre les dimensions cognitives et comportementales. Sur le plan cognitif, le désapprentissage peut se produire *via* la formation (ici forcée) et l'éducation (ou plutôt la rééducation) (Beer, Eisenhardt et Spector, 1990). Sur le plan comportemental, les

acteurs sont confrontés à de nouveaux venus et à de nouvelles pratiques, qu'ils n'ont jamais admises ou soupçonnées.

Ainsi, chaque stade du modèle ASR consiste en un flux de d'inputs et d'outputs – *i.e.* un processus. En même temps, les règles de contestation sont voulues comme les critères par lesquels les processus concurrentiels seront construits. Bien que conceptuellement simple, le modèle ASR décrit le rôle pivot que joue la sélection dans la prise en compte des pressions antithétiques découlant de l'activation et de la rétention. S'il est vrai que l'activation suscite les changements écologiques qui rendent la contestation appropriée avec l'environnement fuyant, la rétention est décalée par rapport à ces bouleversements parce qu'elle dépend des règles de mémoire stockée qui est associée aux environnements passés. Ce qui implique que, malgré la stimulation de l'adaptabilité par l'activation, la rétention propulse l'adaptation.

Le modèle ASR permet ici également d'apprécier le jeu des éditeurs comme stratégie venant après son développement plutôt qu'avant et souligne davantage l'adaptabilité que l'adaptation. Cette réflexion réifie quelque peu le modèle d'action précédant la pensée où le sens est imposé après l'occurrence des faits et récuse, chemin faisant, la linéarité pensée-action. Ce que permettent de dire les données du cas, dans cette perspective, est que l'absence d'une conception concurrentielle *ex ante* implique l'absence de but et, partant, l'absence de direction générale au niveau du secteur. Dans cette perspective, les contestations tous azimuts, les coalitions artificielles, l'hétérogénéité des contestataires illustrent la carence de vision. Parallèlement, la rétention/normalisation joue le rôle de définition des critères légitimes et acceptables de la concurrence en attendant la prochaine activation des actions perturbatrices...

Sur le plan du nouveau jeu des acteurs, s'il peut certes y avoir une mutation de type microscopique, il n'y a pas nécessairement une direction macroscopique. Il y a seulement des individus avec un sentiment générique sur ce qu'ils veulent comme dynamique de la concurrence (ou absence de concurrence) mais, fondamentalement, les acteurs constituent un groupe d'individus sans véritable vision. De toute évidence, l'ensemble de ces qualités des acteurs et les comportements qu'elles induisent trouvent un élément facilitant dans l'opacité régnante dans le secteur français de l'édition. Le silence complice, les échanges superficiels entre professionnels et le partage d'une discrétion revendiquée à la fois comme nécessité (l'écrivain travaille sans bruit) et valeur (la littérature n'est pas tapageuse) favorisent considérablement l'apparition des cycles ASR décelés dans l'étude de cas en rendant indispensable une lisibilité des actions stratégiques, sans équivoque.

Cette exégèse de la pensée de Weick souligne à quel point le cycle mis à jour dans un secteur de l'édition confronté à d'inédites turbulences répond point par point au schéma analytique à trois temps du modèle ASR. La phase de perturbation correspond à l'activation, c'est-à-dire à une initiative stratégique qui, par son impact supposé sur les pratiques et conceptions en vigueur, initie un changement environnemental radical. Cet instant premier du processus est donc un produit social, collectif, qui travaille non la réalité mais sa perception par les acteurs – certains faits sont éligibles, d'autres non, retenant à peine l'attention des concurrents<sup>8</sup>. L'étape suivante, qui a vu les professionnels de l'industrie du livre s'engager dans la voie d'une contestation sélective, est un moment où l'ambiguïté de l'anomalie précédente doit être réduite. Le questionnement des acteurs sur ce qui est possible et ce qui est refusé contribue à former une nouvelle grille de lecture des événements à venir, quitte, pour ce faire, à s'agréger en coalitions éphémères, fédérant membres du secteur et autres parties prenantes. Et, finalement, la phase d'effondrement et de normalisation s'apparente à la rétention du modèle weickien, ce moment où l'expérience traumatisante initiale, interprétée, peut être adoptée et mémorisée – cette intégration rendant aussitôt vaine la contestation, qui s'éteint sans séquelles.

#### **4. Implications et conclusion**

L'utilisation de cette perspective adossée à la notion de promulgation va au-delà de la simple mise en évidence de l'adaptation des organisations à un événement extérieur ou du déploiement de stratégies d'une manière exogène face à des acteurs atomisés. En effet, bien que la naissance du cycle analysé ci-dessus ait pour origine un choc extérieur – *i.e.* la décision de VUP de céder Editis –, ce sont les actions stratégiques résolues et spéculatives d'acteurs puissants qui produisent la perturbation/activation. Si le choc exogène génère des réponses par les organisations et si, comme contrecoup de ces réponses, les organisations réagencent leurs actifs dans des voies attendues et non attendues, ces reconfigurations peuvent ainsi être interprétées comme de nouveaux « environnements ». Le pari fait par Lagardère joue ainsi un rôle indirect crucial dans la génération de nouveaux environnements. Ce pari ne constitue pas la seule influence causale sur la formation environnementale, et ses conséquences varient avec

---

<sup>8</sup> Dans le secteur étudié, le rachat en 2000 de Flammarion – membre historique de la « bande des quatre » – par le groupe italien Rizzoli a provoqué quelques vaguelettes vite aplanies, contrairement aux tumultueux remous suscités par l'appétit d'Hachette pour VUP. L'un et l'autre de ces événements étaient activables, au sens de Weick, en fonction du sentiment d'équivocité des acteurs, seul le second a paru devoir être retenu.

la taille des organisations et leur inertie éventuelle. Néanmoins, il exerce un effet décisif dans le façonnage des environnements futurs.

La démarche retenue ici interroge le déterminisme environnemental qui caractérise plusieurs écoles de pensée modernes de la théorie des organisations, comme l'écologie des populations (Baum, 1996 ; Hannan et Carroll, 1992 ; Hannan et Freeman, 1977) et certaines versions de la théorie néo-institutionnelle (par exemple Meyer et Rowan, 1977). Dans l'approche proposée dans ce texte, les organisations sont engagées dans une interaction symétrique causale à deux voies avec leurs environnements cible ou niches environnementales, au lieu d'être seulement déterminées par ces environnements. Lorsque les organisations essayent de trouver des ajustements appropriés aux états environnementaux dans lesquels elles opèrent, ces ajustements eux-mêmes reconfigurent les environnements, *via* l'objectivation des conséquences d'adaptation sur le secteur, par des humains engagés dans l'octroi de sens (Weick, 1995) à ce qui est en train de se produire. Appliqué au secteur de l'édition, ce réexamen du déterminisme environnemental conduit à modérer les conclusions de certains analystes qui justifient les structures sectorielles par le poids des contraintes économiques (Benhamou, 2003). Cette focalisation sur la causalité à deux voies entre les organisations et leurs environnements localise le moteur du changement environnemental dans les organisations.

Cette approche suggère également que la frontière entre « l'organisation » et « l'environnement » peut être moins nette que ne l'admettent les écoles de pensée de la théorie organisationnelle contemporaine. Chez les partisans de l'adaptation (par exemple, Donaldson, 1999 ; Thompson, 1967) et également chez les adeptes de la sélection (par exemple, Hannan et Freeman, 1977, 1984), la limite entre « organisation » et « environnement » est normalement conceptualisée comme une frontière clairement établie. Mais, si les conséquences de l'adaptation organisationnelle sont la matière première pour la construction de nouveaux environnements, est-il possible de maintenir une distinction claire entre « organisation » et « environnement » ? L'organisation, particulièrement si elle est de taille significative et dotée de ressources, pénètre l'environnement et peut même devenir non distinguable de « l'environnement » dans une perspective de fournisseurs, clients et autres intervenants. Bien que la distinction entre « organisation » et « environnement » constitue généralement le dispositif conceptuel de plusieurs théories organisationnelles et stratégiques, elle simplifie outrageusement le degré d'interpénétration de ces deux phénomènes. Ceci suggère un changement dans la construction des stratégies concurrentielles et des

organisations. Il s'agit dans cet esprit d'opter pour des conceptualisations considérant les organisations et leurs environnements cibles comme des toiles d'interactions. Celles-ci doivent être étudiées comme des entités se développant le long d'une série d'états. Le résultat pourrait être un portrait des relations plus nuancé des relations organisation-environnement, que celui qui est obtenu en séparant « l'organisation » et « l'environnement » en catégories théoriques distinctes (McKinley et Mone, 2002). L'ampleur des phénomènes de concentration et l'expansion des industries oligopolistiques ou monopolistiques conforte cette lecture en multipliant les exemples de secteurs caractérisés par leur faible population, la densité du tissu relationnel (aussi bien aux niveaux inter-organisationnel qu'interpersonnel), la mutualisation de ressources et des communautés de destin – c'est très exactement le cas de l'édition en France. Abolafia et Kilduff concluent même en notant que « *la perspective de la promulgation suggère que l'apparente dispersion du comportement des membres du marché peut être analysée en termes organisationnels. La distinction entre marché et hiérarchie (Williamson, 1975) s'avère plus une commodité analytique qu'un fait empirique* » (1988, p. 192).

Par ailleurs, la perturbation orchestrée par un acteur associée à la promulgation d'un nouvel environnement met le doigt sur les croyances figées des acteurs, qui deviennent inappropriées avec l'occurrence des bouleversements, ce qui conduit à des comportements eux-mêmes inadaptés. La confusion des acteurs est en effet à son comble puisqu'ils ne peuvent pas s'appuyer sur les systèmes de pensée actuels pour interpréter ces environnements et y agir. Dès lors, la compréhension des processus (et non du contenu) cognitifs mérite d'être explorée pour appréhender l'évolution des secteurs. Ce résultat recèle, comme le point précédent, un fort enseignement pour les praticiens et constitue une autre application managériale de cette recherche : il va s'agir désormais pour les stratèges de concevoir des actions en fonction de leur impact sur la perception des acteurs, au regard des processus cognitifs à l'œuvre dans le secteur. Même offensive, la manœuvre devra paraître normale pour ne pas prêter le flanc à la critique et aux ripostes. On a vu dans le cas analysé des professionnels se féliciter de fusions entreprises par leurs confrères, ignorant la menace de ces opérations de croissance au prétexte que les événements étaient lisibles par tous ou conformes aux usages du secteur, en tant que communauté de pratiques.

Au-delà de ces apports, des pistes s'entrouvrent pour prolonger ce travail de recherche. En premier lieu, un autre aspect lié à la promulgation mérite d'être développé : c'est celui du pouvoir recherché et obtenu par les acteurs dans le jeu concurrentiel. Le concept de

promulgation nous pousse à considérer en effet « *les relations situées et continues (place et temps), les flux d'activités et l'agence (intentions et actions), et la structure (normative, autoritaire et interprétative)* » (Orlikowski, 2002, p. 253), à travers lesquelles le pouvoir est constitué. En second lieu, le matériau empirique a révélé que les acteurs de l'édition, lors notamment de la deuxième phase du cycle – la contestation ou, pour reprendre le lexique weickien, la sélection – agissaient en brandissant constamment une image du client assez peu fidèle à sa réalité. La mise en scène de l'environnement concurrentiel (*i.e.* du secteur) paraît s'adosser à une mise en scène du client (*i.e.* du marché), dans l'ignorance de ce qu'il est ou, plus exactement, de ce qu'il est devenu. À n'en point douter, il y a là matière à investigation pour éprouver le modèle ASR face à des problématiques spécifiques à la stratégie et au marketing.

## Références bibliographiques

- Abolafia M.Y., Kilduff M. (1988), "Enacting Market Crisis: The Social Construction of a Speculative Bubble", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, p. 177-193.
- Baum J.A.C. (1996), "Organizational Ecology", in S.R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, p. 77-114.
- Beer M., Eisenhardt R., Spector B.A. (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal*, Boston, Harvard Business Press.
- Benhamou F. (1993), "Concurrence pour la table des libraires", *Esprit*, n° 295, p. 98-115.
- Berger P.L., Luckmann H. (1966), *The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, New York.
- Brown J.S., Duguid P. (1991), "Organizational Learning and Communities of Practices : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organizational Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.
- Cohen M.D., Bacdayan P. (1994), "Organizational Routines as Stored as Procedural Memory : Evidence from a Laboratory Study", *Organizational Science*, vol. 4, p. 554-568.
- Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Donaldson L. (1999), *Performance-driven Organizational Change : The Organizational Portfolio*, Thousand Oaks, Sage.
- Daft R.L. (2001), *Organizational Theory and Design*, 7<sup>th</sup> edition, Cincinnati, South Western College Publishing.

- Fiske S.E., Taylor S.T. (1991), *Social Cognition*, Reading, Addison-Wesley.
- Fouché P. (1993), “Les tentations hégémoniques de la Librairie Hachette”, *Esprit*, n° 295, p. 73-91.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society. An Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity (trad. fr. : *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987).
- Giddens A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.
- Gioia D.A. (1986), “Symbols, Scripts and Sensemaking”, in H.P. Sims, D.A. Gioia, *The Thinking Organization : Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 49-74.
- Hannan M.T., Carroll G.R. (1992), *Dynamics of Organizational Populations : Density, Legitimation, and Competition*, New York, Oxford University Press.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), “The Population Ecology of Organizations”, *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.
- Hannan M.T., Freeman J. (1984), “Structural Inertia and Organizational Change”, *American Sociological Review*, vol. 49, n° 2, p. 149-164.
- Hedberg B. (1981), “How Organizations Learn and Unlearn”, in W.H. Starbuck, P.C. Nystrom, *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, New York, Oxford University Press, p. 3-26.
- Introna L. (1997), *Management, Information and Power*, London, Macmillan.
- Lewin K. (1947), “Frontiers in Group Dynamics”, *Human Relations*, vol. 1, n° 1, p. 5-41.
- McKinley W., Mone M.A. (2002), “Foresight as Enactment : Organizations as Producers of Environments”, *Conference on Probing the Future : Developing Organizational Foresight in the Knowledge Economy*, University of Strathclyde, Glasgow, 11-13 juillet.
- McKinley W., Zhao J., Rust K.G. (2000), “A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing”, *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 735-752.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), “Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- Milburn T.W., Schuler R.S., Watman K.H. (1983), “Organizational Crisis, Part I : Definition and Conceptualization”, *Human Relations*, vol. 36, n° 12, p. 1141-1160
- Miner A.S. (1994), “Seeking Adaptive Advantage : Evolutionary Theory and Managerial Action”, in Baum J.A.C., Singh J.V., *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York, Oxford University Press, p. 76-89.
- Morgan G. (1997), *Images of Organizations*, 2<sup>d</sup> edition, Thousand Oaks, Sage.



- Nathan M.L., Kooor-Misra S. (2002), "No Pain, Yet Gain : Vicarious Organizational Learning from Crisis in an Inter-Organizational Field", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, p. 245-266.
- Orlikowski W.J. (2002), "Knowing in Practice : Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing", *Organization Science*, vol. 13, n° 3, p. 249-273.
- Schelling T. (1960), *Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- Simon H.A. (1979), "Rational Decision Making in Business Organization", *American Economic Review*, p. 493-513.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Van Krogh G., Roos J. (1995), *Organizational Epistemology*, New York, St Martin's Press.
- Varela F.J. (1988), *Invitation aux sciences cognitives*, trad. fr., Paris, Seuil.
- Varela F.J. (1991), *The Embodied Mind : Cognitive Science and Human Experience*, The IT Press.
- Walsh J.P., Ungson G.R. (1991), "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 57-91.
- Weick K.E. (1977), "Enactment processes in organizations", in Shaw B.M., Salancik G.R., *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair Press, p. 267-299
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2<sup>d</sup> Edition, Reading, Addison-Wesley.
- Weick K.E. (1988), "Enacted sensemaking in crisis situations", *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 4, p. 305-317.
- Weick K.E. (1993), "The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, London, Sage.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.