

La prise de décision dans les entreprises de presse écrite. Une lecture par le modèle de l'anarchie organisée

Decision making in newspaper companies. Reading by the model of organized anarchy

Abderrahmane BATACHE*	Chabha BOUZAR	Ouali ARKOUB
Abderrahmane.batache@ummtto.dz	Chabha.bouzar@ummtto.dz	o.arkoub@univ-boumerdes.dz
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie	Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie	Université M'Hamed Bougara de Boumerdes, Laboratoire ALPEC, Algérie

Soumis le :25/04/2021

Accepté le :04/06/2021

Publié le :30/06/2021

Résumé :

L'objectif de cette contribution consiste dans l'application du modèle de l'anarchie organisée sur le cas des entreprises de presse écrite. Il s'agit de vérifier, à l'aide d'une démarche qualitative et à travers les techniques de recherche de guide d'entretien semi-directif et l'étude documentaire, l'hypothèse selon laquelle les conditions d'une anarchie organisée telles que définies par Cohen, March et Olsen (1972), sont réunies lors de la prise de décision au sein de l'entreprise de presse écrite algérienne.

Mots clés: anarchie organisée, entreprise de presse écrite, prise de décision, modèle de la poubelle

Code Jel: D21, D22, D71, D81

Abstract :

The aim of this study is to apply the model of organized anarchy to the case of newspaper companies. This involves verifying, using a qualitative approach and through research techniques for a semi-structured interview guide and the documentary study, the hypothesis according to which the conditions of an organized anarchy such as defined by Cohen, March and Olsen (1972), are brought together during decision-making within the Algerian press company.

Key words: organized anarchy, Newspaper Company, decision making, garbage can model.

JEL Classification Codes : D21, D22, D71, D81.

*Auteur correspondant

Introduction :

L'entreprise de presse écrite en Algérie est une organisation qui opère à la fois dans le champ économique et celui de l'information (journalisme). Elle est aussi particulièrement sensible aux spécificités politiques et sociales de son environnement. Ceci induit une diversité d'objectifs qui lui sont assignés, ce qui nous conduit, du point de vue du management, à nous poser des questions sur le contexte de la prise de décision au sein de cette entreprise.

Ainsi, nous avons jugé utile de mobiliser le modèle de l'anarchie organisée (Cohen, March et Olsen, 1972) qui comporte trois critères : l'incertitude des préférences, une technologie floue et une participation fluctuante aux prises de décisions. Notre hypothèse sera d'affirmer que ces trois critères, identifiés par les chercheurs à partir de l'étude de cas des universités américaines, caractérisent aussi le contexte de prise de décision dans l'entreprises de presse écrite et, par conséquent, cette dernière peut être considérée comme une anarchie organisée. Pour ce faire, nous avons opté pour une combinaison de deux techniques de recherche et de recueil de données qui sont le guide d'entretien semi-directif et l'analyse documentaire.

Des études similaires ont été réalisées sur des cas d'organisations comme l'hôpital (Denis et al., 1995 ; Vallejo et al., 2016), les universités françaises (Musselin, 1997), ayant mis en évidence des situations décisionnelles et un fonctionnement de ces organisations suivant les conditions de l'anarchie organisée telles que définies par Cohen et al. (1972).

Le plan adopté dans cet article consiste d'abord, à situer l'anarchie organisée sur le plan théorique ; ensuite, à présenter la méthodologie de l'étude avant de terminer par la présentation et la discussion des résultats de la recherche et une conclusion.

1. Cadre théorique de l'étude

La décision dans les organisations fait toujours l'objet de nombreux travaux à la fois empiriques et théoriques. Dans le domaine des sciences de gestion, il est possible de distinguer quatre principaux modèles, à savoir : la rationalité absolue (ou le modèle classique de la décision), la rationalité limitée (Simon, 1955, 1956 ; March et Simon, 1958), le modèle politique et de pouvoir (Cyert et March, 1963 ; Pettigrew, 1973, Pfeffer et Salanick, 1974 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Eisenhardt et Zbaracki, 1992) et le modèle de *garbagecan* (Cohen et al., 1972 ; March et Olsen, 1976). C'est dans le cadre de ce dernier modèle que la notion d'anarchie organisée trouve son origine.

1.1. Le modèle de *garbagecan*

Le modèle de *garbagecan*, appelé aussi le modèle de la poubelle, ou encore le modèle des anarchies organisées, trouve son origine dans les travaux de March, Cohen et Olsen (1972) sur les anarchies organisées et dans l'ouvrage de March et Olsen (1976) sur l'ambiguïté et les choix dans les organisations.

Il est considéré comme étant le modèle qui a le plus marqué la rupture avec le modèle des choix rationnels. En effet, il montre que la relation entre le processus de décision et le choix final est contingente et probabiliste. Le modèle de *garbagecan* conçoit la décision comme la résultante de la rencontre contingente entre un flux de « problèmes », un flux de « solutions », un flux de « participants » et un flux d' « occasions de choisir ». C'est un modèle dans lequel les jeux et les mécanismes de régulation sont fortement variables et instables, c'est pourquoi il est défini comme « *le modèle de fonctionnement normal des organisations placées dans des situations d'ambiguïté* » (Romelaer, 1994).

Si pour Cohen et al. (1972) les notions de modèle de la poubelle et anarchie organisée sont équivalentes, d'autres auteurs (Musselin, 1997 ; Friedberg, 1997, Valejo et al, 2015) considèrent qu'elles ne sont pas forcément équivalentes car le *garbagecan model* s'est progressivement autonomisé de la notion d'anarchie organisée. Pour Musselin (1997), une organisation peut répondre aux critères définissant une anarchie organisée sans pour autant que les processus de décision ne relèvent forcément du modèle de la poubelle. Toutefois, force est de constater que des travaux continuent à les utiliser en les considérant comme équivalentes.

En ce qui nous concerne, pour la suite de cet article, nous conserverons la notion d'anarchie organisée en nous focalisant sur ses trois critères ci-dessous.

1.2. Le contenu du modèle de l'anarchie organisée

Cohen et al. (1972) considèrent les anarchies organisées comme des organisations – ou des situations décisionnelles- caractérisées par trois caractéristiques essentielles : incertitude des préférences ; une technologie floue, rendant difficile l'évaluation des résultats ; une participation fluctuante des membres aux processus de décision.

-Des préférences incertaines : l'organisation fonctionne sans objectifs vraiment clairs, cohérents et partagés par tous. Elle fonctionne « *à partir d'une grande variété de préférences mal définies et peu cohérentes entre elles. Elle ressemble plus à un vague*

rassemblement d'idées qu'à une structure cohérente et découvre ses préférences à travers l'action plus qu'elle n'agit en fonction de ses préférences" (Cohen et al.,1991, p. 164).

Autrement dit, selon C. Musselin (1997), dans une anarchie organisée, la difficulté provient du fait que beaucoup d'objectifs entrent en concurrence mais ne s'ordonnent pas de façon stable les uns par rapport aux autres.

-Une technologie floue : le terme technologie est utilisé ici au sens de processus de transformation des « inputs » en « outputs ». Cette condition signifie que les liens entre les actions et les résultats de l'organisation sont souvent mal connus ou mal compris par ses propres membres. *« L'organisation parvient à survivre et même à produire, bien que ses procédures ne soient pas comprises par ses propres membres. Elle fonctionne en procédant par tâtonnements (essais-erreurs), en exploitant ce qui reste des leçons tirées des expériences passées et en inventant de façon pragmatique sous la pression de la nécessité »* (March et al. 1972).

Ce flou est notamment dû à des processus inexplicables et liés à des qualités personnelles difficilement transmissibles, qui rendent l'évaluation des résultats complexe (Musselin, 1997). La notion de procédure ici employée n'est pas détaillée par les auteurs ce qui laisse le champ libre aux interprétations de cet item. On peut donc se référer à l'activité principale de l'organisation qui, de par sa spécificité, est floue pour l'ensemble des acteurs (Vallejo et al, 2015)

- Une participation fluctuante : la quantité de temps et de travail fournie par les participants à la prise de décision est variable et fluctuante ; l'attention des individus dépend notamment de la surcharge du travail. *« De ce fait, l'organisation a des frontières mouvantes et incertaines et est soumise à des changements capricieux de décideurs et d'auditoires pour n'importe quel type de choix »* (Cohen et al, 1991, p. 164).

Selon March et al. (1972), ces trois caractéristiques se retrouvent dans n'importe quelle entreprise, à un moment donné de sa vie ou à un endroit donné de sa structure. Elles sont particulièrement flagrantes dans les organismes publics, les structures de formation et les organisations en manque de légitimité. Ainsi, selon ces auteurs, une théorie de l'anarchie organisée peut donc s'appliquer à une partie des activités de la plupart des entreprises.

2. méthodologie de l'étude

Afin de réaliser notre travail, nous avons effectué dans une première étape une étude documentaire[†] et des entretiens préliminaires avec un certain nombre de journalistes et professionnels du secteur de la presse écrite[‡] ainsi que des chercheurs spécialistes[§] des questions liées aux médias et sciences de l'information. L'objectif étant d'approfondir notre perception sur ce secteur et le fonctionnement de ses entreprises. Suite à quoi, nous nous sommes particulièrement intéressés aux entreprises de presse éditrices de journaux quotidiens d'informations générales en nous focalisant sur l'étude des processus de décisions prises quotidiennement et relatives à la confection du contenu rédactionnel du journal.

Ensuite, pour les besoins de notre problématique et afin de remédier à la complexité du sujet qui porte non seulement sur les aspects techniques de la décision, mais aussi sur des aspects émotionnels, sociologiques et organisationnels, nous avons opté pour une démarche qualitative de collecte de données basée sur des entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire.

Ceci étant, des entretiens semi-directifs ont été effectués auprès de 09 individus comprenant 05 journalistes 04 rédacteurs en chef participant, ou ayant déjà participé, à la réunion dite « conférence de la rédaction » au sein de laquelle des décisions sont prises sur les sujets à traiter en priorité, les articles à retenir, ceux à éliminer et autres aspects concernant le contenu du numéro du journal à paraître le lendemain. Un compte rendu a été effectué après chaque entretien semi directif. Celui-ci reprend l'ensemble des données avec les appréciations émises par les personnes interrogées. En outre, afin de cerner les principaux aspects liés au contexte de la prise de décision au sein des entreprises de presse écrite, nous avons procédé à une analyse documentaire, plus particulièrement l'étude du code de l'information de 2012, qui définit et organise l'activité de l'information par voie de presse écrite.

Les données ont été traitées en fonction de notre cadre d'analyse et en respectant l'objet de notre travail. Le but fixé consiste à vérifier si les caractéristiques identifiées dans la littérature s'observent sur le terrain : incertitude des préférences, technologie

[†] Des livres et écrits traitants des questions liées au monde de la presse écrite (Voyenne B., 1979 ; Toussaint Desmoulins N., 1992 ; Albert P., 1976, 2004)

[‡] Plus exactement un rédacteur en chef d'un journal francophone, un ex journaliste et le directeur administratif d'un journal arabophone.

[§] En l'occurrence B. Ahcene-Djaballah et B. Mostefaoui, professeurs à l'école supérieure de journalisme et des sciences de l'Information d'Alger et auteurs d'ouvrages en la matière.

floue et participation fluctuante. Ces caractéristiques laissent à penser que l'entreprise de presse se rapproche bien du modèle d'anarchie organisée.

2.1. Caractérisation de l'entreprise de presse écrite

Dans son ensemble, l'industrie de la presse suit une démarche comparable à celle des autres secteurs d'activités économiques. Toutefois, l'activité de la presse écrite recèle des spécificités qui lui sont propres et qui découlent à la fois des spécificités des produits qu'elle diffuse et des particularités de son marché.

- La double nature de la presse écrite

Le journal est l'un des rares produits qui ait, à la fois, une valeur marchande et une valeur sociale. En effet, si on exclut la presse électronique, le journal est d'une part un bien industriel dans la mesure où il est le résultat d'un processus de transformation de matières premières (papier, encre) en produit fini destiné pour la vente sur le marché et, d'autre part, un service social dans le sens où il est une création intellectuelle remplissant une fonction sociale d'information, de distraction, d'expression et/ou de formation des opinions. Ainsi, la presse « *est une industrie de synthèse ayant pour objet la collecte, l'élaboration, le conditionnement et la diffusion des nouvelles ainsi que tout ce qui les accompagne* » (Voyenne, 1979, p.58). Nous expliquerons ultérieurement que cette première spécificité justifie, en grande partie, l'existence de la première condition d'une anarchie organisée à savoir des préférences incertaines.

- Le caractère périssable de la presse écrite

L'entreprise de presse écrite est fortement conditionnée par la contrainte du temps liée à la périodicité des produits qu'elle diffuse et au caractère éminemment périssable de leur contenu. Par conséquent, toutes les opérations de collecte et de traitement des nouvelles, de fabrication, de distribution et de la vente doivent se dérouler dans un délai qui ne peut excéder les vingt quatre heures pour un journal quotidien. En fait, c'est plus le contenu qui donne de la valeur au journal que le support papier. « *L'information est considérée non pas seulement comme un produit périssable, mais aussi le plus périssable de tous* » (N. Toussaint Desmoulin, 1992, p.17)

- Le degré d'autonomie de la presse écrite

Le secteur d'activité de la presse est facile à délimiter car ses structures sont, dans certaines mesures, largement autonomes (P. Albert, 1976, P06). En effet, les activités d'édition, d'impression et de distribution ne se confondent que très rarement avec celles

des autres secteurs d'activité économique. Il en va de même pour les organisations syndicales des journalistes ou éditeurs de presse. Ainsi, dans beaucoup de pays, la presse écrite et les journalistes bénéficient d'un statut juridique distinct des autres secteurs.

- L'influence de la politique

La presse écrite, considérée aussi comme un moyen d'expression et de formation des opinions, attire vers elle des groupes de pression et d'intérêts politiques qui cherchent à la contrôler et exercer sur elle une action proportionnellement plus déterminante sur son fonctionnement que sur celui des autres secteurs économiques (P. Albert, 1976, P06). Toutefois, N. Toussaint Desmoulins (1992, P22) fait remarquer que le poids de la politique sur l'économie de la presse est moins pesant dans les régimes démocratiques qui garantissent le pluralisme de l'information et où les règles et les pratiques qui régissent le fonctionnement du marché sont plus transparentes. Par contre, dans les pays à régime autoritaire, exemple à parti unique, « *parfois le politique prime à ce point sur l'économique, qu'il en arrive à l'effacer complètement* » (Toussaint Desmoulins, 1992, P22).

2.2. La presse écrite en Algérie

Le marché de la presse écrite en Algérie a connu une évolution importante depuis la promulgation de la loi sur l'information de 1990. En effet, la libéralisation partielle des champs politique et économique amorcée à la fin des années 1980 s'est accompagnée d'une démonopolisation du secteur de la presse écrite qui était sous le contrôle exclusif de l'Etat via les entreprises publiques de presse. D'où l'apparition de dizaines de titres édités par des entreprises de droit privé. Ces dernières, considérées du point de vue de la loi comme des entreprises à caractère économique, ne bénéficient pas d'aide financière directe de la part de l'Etat. Ce secteur est d'autant plus fragilisé par l'inexistence de loi sur la publicité, ni de lois sur la distribution de la presse.

En 2018, l'Algérie comptabilise plus de 100 entreprises éditrices de journaux quotidiens dont la majorité sont des quotidiens nationaux, selon les données recueillies auprès du département de la presse écrite du ministère de la communication. Toutefois, force est de constater qu'en termes de tirage, une dizaine d'entreprises de droit privé représentent ou monopolisent, à elles seules, 85% de la production totale. Ces entreprises cumulent respectivement une ancienneté de plus de 15 ans. Elles forment la

base à laquelle, nous nous sommes intéressés pour interroger, via la technique du guide d'entretien semi directif, un échantillon de journalistes et rédacteurs en chef.

3. Résultats de l'étude

3.1- La prise de décision dans l'entreprise de presse écrite : une approche descriptive

Les processus de décisions au sein de l'entreprise de presse écrite varient selon l'importance de chaque décision et selon les acteurs qu'elle fait intervenir.

3.1.1. Niveaux de prise de décision

D'après notre enquête, il est possible de distinguer trois principaux niveaux de prise de décision.

Le premier concerne les décisions relatives à la création du journal, au choix de la ligne éditoriale et au choix des partenaires. Ce niveau peut être qualifié de stratégique, car il engage l'entreprise sur des actions de long terme et mobilise l'ensemble des ressources de l'entreprise. Ces décisions sont prises par les propriétaires dirigeants de l'entreprise.

Le deuxième niveau concerne les réponses aux questions en rapport avec les aspects relatifs au produit journal : son développement, l'état de la concurrence, la promotion du journal, la pagination, etc. ces décisions sont prises par la direction et notifiées aux responsables des services pour qu'ils en déterminent les modalités pratiques.

Enfin, le troisième niveau concerne les décisions prises, quotidiennement, lors de la réunion de rédaction appelée « conférence de rédaction ». L'équipe de rédaction se réunit pour discuter des principaux événements du jour et prendre les décisions concernant le contenu du numéro à paraître. C'est à ce dernier niveau de prise de décision que nous allons nous intéresser dans cette étude.

3.1.2. Acteurs et processus de prise de décision

Le service de rédaction est le véritable organe de production d'une entreprise de presse écrite car c'est le contenu rédactionnel qui détermine, en grande partie, la valeur du journal auprès du lecteur. Ce service est placé sous l'autorité d'un rédacteur en chef, appelé parfois « directeur de la rédaction ». Il a la responsabilité de traduire dans le contenu du journal la politique générale de l'entreprise.

Les membres de la conférence de rédaction, présidée souvent par le rédacteur en chef, sont tous des journalistes mais spécialisés chacun en fonction des sujets à traiter qu'on peut regrouper en trois catégories :

- La politique intérieure : qui suit la vie politique, économique et sociale du pays ;
- Informations générales : s'occupe des événements sportifs, culturels, faits divers, programmes TV, etc.
- Politique étrangère : concerne l'information internationale.

Au cours de cette réunion, qui se déroule chaque après-midi, les rédacteurs du quotidien se concertent pour prévoir le contenu du journal du lendemain. Ils établissent ainsi, pour chaque page : nombre d'articles, genre d'articles, longueurs des articles, classement des articles par ordre hiérarchique, illustrations, etc.

Ces choix décisionnels seront faits à base de différentes propositions d'articles ou rubriques émanant soit des journalistes permanents, des correspondants, des pigistes ou parfois des contributions des lecteurs.

3.2- la prise de décision dans l'entreprise de presse écrite : une logique d'anarchie organisée ?

Dans ce qui suit, nous allons voir dans quelle mesure la prise de décision dans les entreprises de presse écrite correspond à une logique d'anarchie organisée, et ce à travers l'application des trois types d'ambiguïté qui caractérisent ce modèle.

3.2.1. Ambiguïté des préférences

Au cours de notre enquête, nous avons pu constater à plusieurs reprises des éléments révélateurs du fait que les préférences des agents n'étaient pas toujours certaines, pouvant parfois s'opposer.

En effet, le caractère flou, incohérent et ambigu des objectifs et des préférences des entreprises objets de notre enquête apparaît tout d'abord dans la double caractéristique de la presse qui a, à la fois, une valeur marchande et une valeur sociale. Ainsi, la prise de décision est conditionnée par des contraintes liées à la diversité des objectifs qui sont essentiellement de deux types : des objectifs économiques (d'équilibre financier, de profit, de rationalisation de la production, etc.) et des objectifs sociaux (d'information, de distraction, d'expression des opinions). Y a-t-il un impact de cette spécificité sur la prise de décision dans la conférence de rédaction ? Les objectifs sociaux prennent-ils le

dessus sur les objectifs économiques ou inversement ? Cette dualité d'objectifs engendre-elle des situations conflictuelles ? Y a-t-il des situations où ce sont les intérêts et les objectifs personnels des participants qui priment sur les objectifs économiques et sociaux ? Entre autres questions que nous avons posées pour tenter de comprendre les finalités qui guident en priorité la prise de décisions au quotidien au sein de la conférence de rédaction. A cet effet, nous en avons relevé trois principales : des finalités à caractère économique, des finalités à caractère social et des finalités à caractère personnel.

A. Finalités à caractère économique

Par finalités à caractère économique il est fait référence à des objectifs liés à l'impératif de survie et de développement économique de l'entreprise qui dépend, en grande partie, de la capacité de l'entreprise à collecter les ressources nécessaires à son fonctionnement et à son développement. Ces ressources qui proviennent essentiellement des recettes de vente au numéro et surtout des recettes de publicité dont l'ANEP (Agence Nationale d'Édition et de Publicité) est le principal annonceur pour la quasi-totalité des titres.

Si, d'après le code de l'information de 2012, dans son article 127, il est mentionné que « l'État octroie des aides à la promotion de la liberté d'expression », dans la réalité, et selon les résultats de notre enquête par guide d'entretien, les entreprises de presse écrite de droit privé ne bénéficient d'aucune aide financière directe de la part de l'État. Ainsi, la pérennité de ces entreprises dépend de la capacité de leurs dirigeants à assurer un équilibre financier permettant de faire face aux dépenses de fonctionnement et de développement, ce qui remet en avant les objectifs de nature économique.

Par ailleurs, au cours de notre enquête, force est de constater que les répondants qui insistent sur la dimension économique de l'activité de l'entreprise de presse écrite, occupent des postes supérieurs de responsabilité : dirigeant et/ou copropriétaire de l'entreprise et/ou rédacteurs en chef. Ceci, en plus bien évidemment du fait qu'ils sont journalistes de métier. Ces résultats nous laissent supposer que plus on monte dans la hiérarchie, plus les objectifs économiques prennent de l'importance.

En effet, sur les neuf personnes participant à la conférence de rédaction que nous avons pu interviewer, trois d'entre elles occupent en même temps des postes supérieurs de responsabilité au niveau de la direction de leurs entreprises. Ces derniers sont unanimes sur le fait que l'environnement économique et politique dans lequel évoluent

leurs entreprises leur impose de faire en sorte à ce que certaines décisions prises lors de la conférence de rédaction, concernant la sélection des articles à diffuser, ne porteront pas atteinte à certaines parties prenantes externes, particulièrement les annonceurs sans lesquels il sera difficile pour un titre de presse de survivre. « Certes, la liberté d'expression est de mise selon la loi en Algérie, mais comme la quasi-totalité des titres survivent grâce à l'argent de la publicité, cette dernière peut être utilisée comme moyen de pression pour orienter le contenu rédactionnel du journal sur certains dossiers économiques ou politiques limitant ainsi la marge de manœuvre du journal sur ces sujets. » (Rédacteur en chef d'un journal à tirage moyen). Notre enquête révèle aussi que, lors de la conférence de rédaction, il n'est pas rare que, sur certains événements, les décideurs se retrouvent face à un dilemme entre l'impératif de transmettre l'information réelle aux lecteurs et celui de la préservation de l'intérêt économique de l'entreprise ou « la préservation des emplois » selon les termes utilisés par certains répondants.

B. Finalités à caractère social

Les finalités à caractère social renvoient aux objectifs liés à la mission du journalisme de la presse écrite lui-même : satisfaire les besoins en information des lecteurs et leur proposer une offre de contenu variée susceptible de les intéresser. De plus, selon l'article 05 du code de l'information de 2012, il est mentionné que l'exercice de l'activité de la presse doit contribuer notamment à :

- la satisfaction des besoins du citoyen en matière d'information, de culture, d'éducation, de loisirs et de connaissances scientifiques et techniques,
- la promotion des principes du régime républicain, des valeurs de la démocratie, des droits humains, de la tolérance, du rejet de la violence et du racisme,
- la promotion de l'esprit de citoyenneté et la culture du dialogue,
- la promotion de la culture nationale et son rayonnement dans le respect de la diversité linguistique et culturelle qui caractérise la société algérienne,
- la participation au dialogue entre les cultures du monde, fondé sur les principes de progrès, de justice et de paix.

Sur ce plan, les répondants ayant mis l'accent sur ce type de finalités sont des journalistes de formation et de fonction. Leur rôle au sein de la conférence de rédaction consiste dans la proposition d'articles et de rubriques à faire apparaître dans le prochain numéro du journal. Que se passe-t-il lorsque leurs objectifs entre en contradiction avec

les objectifs économiques prônés par les dirigeants ? D'après notre enquête, ce genre de situations peut se poser uniquement lors de la couverture de l'actualité économique ou, surtout, politique mais rarement concernant l'actualité sportive ou culturelle. Les solutions apportées pour ce genre de situations conflictuelles, peuvent être résumées comme suit :

- Soit il est demandé à l'auteur de l'article de revoir ou modifier son contenu d'une manière, par exemple, à ne pas offenser telle ou telle partie prenante ;

- Soit l'article est carrément rejeté ;

- Soit, en amont, le journaliste anticipe sur la réaction de ses dirigeants, grâce à son expérience dans l'entreprise, en adaptant lui-même sa proposition suivant les exigences de la ligne éditoriale du journal et celles de ses supérieurs hiérarchiques.

Par ailleurs, la recherche de la poursuite des objectifs sociaux peut pousser un journaliste à changer complètement d'entreprise et donc du journal. *« J'ai dû changer d'entreprise, non pas parce que mon employeur actuel m'offre un meilleur salaire, mais juste parce que là je bénéficie d'une marge de manœuvre relativement plus importante dans l'exercice de mon métier de journaliste »* (Journaliste dans un quotidien francophone).

Un autre exemple, que nous pouvons inscrire dans cette catégorie de finalités à caractère social, est celui d'un journal à fort tirage qui, selon un ex rédacteur en chef que nous avons interrogé, a subi, durant les années 2000, de fortes pressions via certains grands annonceurs visant à modifier sa ligne éditoriale dans un sens favorable à certaines parties prenantes externes, en contrepartie d'avantages économiques et financiers certains. Mais *« nous avons pris le risque et fait le choix de sauvegarder notre indépendance éditoriale, contrairement à d'autres titres qui avaient cédé à la pression »* (ex. rédacteur en chef du journal). Cet exemple illustre parfaitement, selon nous, le caractère ambigu des préférences auxquelles sont confrontées les entreprises de presse écrite. Il nous montre également que, parfois, les préférences pourront être imposées par l'environnement extérieur.

C. Finalités à caractère personnel

La finalité à caractère personnel sous-entend la recherche de la poursuite, en priorité, des objectifs personnels de l'individu indépendamment des objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise. Il s'agit des objectifs comme : la recherche du pouvoir au sein de l'entreprise, la recherche de se faire une réputation au sein du milieu

de la presse, maximiser ses gains matériels et financiers, etc. Ces objectifs sont intimement liés à la personnalité de l'individu et à ses valeurs et convictions personnelles.

Aucune personne interrogée n'affirme s'inscrire dans cette catégorie de finalités. Toutefois, nous estimons que ce résultat n'est pas dû forcément à l'inexistence de ce genre de finalités, mais à la difficulté d'obtenir d'un individu un aveu sur ses intentions du genre « opportunistes ». D'ailleurs, certains répondants reconnaissent avoir déjà connu au cours de leur vie professionnelle des individus dont le comportement lors de la prise de décision au sein de la conférence de rédaction est guidé, avant tout, par des ambitions personnelles, parfois au détriment des valeurs éthiques et déontologiques de leur métier et de leur profession.

Ainsi, nous venons de mettre l'accent sur la première condition d'une anarchie organisée appliquée aux entreprises de presse écrite éditrices de journaux quotidiens d'informations générales. En effet, l'ambiguïté des préférences apparaît dès lors que l'entreprise de presse écrite se retrouve dans deux champs d'activité distincts : celui de l'économie qui impose des contraintes d'équilibre financier et de rationalisation des ressources, et celui du journalisme qui impose des contraintes d'ordre social liées à la satisfaction des besoins en informations des lecteurs. Ces deux logiques différentes peuvent, parfois, devenir contradictoires et déboucher ainsi sur des situations conflictuelles lors de la prise de décision au sein de la conférence de rédaction. A ces deux logiques économique et sociale, peut s'ajouter le risque d'existence d'une troisième logique qui est celle de la recherche des intérêts personnels des individus participant à la prise de décision.

3.2.2. Ambiguïté de la technologie

Rappelons que cette deuxième condition du modèle des anarchies organisées signifie que le lien entre les « entrées », les actions, et les « sorties » de l'organisation sont mal connus ou les liens qui les relient sont mal compris ; les conséquences d'une action ne peuvent être cernées qu'avec une grande imprécision (Romelaer, 1994).

Dans l'activité de la presse écrite, particulièrement au sein des entreprises éditrices de journaux quotidiens d'informations générales objets de notre étude, l'intangibilité du service produit au cours de la conférence de rédaction associée à des procédures mal définies produisent une multitude de données gérées par une multitude d'acteurs (administratifs, journalistes, commerciaux), qui ne sont pas toujours coordonnées. De

plus, le contenu rédactionnel du journal est sans cesse renouvelé, actualisé et adapté à des situations et événements toujours nouveaux, l'entreprise fonctionne alors en procédant par un apprentissage par erreurs en exploitant des leçons tirées des expériences passées et en inventant sous la pression de la nécessité. Tout cela rend l'évaluation des résultats et le pilotage des performances particulièrement difficiles. Ainsi, l'impossibilité de procéder à une évaluation par les résultats dénote bien du caractère difficilement mesurable des résultats produits. Ce sont bien toutes ces caractéristiques qui sont évoquées lorsque l'on parle de technologie floue dans les travaux sur les anarchies organisées.

Cet état de fait est illustré par les données résultant de notre enquête. D'abord, il y a le manque d'informations pour prendre des décisions. En effet, les répondants estiment que l'accès à l'information pose un réel problème dans l'exercice du métier de journaliste en Algérie. « *Nous sommes souvent confrontés à ce problème, soit parce que l'information n'est pas disponible, par exemple absence de données statistiques sur tel ou tel phénomène, ou si elle est disponible parfois elle ne reflète pas la réalité ; soit à cause de la rétention de l'information ou encore à cause du caractère sensible de certaines informations qui pourraient exposer son auteur à des risques de poursuites judiciaires* » (un journaliste et ex. rédacteur en chef). A cette contrainte s'ajoute le problème de l'absence de données sur le marché : nombre de clients réels et potentiels, les segments de marché, le comportement de consommation des lecteurs, etc. Il y a lieu de signaler également que la généralisation de l'internet a profondément bouleversé pratiquement toute l'industrie de la presse.

Un autre frein relève du manque de compétences en gestion dans les directions. Les dirigeants chargés de valider les décisions de la conférence de rédaction, dans notre étude, exercent tous leur fonction en plus de leurs activités de journalistes et de leur responsabilité de chef de service de rédaction. Ils consacrent un temps limité au management et n'ont souvent bénéficié que d'une formation brève en la matière. Les autres membres de l'administration sont accaparés par des tâches opérationnelles de secrétariat du bureau et de gestion du personnel. Ils consacrent très peu de temps au traitement et à l'analyse des données de gestion.

3.2.3- Participation fluctuante

Rappelons que selon ce troisième trait distinctif, le degré d'implication ou d'engagement des participants à la prise de décision fluctue, ils consacrent une quantité variable de temps et de l'effort.

Concernant la participation fluctuante des acteurs dans les conférences de rédaction, suivant les données de notre enquête par guide d'entretien, elle se manifeste de plusieurs façons.

D'abord, il n'est pas rare de voir que ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui sont présentes. *« Hormis le rédacteur en chef, celle des autres journalistes n'est pas indispensable à toutes les réunions, elle dépend de leur disponibilité. Il ne faut pas oublier que le journaliste a aussi un travail d'investigation sur le terrain qui nécessite, parfois, des déplacements lointains »* (Rédacteur en chef). Ainsi, des membres participent de manière aléatoire et fluctuante aux décisions, d'une réunion à l'autre selon les sujets traités et la disponibilité de chacun. Notons toutefois que la présence et la participation à la prise de décision peut être assurée, de manière partielle et indirecte, via les moyens de communication modernes particulièrement internet.

Ensuite, le degré d'implication et d'engagement dans la prise de décision au cours de la conférence de rédaction dépend de l'évolution des événements qui font l'actualité et donc des sujets traités en tenant compte de la ligne éditoriale du journal. En effet, nous avons pu constater le faible intérêt dont font preuve les journalistes que nous avons interviewés pour les prises de décision concernant des articles qui ne font pas partie de leur domaine de compétences. *« Je suis chargé au sein du journal de couvrir l'actualité politique et sociale du pays ; c'est le domaine que je connais le mieux et qui me passionne, mon rôle au sein de la réunion est de convaincre de la pertinence de mes choix de projets d'articles. Pour le reste : sport, divertissement, etc. je ne vois pas pourquoi m'immiscer dans les prérogatives de mes collègues »* (journaliste permanent).

Ceci nous amène, enfin, en nous référant à Musselin (1997) qui met en évidence dans les anarchies organisées la faible interdépendance fonctionnelle qui lie les acteurs dans la poursuite de leurs activités, à dire que dans des réunions qui regroupent les représentants de plusieurs domaines, chacun préfère souvent ne pas intervenir sur des questions qui ne touchent pas sa discipline. Par conséquent son temps de présence et de prise de parole est limité. Cette faible interdépendance fonctionnelle est favorisée par le fait que le travail de l'un a peu d'incidence et de conséquence sur le travail de l'autre, d'autant plus que la surface réservée pour chaque rubrique dans le journal est

généralement stable dans le temps, ce qui limite la compétition entre les acteurs pour occuper plus d'espace.

Conclusion

Tout au long de cette contribution, nous avons essayé de voir si des situations décisionnelles au sein des entreprises de presse écrite correspondent bien aux critères d'une anarchie organisée tels que développés par Cohen et al. (1972).

L'étude des textes fondateurs sur les anarchies organisées et le modèle de la poubelle nous incitent à affirmer que les travaux de March et de ses coauteurs restent d'une grande actualité. Identifiées par les chercheurs dans le contexte des universités américaines, les caractéristiques de préférences incertaines, de technologie floue et de participation fluctuante apportent un éclairage pertinent sur le contexte de prise de décision dans d'autres entreprises ou organisations. Dans le cas de l'entreprise de presse écrite, nous avons pu constater que cette organisation est l'idéal type de l'anarchie organisée, puisqu'on y retrouve une incertitude profonde dans la définition de ses préférences, à cause notamment de ses multiples missions, une technologie floue qui résulte de la présence de nombreux facteurs déterminant sa performance et qui sont souvent difficiles à contrôler et, enfin, une variation dans le degré d'implication et d'engagement des principaux acteurs concernés par le processus de décision.

En revanche, si cette étude nous permet de comprendre les éléments du contexte qui influencent la prise de décision, il pourrait être intéressant d'approfondir l'analyse, dans de futurs travaux, en explorant de nouvelles pistes de recherche sur cette question afin de comprendre comment se structure le processus de décision. Par exemple, en reprenant ces mêmes processus de décision dans les entreprises de presse écrite en décortiquant chaque processus en étapes historicisées et en rencontrant l'ensemble des acteurs impliqués. En outre, si l'on se réfère à Musselin (1997), qui considère anarchie organisée et modèle de la poubelle comme deux notions pouvant être dissociées, il serait également intéressant de mettre en évidence si le modèle de prise de décision au sein de cette entreprise considérée comme une anarchie organisée correspond à celui du modèle de la poubelle.

Bibliographie:

1. AHCENE-DJABALLAH B. (2005). *La communication dans tous ses états. Analyses, études, communications, écrits de presse (1983-2005)*. Editions Dar El Gharb, Oran.
2. AHCENE-DJABALLAH B. (2019). *Économie de la Presse et de la Communication en Algérie. De l'aventure intellectuelle à la mésaventure économique*. In NAQD 2019/1 (N° 37), PP. 51-64
3. ALBERT P. (1976). *La presse*. PUF
4. ALBERT P. (2004). *La presse française*. La Documentation Française, Paris
5. COHEN M.D., MARCH J. et OLSEN J.P., (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. Administrative Science Quarterly, 17, pp. 1-25,
6. CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1981), *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil
7. CYERT M. et MARCH J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Publisher: Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
8. DENIS J.L., LANGLEY A. et CAZALE L., (1995). *Peut-on transformer les anarchies organisées ? Leadership et changement radical dans un hôpital*. Ruptures, revue transdisciplinaire en santé, vol. 2, n°2, pp. 165-189.
9. EISENHARDT K., ZBARACKI M. (1992). *Strategic decision making*. In Strategic Management Journal 13 (S2), PP. 17–37.
10. FRIEDBERG E. (1997). *La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée*, in : Chevallier J. (Ed.). *Désordre(s)*, PUF.
11. MARCH J. G. et OLSEN J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organization*. Universitetsforlaget.
12. MOSTEFAOUI B. (1982). *L'usage des médias en question*. OPU, Alger
13. MUSSELIN C. *Les universités sont-elles des anarchies organisées?*. in : Chevallier J. (Ed.). *Désordre (s)*. CURAPP, pp.291-308, P.U.F
14. PETTIGREW A. (1973). *Politics of organizational decision-making*. Londres : Tavistock.
15. PFEFFER J., SALANICK G. (1974). *Organizational decision making as a political process : The case of a university budget*. In Administrative Science Quarterly 19, pp. 135-151
16. ROMELAER P. (1994). *Management : les constructeurs, James March*. In Revue française de gestion, n°98, pp. 48-61
17. SERHANE F. Z., KECHAD R. (2021). *L'entreprise peut-elle améliorer le comportement des employés à travers la formalisation d'éthique ?*. In Revue Finance et Marché. Vol. 08, N°1, pp. 76 – 91
18. SIMON H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. Quarterly Journal of Economics, 69, pp. 99-118
19. SIMON H. A. (1956). *Rational choice and the structure of the environment*. Psychological review, V.63, n°2, pp. 129 – 138
20. SIMON H. A., MARCH J. (1958). *Organizations*, John Wiley and sons, New York
21. TOUSSAINT DESMOULINS N. (1992) : *Economie des médias*. PUF, 3^{ème} édition
22. VALLEJO J., SAMPIERI-TEISSIER N., BARET C. (2015). *Comprendre les difficultés de la mise en œuvre de la délégation de gestion à l'hôpital. Une lecture par le concept d'anarchie organisée*. 3^{ème} congrès de l'association de recherche appliquée au management des

La prise de décision dans les entreprises de presse écrite. Une lecture par le modèle de l'anarchie organisée

Abderrahmane Batache, ChabhaBouzar et OualiArkoub

organisations de santé (ARAMOS), Aix Marseille Université, Nov 2015, Marseille, France.

23. VOYENNE B. L'information aujourd'hui. Armand Colin