



« C'est le cancer pour un éditeur ce truc-là »

**Travail institutionnel, identité et résistance :
les éditeurs français face à l'édition numérique**

Marie-Pierre Vaslet

IAE de Paris

mp.vaslet@gmail.com

Résumé :

Comment les acteurs d'un champ organisationnel font-ils face aux pressions en faveur du changement, notamment dans le cas d'une innovation disruptive comme celle du livre numérique ? Le marché de l'édition numérique est sous-développé en France, et la plupart des acteurs et des analystes s'accordent à dire que la responsabilité des éditeurs est importante dans ce sous-développement. Comment expliquer cette résistance si l'on considère qu'on ne peut se contenter d'une explication par la routine et l'aversion au changement ?

Cette étude de cas exploratoire de l'attitude de résistance des éditeurs face au numérique a une double visée : 1) produire une description empirique concrète de ce champ et des enjeux qui le traverse ; 2) émettre quelques propositions théoriques en se situant dans le cadre d'analyse néo-institutionnaliste, plus spécifiquement celui du travail institutionnel, qui étudie comment les acteurs prennent en main les changements ou la maintenance institutionnelle.

Mots-clés : édition numérique, édition française, identité, résistance, travail institutionnel, néoinstitutionnalisme



« C'est le cancer pour un éditeur ce truc-là »

**Travail institutionnel, identité et résistance :
les éditeurs français face à l'édition numérique**

*« La France restera peut-être un cas à part dans le numérique.
Et pourquoi pas finalement ?¹ »*

Arnaud Noury, PDG d'Hachette Livre, 2014

Introduction

Le marché de l'édition numérique² est aujourd'hui sous-développé en France. Certes, il est en croissance forte, mais en partant d'un niveau très faible et tous les ans, sa progression reste en dessous des prévisions. Ainsi en 2010, le cabinet Bain & Company (2010, p. 6) prévoyait pour 2015 un marché américain du livre numérique aux alentours de 25% – c'est bien le cas aujourd'hui – et un marché français aux alentours de 15% – il se situe entre 1,4% et 6,4% suivant les sources. Par ailleurs, seulement 38% des éditeurs interrogés par KPMG (2015) en septembre 2015 pensent que le marché du numérique dépassera 15% du marché en... 2020.

Devant cette situation, la plupart des analystes ont tendance à privilégier une explication de type « village gaulois » : la tendance des Français à valoriser « l'exception culturelle » les conduirait à résister à la nouvelle donne – et la citation d'Arnaud Noury donnée en ouverture peut bien être comprise ainsi. Devant l'évidence de cette nouvelle technologie, rupture sans doute aussi forte que l'imprimerie en son temps, les éditeurs français seraient dans le déni, se montreraient par trop conservateurs, et risqueraient gros à refuser de voir cette réalité, pourtant de plus en présente, de même que leurs homologues de la musique ont payé cher leur retard à l'allumage face à la montée en puissance de la musique dématérialisée (Blanc et Huault, 2010 ; Blanc et Taupin, 2015).

Cette spécificité du marché français de l'édition numérique et l'attitude des éditeurs peinant à

1 Phrase prononcée lors d'un débat en mars 2014. Cité dans Vincy (2014).

2 On parle ici du marché des livres numériques – ebooks – et non bien sûr de la vente en ligne d'ouvrages papier.



admettre sa montée en puissance en font donc un matériau de choix pour étudier le phénomène de résistance et de maintien institutionnel. La question du changement ou du maintien des institutions est en effet au cœur de la littérature néo-institutionnelle (TNI). Elle a dès l'origine tenté d'expliquer l'inertie et la continuité au sein d'un champ organisationnel, puis de comprendre l'origine du changement institutionnel et, plus récemment, tenté de cerner précisément ces phénomènes de maintien institutionnel – ou de résistance – face aux pressions toujours plus grandes en faveur du changement. Elle a en particulier montré comment l'identité individuelle et l'intérêt des acteurs jouaient un rôle dans ces phénomènes, et affirmé en conséquence le rôle de l'*agency* des acteurs concernés.

Cette étude propose de s'inscrire dans ce courant de recherche de la théorie néoinstitutionnelle (qui lorgne du côté des études critiques) situant la clé et le succès du travail institutionnel du côté d'une action volontaire des acteurs – même lorsque celle-ci prend la forme d'une passivité apparente – avec une analyse empirique qualitative exploratoire de la façon dont l'édition française et les éditeurs font face à l'émergence et au développement de l'édition numérique. Cette étude est d'abord une description empirique mais elle vise également à préciser quel est le rôle de l'identité (ici professionnelle) des individus dans le travail institutionnel, et à comprendre à quelles conditions des acteurs en faveur du maintien institutionnel réussissent à s'opposer à des agents de changement très puissants.

Pour répondre à ces questions, une revue de littérature fera d'abord le point sur le changement institutionnelle, la résistance et l'identité dans la TNI (1). L'étude de cas sur les éditeurs face au numérique proprement dite (2) précèdera une brève (et « *in progress* ») discussion sur les ouvertures théoriques offertes par cette étude (3).

1. Changement, résistance et identité dans la théorie néoinstitutionnelle

Comment la théorie néoinstitutionnelle (TNI) théorise-t-elle le changement – et à l'inverse, la continuité – au sein d'un champ organisationnel ? La plupart des auteurs notent qu'à l'origine, le changement n'était pas le point d'attention principal, l'accent étant mis sur le caractère de permanence et de stabilité des institutions (DiMaggio et Powell, 1983). Le changement devient cependant l'une des questions centrales de la théorie sous la forme suivante : « *how*



and why actors shaped by (i.e., embedded within) institutional structures become motivated and enabled to promote change in those structures » (Greenwood et Suddaby, 2006, p. 27) .

1.1. De la logique institutionnelle à la résistance

1.1.1. La logique institutionnelle

La littérature analyse fréquemment le changement institutionnel comme un changement de logique institutionnelle. Celle-ci est définie comme « *the way a particular social world works* » [Jackall (1988, p. 112) cité par Lok (2010)], ou, de façon plus spécifique, comme « *the socially constructed, historical pattern of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality* » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 804). De nombreuses études empiriques analysent ainsi le passage d'une logique à une autre : par exemple d'une logique de conservateur, protecteur d'une « culture authentique » à celle d'une logique commerciale dans les musées et les sites culturels ou patrimoniaux (Oakes, Townley et Cooper, 1998) ; d'une logique éditoriale à une logique commerciale dans l'édition universitaire américaine – déjà l'édition – (Thornton et Ocasio, 1999) ; de celle de la gastronomie traditionnelle à la « nouvelle cuisine » (Rao, Monin et Durand, 2003) ; de celle qui oppose avocats et comptables à une logique de partenariat au sein d'une nouvelle forme organisationnelle dans les Big 5 (Suddaby et Greenwood, 2005 ; Greenwood et Suddaby, 2006) ; ou même d'une logique de simple gardienne du foyer à celle d'activiste politique dans un groupe de femmes au foyer japonaises (Leung, Zietsma et Peredo, 2014).

1.1.2. Le travail institutionnel

Le passage d'une logique à l'autre est permis par la présence de contradictions au sein même de cette logique : bien qu'un monde social soit cohérent, il peut être entouré, voire construit de contradictions et multiples ambiguïtés (Seo et Creed, 2002), qui permettent le changement. Parfois ces contradictions sont analysées comme des « *institutional gaps* » (Rao, Monin et Durand, 2003) lorsque la logique prévalente se révèle inadaptée à un environnement ou à une situation nouvelle. La présence de contradictions ou gaps est nécessaire pour qu'advienne un



changement institutionnel, mais ne suffit pas.

En effet, la TNI a mis en lumière une forme active de « travail » nécessaire des institutions (e.g. Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby et Leca, 2009, 2011 ; Lawrence, Leca et Zilber, 2013). Ce travail institutionnel – « *a purposive action aimed at creating, maintaining and disrupting institutions* » (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 216) – procède donc d'une action *volontaire* même lorsque le but est de simplement maintenir une institution, et non de la créer ou de la changer. Face aux incitations de l'environnement, aux contradictions à l'intérieur même des logiques, aux actions efficaces d'acteurs du changement ou même à la demande du niveau supérieur de la société (Lok, 2010), la pression en faveur du changement institutionnel peut ainsi demander un travail volontaire et actif aux individus s'ils veulent maintenir les institutions (Blanc et Huault, 2010).

1.1.3. Agency, intérêt, lutte de pouvoir et résistance

Si les acteurs ont une action volontaire, cela signifie que l'accent est mis sur leur *agency* lorsqu'ils accomplissent ce *travail* (que ce dernier soit en faveur du changement ou du maintien des institutions). C'est parce que les acteurs ont des intérêts, qu'ils sont capables de les analyser et d'analyser les logiques et les pressions institutionnelles, qu'ils agissent en conséquence, dans le sens vers lesquels les poussent leur intérêt : on l'a vu *supra* pour le changement, avec les Chefs ou les femmes au foyer japonaises (Rao, Monin et Durand, 2003 ; Leung, Zietsma et Peredo, 2014); c'est également le cas lorsqu'ils veulent maintenir l'ordre institutionnel (e.g. Marquis et Lounsbury, 2007 ; Blanc et Huault, 2010). Le travail institutionnel peut donc s'apparenter à une véritable lutte de pouvoir entre les logiques – et les acteurs qui les représentent.

A cette notion de maintien institutionnel est parfois préférée celle de « résistance », notamment lorsque les auteurs veulent particulièrement insister sur cette lutte de pouvoir et l'*agency* des acteurs³. Les institutionalistes sont en effet parfois suspectés de mythifier la figure « héroïque » de l'entrepreneur institutionnel, qui bouscule les institutions existantes ou en crée de nouvelles (e.g. Creed, Dejordy et Lok, 2010, p. 1358), au détriment de celle du partisan du statu quo qui refuse le changement – en d'autres termes le progrès. La résistance, terme évidemment beaucoup plus tranché que le simple « maintien », est une façon de

3 Même si ce terme de résistance est plus souvent employé au sein des études critiques qu'en TNI.



réintroduire un peu d'héroïsme et de réhabiliter ces acteurs (Marquis et Lounsbury, 2007 ; Lok, 2010 ; Martí et Fernández, 2013) – pour ne citer que des auteurs se plaçant explicitement au sein de la TNI.⁴

Cette lutte – en faveur ou contre le maintien de l'ordre institutionnel – peut prendre plusieurs formes, peut être violente ou plus subtile : par exemple réflexion critique préalable à toute action collective (Seo et Creed, 2002), mouvement social (Rao, Monin et Durand, 2003), discours ou rhétorique de légitimation (Suddaby et Greenwood, 2005). Elles ont davantage été étudiées empiriquement dans le cas du changement que du maintien institutionnel mais Blanc et Huault par exemple (2010) ont montré le rôle tenu par le discours pour le maintien d'un ordre institutionnel. Cette lutte prend aussi la forme d'un travail identitaire.

1.2. L'identité et le travail institutionnel

L'identité n'est pas toujours explicitement reliée par les institutionnalistes au travail identitaire – le concept est davantage attaché aux analyses dites critiques (CMS) – mais l'intérêt pour le concept s'est néanmoins développé dans la TNI⁵.

1.2.1. Qu'est-ce que l'identité ?

Elle n'est pas toujours très définie mais un consensus apparaît sur le fait qu'il s'agit de la réponse à la question « Qui suis-je ? » (Pezé, 2012, 2013). Comme le notent Alvesson, Ashcraft et Thomas (2008) et Thomas (2009) on peut cependant opposer deux conceptions clés : à la suite des interactionnistes (Mead, 1934 ; Goffman, 1963 ; Weick, 1995), on peut concevoir l'identité comme avant tout mouvante et en construction permanente (Giddens, 1991 ; Bauman, 2004)– c'est en général le cas des analyses critiques sur l'identité ; ou bien l'on peut, à l'inverse, mettre l'accent d'abord sur le caractère « distinctif et cohérent » de l'identité, à l'instar de la SIT (social identity theory) (Tajfel, 1982 ; Tajfel et Turner, 1979) et des travaux d'Ashforth (Albert, Ashforth et Dutton, 2000 ; Ashforth, 2000 ; Ashforth et Mael,

4 Le terme de résistance incite également davantage à penser qu'il s'agit d'une résistance *contre un changement* – tandis que le maintien institutionnel ne fait pas spécifiquement référence à un changement en cours. Cependant, il me semble qu'il prend tout de même en compte le fait que de multiples pressions poussent au changement, et les deux concepts me semblent donc *sur le fond* très proches.

5 Précisons que l'on parle ici de l'identité individuelle uniquement et non de l'identité organisationnelle par exemple.



1989) Les néo-institutionnalistes se placent d'un côté ou de l'autre, bien que plus souvent du côté de la SIT.

1.2.2. L'identité au coeur du travail institutionnel

La construction identitaire est l'une des formes que peut prendre le travail institutionnel selon Lawrence et Suddaby (2006) lorsque celui-ci vise à créer une institution. Le travail identitaire n'est pas cité dans le cas des deux autres formes de travail institutionnel – maintien ou perturbation – car le propos des auteurs était de dessiner « *a map of empirical studies of institutional work* » (p. 216) – en 2006 donc. Plusieurs études empiriques ont depuis mis en lumière le rôle du travail identitaire, dans la création mais aussi dans le maintien ou le changement (*disruption*) des institutions : par exemple Creed, Dejordy et Lok (2010), Lok (2010), Leung, Zietsma et Peredo (2014).

Ce travail identitaire peut être un acte intentionnel de travail des identités d'autrui, en général dans une volonté de contrôle dans cette lutte pour les institutions (Oakes, Townley et Cooper, 1998 ; Alvesson et Willmott, 2002) cet aspect ouvre le thème de la régulation identitaire, bien davantage exploité dans les études critiques que dans le néo-institutionnalisme. Mais plus souvent, construction identitaire et travail institutionnel vont de pair, comme les deux faces d'une même pièce : ils sont constitués de « *multiple cycle of interactions between external and internal identity work through action, learning, sensemaking and role boundary expansion* » (Leung, Zietsma et Peredo, 2014, p. 424). Mais cela peut se passer de façon harmonieuse et tranquille, ou à l'inverse, violente et conflictuelle.

1.2.3. L'identité et le travail « tranquille »

Le travail identitaire et institutionnel peut s'effectuer sans douleur ni résistance (Rao, Monin et Durand, 2003 ; Leung, Zietsma et Peredo, 2014). Dans ce cas, le processus s'effectue sur un temps relativement long – plusieurs années – ; il va dans le sens des changements observés à un niveau plus macro de la société ; surtout, il apporte aux acteurs une plus grande autonomie et va dans le sens de leur intérêt en modifiant leur identité sans pour autant affecter ce qui en fait le cœur même (les femmes au foyer japonaises ont étendu leurs rôles et leur identité tout en conservant celui principal de gardienne du foyer ; les Chefs sont restés Chefs, et sont même devenus encore plus « chefs »...).



1.2.4. L'identité et la lutte pour le pouvoir

Mais le plus souvent, le changement n'est pas si tranquille, les contradictions dominent et la lutte est plus violente. Le combat pour ses intérêts et/ou pour conserver son autonomie est prédominant et l'identité est la clé de la volonté de résistance ou au contraire de changement des arrangements institutionnels. La lutte est d'autant plus forte que les intérêts divergent, que les pressions sont fortes et le cœur même de l'identité attaqué. Par exemple, devant un changement imposé qui menace l'autonomie de certains acteurs au niveau local, des individus résistent et deviennent « *important source of support for opposition to larger entities when those entities espouse goals and beliefs that are antithetical to those in the community* » (Marquis et Lounsbury, 2007, p. 814) Chez Creed, Dejordy et Lok (2010), deux identités contradictoires s'opposent chez des pasteurs homosexuels et conduisent à un intense travail identitaire, qui lui-même permet le travail institutionnel et le changement. C'est la tension et la souffrance provoquées par ces identités contradictoires – et la marginalisation qui en résulte – qui sont ici les moteurs du travail identitaire et du changement.

L'identité dominante ne mène cependant pas toujours à la victoire. Chez Lok (2010), une nouvelle logique parvient à s'installer alors qu'elle est contestée en termes identitaires. Cette contestation s'opère cependant de façon souterraine, derrière une apparence de consentement : « *... the identities associated with a new logic can continue to be subtly contested and transformed in the everyday talk of actors who publicly accept, adopt, and even claim to welcome the logic's practice implications* » (p. 1306). Les individus peuvent résister de façon larvée et leurs identités se maintenir malgré la nouvelle identité, mais une tension et une souffrance peuvent aussi apparaître. De plus, ainsi que l'auteur le dit : « *the persistence of dual identifications may decrease over time* » (p. 1331). La persistance des anciennes identités couplée à la critique souterraine de la nouvelle logique ne suffit donc pas à conserver l'ordre institutionnel. Cela peut apparaître comme le stade de la réflexivité dont les acteurs font preuve au premier niveau de la *praxis*, mais n'est pas ici suivi d'action collective, nécessaire pour le succès du travail institutionnel (Seo et Creed, 2002).

La place de l'identité est donc ambiguë dans le travail institutionnel. Au cœur du processus, avec qui elle va généralement de pair, elle peut être à l'origine et la cause principale du



changement ou du maintien des institutions. Il est essentiel de la contrôler, la changer, ou au moins l'avoir de son côté pour créer, changer ou maintenir des institutions. Cependant, le travail identitaire – notamment de résistance – ne suffit pas toujours à empêcher une logique alternative de s'imposer : la logique de la valeur actionnariale, agent de changement particulièrement puissant, s'est imposée au Royaume Uni comme dans le reste du monde, malgré la résistance larvée et quotidienne des informants de Lok (2010). Est-ce à dire que l'identité n'a pas toujours autant d'importance que cela ? Quels autres facteurs entrent en ligne de compte, qui vont déterminer le succès ou la défaite d'une logique sur une autre ? Que se passe-t-il lorsque l'ambiguïté s'en mêle. Blanc et Huault (2010, p. 96), qui ont étudié les processus de maintien institutionnel dans l'industrie musicale, supposaient ainsi que l'édition pouvait particulièrement convenir pour poursuivre l'étude du phénomène. L'étude exploratoire qui suit entend les prendre au mot.

2. L'édition française et les éditeurs face au numérique

Pour participer à cet réflexion, je propose donc une étude qualitative exploratoire du phénomène de résistance des éditeurs français à l'édition numérique. Il s'agit d'un phénomène en cours, non clos, d'où le caractère simplement exploratoire de cette étude, qui pourrait être évolutive.

2.1. Méthodologie

Cette étude de cas repose sur une méthodologie exclusivement qualitative. Les données de l'étude sont essentiellement des documents et des entretiens. Ont été consultés et analysés la presse nationale et spécialisée (notamment *Livres Hebdo*, le journal professionnel et « officiel » de l'édition), quelques articles scientifiques (il y en a peu), des rapports de cabinets d'études, des sites institutionnels (notamment celui du SNE, le syndicat professionnel), des blogs spécialisés, des ouvrages d'histoire ou d'analyse sur l'édition.

Par ailleurs, dix entretiens non directifs, réalisés dans le cadre d'une autre recherche en cours, ont été utilisés. Ces entretiens, réalisés entre mars et juin 2015, visaient à obtenir des récits de vie, méthode de choix pour appréhender un « monde social » (Bertaux, 1980, 2010 ; Sanséau, 2005) par la multiplicité des regards et points de vue, et dans une perspective comparative. Ils n'étaient donc pas explicitement centrés autour de la question du numérique. La consigne de



départ était : « Pouvez-vous me raconter votre parcours comme éditeur ? Sachant que je m'intéresse également aux changements traversés par l'édition. » L'avantage de cette consigne et des données recueillies est que les acteurs n'étaient pas influencés par le thème de l'entretien et l'on voit ainsi l'importance que le numérique a *spontanément* pour ces acteurs lorsqu'on n'attire pas spécifiquement leur attention dessus.

Le total des dix entretiens réalisés comprend environ 16h d'enregistrements et 185 p. de retranscription. Les secteurs éditoriaux représentés au fil des parcours individuels couvrent très largement le champ de l'édition française (littérature, essais et documents, sciences humaines, pratique, jeunesse, scolaire, parascolaire, beaux livres, universitaire). Les maisons d'édition où travaillent (ou ont travaillé) les répondants sont des maisons de notoriété moyenne à très forte, faisant partie de groupes d'édition pour la plupart d'entre elles (sauf deux indépendantes). Ce qui rassemble ces individus est que tous se définissent comme éditeur⁶. Les profils des interviewés sont rassemblés dans le tableau 1 ci-dessous (les prénoms ont été transformés sauf pour une personne).

Tableau 1. Profil des interviewés

Age/fonction	25-34	35-44	45/55	55/64	65 et +
Dirigeant (y compris entrepreneur)				Pierre	Jean-Manuel Bourgois (75) Jack Danielle
Directeur éditorial		Arnaud Marie-Laure		Vincent	
Responsable éditorial		Julie			
Editeur					
Editeur free-lance (ancien salarié)		Pascale		Gilles	

Les verbatims concernant l'édition numérique ont ensuite été extraits et traités spécifiquement. Dans le cadre de l'autre recherche, l'ensemble de ce matériau d'entretien a

⁶ Sachant que le terme éditeur est plurivoque. Il peut déjà renvoyer à la maison, ou à des individus, et dans ce dernier cas, un éditeur peut être 1) le patron d'une maison d'édition ou celui qui prend la décision de publication d'un livre (c'est le *publisher* en anglais) ; mais aussi 2) celui qui a en charge le travail intellectuel autour du livre, qui travaille avec l'auteur sur sa conception ; et enfin 3) celui qui suit le travail plus technique (même si cela inclut le rédactionnel) sur le manuscrit et sur le processus éditorial proprement dit (l'*editor* anglais). Concrètement, ces différents rôles ne sont pas toujours aussi strictement séparés.



été codé dans une perspective inductive, au fil de la lecture, sans imposition préalable d'une grille théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 2014). Une grille d'analyse de premier niveau a ainsi émergé qui a permis une première description empirique des éditeurs – sans lien particulier avec le numérique –, mais notamment en termes identitaires. Il s'agit d'une grille d'analyse thématique, repérant et classant les énoncés pouvant se rapporter à l'identité des éditeurs. De fait, les énoncés concernant l'identité de façon explicite étant rares, les énoncés retenus peuvent se rapporter plus indirectement à l'identité (par exemple par le biais de jugements ou de description sur la nature du travail de l'éditeur) : cette méthodologie est précisé *infra*, paragraphe sur l'identité.

La présentation va suivre le plan suivant : une brève présentation générale de l'édition française (2.2), une description de l'édition numérique en France et de la résistance des éditeurs (2.3), les causes de cette résistance, telle qu'énoncée par les acteurs eux-mêmes (2.4) ; et enfin la forme que prend cette résistance (2.5).

2.2. L'édition française : une industrie ancienne et structurée

L'édition française est une industrie ancienne. La célèbre lettre de Diderot (1763) sur le commerce de la librairie montre ainsi comment dès le 17^e siècle, les « éditeurs », qui ne s'appelaient pas encore ainsi mais étaient imprimeurs ou libraires (ou souvent « libraires-imprimeurs »), avaient déjà un fort sentiment de communauté et étaient capable de travailler ensemble si nécessaire pour défendre leurs intérêts. L'éditeur tel que nous l'entendons aujourd'hui est, lui, né au 19^e siècle (Chartier, Martin et Vivet, 1985 ; Durand et Glinoyer, 2005) et la plupart des maisons d'édition française les plus connues sont créées à cette époque ou au début du 20^e siècle : Hachette (1826), Larousse (1852), Flammarion (1876), Grasset (1907), Gallimard (1911)...

Aujourd'hui, le marché du livre est traditionnellement décrit comme un marché mûr, à la croissance faible (voire en déclin). Le poids économique des éditeurs peut sembler faible – environ 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, en déclin léger mais continu



depuis plusieurs années⁷, même si l'année 2015 a renoué avec la croissance (+ 1,5%) (Beuve-Méry, 2016) – mais le livre reste le premier marché culturel en France (Beuve-Méry, 2015 ; International Publishers Association (IPA), 2014, p. 20) et le marché français le 5e dans le monde (après les Etats-Unis, la Chine, l'Allemagne et le Japon).

L'édition française a traversé une longue période de concentration depuis une quarantaine d'années (la dernière d'importance était le rachat de Flammarion par Gallimard en 2012, qui a permis la création de Madrigall, 3e groupe d'édition français). Aujourd'hui, les trois groupes les plus importants – Hachette, Editis, Madrigall – couvrent environ 50% de l'édition française, les dix premiers groupes 77% et environ 200 maisons se partagent le reste de l'activité⁸... et la concentration se poursuit aujourd'hui (Livres Hebdo, 2015).

Au-delà même de cette concentration, le champ de l'édition française est très structuré et les éditeurs représentent une communauté soudée. Le syndicat professionnel, le SNE, compte environ 660 adhérents et joue un rôle majeur dans le champ, par ses actions de veille ou de lobbying auprès des instances gouvernementales. Les professionnels ont aussi leur revue, Livres Hebdo, créée en 1979 de la fusion de plusieurs revues (dont une qui existait depuis 1811), et leur organisme de formation, l'Asfored, créé par le SNE en 1971. Ce « tout petit monde » se rencontre au Salon du Livre, à la foire de Francfort ou dans l'un des restaurants du « quartier des éditeurs », au cœur du 6e arrondissement.

Aujourd'hui, le modèle économique de l'édition est éprouvé et centenaire. Depuis la loi Lang en 1981, le prix de vente du livre est fixé par l'éditeur, qui négocie par ailleurs les remises libraire, distributeur et diffuseur⁹, ainsi que les droits d'auteur. Ce prix unique du livre a permis à la France de conserver un dense réseau de librairies indépendantes. Le chiffre d'affaires des éditeurs est composé des flux aller d'ouvrages mis en place en librairie desquels se déduisent les flux de retour des invendus. La notion « d'exemplaire » (imprimé, mis en

7 Selon l'enquête annuelle du syndicat professionnel, le SNE (Syndicat national de l'édition). Le marché du livre est lui estimé par GfK à 3,9 milliards d'euros la même année. Le nombre de salariés des maisons d'édition aurait décliné de 4% entre 2011 et 2013 (Ernst & Young Advisory, 2015, p. 67).

8 Selon l'enquête de *Livres Hebdo*, qui couvre les maisons d'édition dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 million d'euros (ou qui appartiennent à un groupe). Il existe cependant plusieurs milliers de petites ou toutes petites maisons d'édition indépendantes dont l'activité économique est réduite.

9 Les diffuseurs – le commercial – et les distributeurs – la logistique –, sont des filiales des éditeurs, ce qui n'est pas le cas des librairies.



place, retourné... pilonné) est donc essentielle dans ce modèle et c'est d'ailleurs sur elle que repose le principe même du droit d'auteur.

2.3. Le sous-développement du livre numérique en France

2.3.1. Un si petit marché...

Selon le SNE (2015, p. 15), l'édition numérique en France représente en 2014 un chiffre d'affaires de 161,4 millions d'euros (+53% par rapport à 2013) pour atteindre 6,4% du CA global du secteur (mais 4,1% du CA net des éditeurs). Pour GfK, le marché de l'ebook a crû de 45% en 2014 pour atteindre 63,8 millions d'euros (donc très en dessous des estimations du SNE, à 1,4% du CA global), ce qui reste inférieur à ses prévisions précédentes. Les adeptes de la lecture numérique (souvent des grands lecteurs) représenteraient 11% de la population française (Hadopi/GLN/Ifop, 2014). Le SNE lui le chiffre à 18% de la population, valeur restée stable entre 2013 et 2014 et 76% des Français n'envisageraient pas de devenir lecteur numérique (SNE, 2015, p. 15). Comme l'écrit Ernst & Young (2015, p. 69) (sur les chiffres 2013) : « *À court terme, la lecture numérique ne semble pas en mesure de concurrencer le papier : en effet, 85 % des Français préfèrent toujours lire en format papier.* »

Ces chiffres peuvent être comparés à d'autres. Aux Etats-Unis, le livre numérique représente 26% du marché du livre. Il faut cependant noter qu'il est en phase de décroissance (- 6% entre 2013 et 2014, - 8% au premier trimestre 2015). En Europe, à l'exception notable du Royaume Uni, le marché numérique est partout inférieur à 5% mais la France est, selon GfK, le pays où il est le plus faible.

Concernant l'offre d'ebook, selon l'enquête de KPMG (2015), après une période de croissance continue, elle semble avoir marqué le pas en 2015 : 62% des éditeurs ont une offre numérique, le même niveau qu'en 2014, et 4/5e des éditeurs qui n'ont pas d'offre numérique ne veulent pas en créer une. Pour 55% de ceux qui en ont une, le chiffre d'affaires numérique représente moins de 2% du CA global, il dépasse les 10% pour seulement 10% des éditeurs. Et seulement 38% d'entre eux (ils étaient 50% en 2014) pensent que le marché dépassera 15% en 2020. D'un autre côté cependant, alors qu'il n'y avait quasiment aucune offre numérique en 2010, 10% des ouvrages papier en avaient une en 2012 et 80% en 2013 (Benghozi et Salvador, 2015, p. 5) Ce développement de l'offre peut sans doute être relié à l'arrivée de l'Ipod en France en 2010 et du Kindle en 2011, Apple et Amazon étant les deux principaux



acteurs de la diffusion numérique. L'arrivée du nouveau contrat d'édition le 1er décembre 2014, qui impose aux éditeurs de fournir dans un délai contraint une exploitation numérique pour tout ouvrage dont il détient les droits, devrait conduire à une nouvelle augmentation de l'offre mais cela n'a semble-t-il pas été le cas en 2015.

2.3.2. Les raisons du sous-développement et la réalité de la résistance des éditeurs

Cette faiblesse du marché est diversement expliquée. L'explication la plus commune est celle de la « transition numérique ». Le marché numérique est ainsi supposé compenser le déclin du marché traditionnel du livre dans un avenir plus ou moins proche mais c'est un processus long : « *In all these markets, digital change in trade (and notably in adult fiction) has only begun its transformation of trade book markets at this point, so that the loss in print has not been compensated by digital gains.* » (Rüdiger Wischenbart. Content & Consulting, 2014, p. 14).

Lorsqu'ils vont plus loin, la plupart des analystes, notamment Xerfi ou le Global eBook Report, affirment que la raison majeure de ce faible développement est à situer chez les éditeurs eux-mêmes¹⁰, notamment dans le prix des e-books, supérieur à celui des livres de poche. Le frein à la lecture numérique le plus cité est en effet le prix (Hadopi/GLN/Ifop, 2014). Rappelons que les éditeurs fixent le prix du livre en France, et le prix des e-books est généralement fixé à un niveau élevé par les éditeurs, environ 20% en dessous du prix du livre papier et supérieur au prix du poche s'il existe^{11,12}, même si bien entendu, aucune

¹⁰ Il est difficile de dire si la résistance des éditeurs est effectivement la seule explication au sous-développement du marché. Les Français sont désormais très bien équipés en tablettes et smartphones et, dans une moindre mesure, en liseuses (Hadopi/GLN/Ifop, 2014). Une résistance des consommateurs dont la cause pourrait être à chercher dans le rapport spécifique que les Français entretiennent avec le livre, et notamment la littérature, pourrait être intéressante à investiguer mais ce n'est évidemment pas le propos de cette étude. La résistance des éditeurs, objet de la recherche, a nécessairement une importance majeure.

¹¹ Depuis 2012, Hachette affiche cependant des prix numériques quasiment au même niveau que ceux des poches pour une sélection d'ouvrages. Le tome 1 de *Twilight* par exemple, est à 9,90 € en poche et 9,99 € en numérique.

¹² On ne développera ici le rôle de la TVA, longtemps restée au taux normal avant de passer au taux réduit, comme le livre papier, puis de repasser au taux normal sur décision de la commission européenne (et ce n'est pas fini). L'argument de la TVA au taux normal était un argument utilisé par les éditeurs pour légitimer les prix élevés.



recommandation officielle ne peut être émise par le SNE¹³. Ce strict contrôle des prix est sévèrement jugé par les analystes : « *In countries like Germany or France, with fixed book prices and a firm stance of publishers trying to maintain ebook prices oriented at print prices as benchmarks, this can lead to a rapid discrepancy, or even confrontation, over prices, between the world of old publishers, and the new readers and consumers who move all their cultural consumption to digital environments* » (Rüdiger Wischenbart. Content & Consulting, 2014, p. 152) ou bien : « *a widening gap might open between the observations perceived by the traditional publishing houses on the one hand, and consumer behaviour on the other* » (ibid. 2014, p. 36). Les « offres éclair Kindle » pratiquées par Amazon et considérées avec suspicion par les éditeurs, sont l'occasion d'une autre critique larvée : « [practice of lowering prices] *is a hard lesson for all involved in a book market which is fundamentally rooted in the conviction that books are special, and require a strict regulation of retail prices* » (ibid. 2014, p. 36) .

Benghozi and Salvador (2015) expliquent eux l'inertie des éditeurs face au numérique par le manque de ressources financières suffisantes pour anticiper quand on se situe dans des marchés mûrs et de faible croissance comme l'édition. Ces marchés n'ont pas de forces motrices pour le changement. En outre, comme il n'existe pas encore de standards techniques unifiés pour les ebooks, les éditeurs sont contraints de multiplier les formats et les plateformes de distribution, ce qui implique des coûts élevés alors que le marché n'est pas encore mûr et les chiffres d'affaires par conséquent très faibles. Cela les conduit, dans une logique de vision à court terme, à sous-développer leur offre et leurs investissements. Les éditeurs français semblent inconscients des réels enjeux du numérique sur le plus long terme et sous-investissent en conséquence, externalisant par exemple la réalisation des ebooks, perdant ainsi de précieuses occasions d'apprentissage.

En dehors des professionnels de l'édition eux-mêmes, les analystes semblent donc tous affirmer – avec plus ou moins de nuances –, que l'édition numérique est l'avenir du livre et que les éditeurs pourraient payer cher leur manque de vision et d'anticipation. Guy Kawasaki, célèbre « gourou » américain, résume cette opinion de façon lapidaire et résolument provocatrice : « *I realize there's a resistance to giving up paper, but just as we're not using*

¹³ En mars 2011, les services de la concurrence de la Commission européenne ont perquisitionné plusieurs grandes maisons d'édition en vue d'enquêter sur une éventuelle entente illégale sur le prix des ebooks. En vain.



cartography or landmines (sic) anymore, we're not going to be reading paper books. Publishers will disagree with that, mostly because they don't have an alternative, but I think that's just the way it is. »¹⁴

Les éditeurs, représentés par le SNE, donnent cependant en apparence des gages de bonne volonté numérique : ils multiplient les discours sur la « mutation » qu'ils traversent, ils ont créé un CQP (certificat de qualification professionnelle) d'« éditeur numérique », validé en mars 2015, ils engagent des « directeurs du développement numérique », organisent (depuis 2008 !) les « Assises du livre numérique » deux fois par an... tout en poursuivant sous-investissement et contrôle des prix par ailleurs. Ce strict contrôle des prix des e-books, délibérément fixés au-dessus du prix du poche, est en effet assumé par les éditeurs dans les discours internes à la profession. Arnaud Noury, PDG d'Hachette Livre, l'a ainsi clairement énoncé en 2015 : « *Nous avons appris de l'industrie de la musique, et de la presse, que lorsque vous perdez le contrôle sur le prix des contenus, vous êtes condamné. Je [...] je suis heureux qu'il y ait un consensus entre les principaux éditeurs de façon à ce que nous gardions le contrôle* »¹⁵.

Les éditeurs interrogés lors des entretiens confirment cette analyse :

- Arnaud (directeur éditorial, essais et documents, 35-44 ans). « *[...] le chiffre d'affaires du numérique, c'est toujours 1 %. Ça va sans doute le rester tant que les prix des livres numériques seront aussi élevés. Donc tu vois c'est pas un lieu... c'est pas un lieu d'investissement éditorial. Ça pourrait l'être, mais franchement...* »
- Pierre (dirigeant, 55-64 ans). « *Voyez par exemple, l'existence du livre numérique. Qui existe pas pour ce qu'on fait, ou peu, on l'a fait un peu mais bon... ça a une petite réalité pour la littérature, petite et qui restera petite tant que les éditeurs voudront conserver le privilège du poche hein... c'est quand même là qu'ils font leurs marges... Donc on est loin des 25 ou 30 % que ça peut peser aux US.* »

L'analyse des entretiens présente aussi un autre résultat étonnant, qui confirme le peu

¹⁴ <http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2014/01/15/guy-kawasaki-reveals-the-future-of-publishing>

¹⁵ Cité dans *Livres Hebdo* (Durand, 2015)



d'intérêt que les éditeurs (pris ici comme individus) portent au numérique. A une exception près (Pierre), aucune des 10 personnes interviewées n'a spontanément évoqué l'édition numérique, y compris lorsqu'ils parlaient des évolutions et changements dans l'édition : crise de la librairie, baisse du lectorat, poids des *process* et des outils de gestion, augmentation des exigences financières, rôle du numérique dans le travail éditorial, rôle des librairies en ligne... mais pas l'édition numérique elle-même. L'édition numérique ne fait pas partie de la réalité concrète des éditeurs, lorsqu'ils parlent d'eux et de leur parcours, aucun ou presque n'évoque le sujet d'emblée, et ce y compris dans le cas des personnes les plus jeunes de l'échantillon¹⁶. Lorsque la question de l'édition numérique était explicitement posée par moi en cours d'interview, la réponse témoigne que le sujet a peu d'importance, et n'est considéré que sous forme de contrainte et d'obligation accomplie à regret.

- Arnaud (directeur éditorial, essais et documents, 35-44 ans). « [...] à partir du moment où on a les droits du numérique, **on est obligé de le faire** dans un délai assez court, et même là, tout le fonds, **on est obligé de le numériser... donc ça, c'est [nom de la maison] qui prend ça charge, donc moi je suis et je valide. Après, on le fait parce qu'il faut le faire.** [...] En matière de littérature générale... tu vois, moi-même, j'ai une vague formation... enfin, je conçois vaguement comment ça se passe mais je mesure pas le... j'ai pas le besoin quotidien d'être formé spécifiquement sur le numérique. Donc non, je pense pas que... non, puis tu vois c'est des moyens tellement énormes... »
- Danielle (dirigeante, littérature générale, + 65 ans) « [...] c'est... c'est un coût... mais en même temps, il faut y ve... **On n'a pas le choix quoi.** Ça va venir. Même si le papier reste. »

Les observateurs extérieurs au monde de l'édition tout comme les éditeurs eux-mêmes s'entendent donc sur la réalité de cette résistance au développement du marché (sinon, sans doute, sur les causes mêmes de cette résistance), dont l'arme principale est celle des prix et l'arme secondaire le sous-investissement. Peut-on donner à cette résistance une autre explication que celles qui sont données, implicitement ou explicitement, par la plupart des

¹⁶ Il est à noter néanmoins que la personne interrogée la plus jeune avait 38 ans. Des interviews de plus jeunes éditeurs pourraient peut-être nuancer ce résultat.



analyses – le déni, le court-termisme, le conservatisme ou encore l’aversion à l’innovation ?
Qu’en disent les acteurs eux-mêmes lorsqu’on les interroge ?

2.4. Pourquoi résister ?

Certains discours officiels issus du champ tout comme les entretiens permettent d’éclairer les raisons et les légitimations données à la résistance au numérique.

2.4.1. Une justification morale et intellectuelle

L’édition numérique, bien perçue par les éditeurs comme une rupture au même titre que l’invention de l’imprimerie, est maîtrisée par d’autres acteurs que les éditeurs, qui n’ont pas la même mission culturelle et intellectuelle. La critique des « GAFA » (Google-Apple-Facebook-Amazon) – et surtout de son dernier « A » – est ainsi pregnante. Cette justification est d’ailleurs même employée au niveau institutionnel. On trouve ainsi sur le site du SNE, à la page sur les « Enjeux du numérique » : *« Tout en étant des moteurs de croissance de la lecture numérique au niveau international, ces acteurs [les opérateurs internationaux] suscitent la vigilance des éditeurs soucieux de voir préservée une diversité des points de vente nécessaire à la diversité de la création littéraire. »*

- Vincent (directeur éditorial, littérature générale, environ 55-64 ans). *« Ça [Amazon] représente... que je vous dise pas de bêtises... alors, dans mon secteur sur certains titres, ça représente 25 %, ça représente je crois pour nous... au global ça doit faire 12 à 13 %. C’est-à-dire 14 % de trop. »*¹⁷
- Danielle (dirigeante, littérature générale, +65 ans). *« Mais moi ce qui m’inquiète beaucoup, c’est pas une technologie qui change mais... c’est entre les mains de qui elles sont. J’ai lu y a pas longtemps [...] la biographie d’Aldo Manuzio [...] Et... bon... si vous voulez, la révolution numérique, elle est pas entre les mains d’Humanistes qui faisaient des réunions où on se parlait en grec hein... Qui étaient des éditeurs, des imprimeurs, des... des éditeurs [...] dans son atelier à Venise [...] tous les esprits de ce temps se croisaient dans ces... dans ces lieux, c’étaient des lieux de pensée, c’était des lieux d’échanges, voilà c’est... La révolution de l’imprimerie, de Gutenberg et de tous ces gens-là, elle s’est faite*

¹⁷ Il évoque ici Amazon en tant que libraire de livre papier.



*grâce à ces Humanistes. Aujourd'hui, c'est la Silicon Valley, et le capitalisme...
[...] C'est entre les mains du capitalisme libéral, c'est-à-dire du... du profit et...
du profit... de la technologie pour la technologie... heu... de la technologie pour
le profit... (silence) Mais sinon je trouve formidable le numérique... »*

2.4.2. Résister pour préserver ses intérêts

Sur un plan moins moral et plus business, le numérique apparaît comme une menace économique et le simple intérêt des éditeurs est donc qu'il se développe le moins possible. C'est évidemment le cas tant que le chiffre d'affaires reste à son bas niveau : le numérique est alors essentiellement un coût et on comprend que les éditeurs rechignent à développer une offre qui ne trouve pas de débouché. Mais l'argument va au-delà : même ce coût reste inférieur à ce que les éditeurs pourraient perdre si le numérique se développait. Celui-ci pourrait en effet générer des baisses de marge pour les éditeurs, notamment en attaquant frontalement le secteur du poche. Cet argument est capital, on l'a déjà vu plus haut. Un autre argument de taille est que les distributeurs de livres physiques sont tous des filiales à 100% des éditeurs, qui ont lourdement investi dans l'appareil industriel de la distribution à partir des années 1980. Une baisse des flux physiques affecte certes en premier lieu la librairie, mais aussi de plein fouet les grands éditeurs, ceux qui ont une filiale de distribution. *Livres Hebdo* l'écrit de façon limpide : « *La politique tarifaire des éditeurs est le signal le plus évident de leur volonté de développement maîtrisé, afin de préserver leurs filiales de diffusion-distribution et leurs marques en poche* » (Hugueny, 2014). Le verbatim de Pierre cité en p. 16 le montre également.

- Vincent (directeur éditorial, littérature générale, 55-64 ans). « *Ce que j'ai vécu chez... [au milieu des années 1980], j'ai vécu l'ultra modernisation de l'appareil de distribution du groupe [nom du groupe] [...] j'ai eu le sentiment qu'on entrait dans une ère où c'étaient les éditeurs qui devaient travailler pour les tuyaux. L'investissement dans la tuyauterie était tel ! [...] Et la logique qui poussait à faire de la distribution un pôle absolu et plus relatif de profit... [...] Les coûts d'investissement de la distribution sont tels que petit à petit, on se pose la question de trouver des équilibres économiques... »*

Enfin, la menace va même bien au-delà de la simple baisse des marges. Le numérique



apparaît comme menaçant intrinsèquement la survie de l'édition même :

- Pierre (dirigeant, 55-64 ans). « *C'est une... comment dire... c'est une réalité qu'il faut bien prendre en considération mais elle est très malheureuse. [...] C'est le cancer pour un éditeur ce truc-là. Parce que c'est la mort de la librairie. Et on peut prendre le truc comme on veut, ce que racontent les groupes, c'est un... c'est un brouillard... une fumée pour masquer cette réalité. [...] La différence c'est que, un ça met quand même à mal la librairie, qui est quand même le point de passage essentiel de communication, de transmission, surtout au moment où la presse n'a plus d'influence [...] C'est juste une question de savoir combien de temps ce vieux secteur va réussir à s'adapter aux nouvelles... bon... à la nouvelle situation. Et on est dans la prophétie autoréalisatrice hein comme disent les psys. C'est-à-dire que... on va y arriver. Le... je ne pense pas que l'édition va mourir, mais je pense que les restrictions de son modèle vont sérieusement continuer. »*

L'argument peut ici prendre la forme d'un syllogisme : le destin de l'édition est irrémédiablement lié à celui de la librairie ; l'édition numérique n'utilisant pas en France le réseau des libraires, son développement est une forte menace sur la librairie ; donc la pérennité de l'édition elle-même est menacée par l'édition numérique. Cette argumentation est rarement énoncée aussi clairement, sans doute pour des raisons qu'on verra plus loin. Elle explique néanmoins sur le fond la force de cette résistance et le consensus à son propos chez les éditeurs (et, au passage, semble donner raison à Guy Kawasaki affirmant que les éditeurs n'ont pas d'alternative à leur modèle, cf *supra*). Ce dernier argument renvoie également à l'identité même des éditeurs, qu'on va évoquer maintenant.

2.4.3. Une résistance identitaire

L'analyse identitaire effectuée à partir des 10 entretiens a permis de dessiner un portrait des éditeurs. A l'issue du codage descriptif de premier niveau effectué sur les verbatims, les codes récurrents ont été relevés et ceux qui étaient les plus pertinents pour l'analyse identitaire ont été sélectionnés et sous-codés (il s'agissait des codes : pourquoi éditeur, métier d'éditeur (jugement), métier d'éditeur (description), métier d'éditeur (apprentissage), changement dans l'édition, bifurcation/turning points). Ce travail a permis de faire surgir une première



description de l'identité des éditeurs.

Celle-ci se définit autour de trois axes principaux, présentant chaque fois deux polarités en apparence opposées : l'éditeur est 1) au service d'une mission vs au service d'un business ; 2) intuitif vs rationnel ; 3) artisan du livre vs expert de l'ensemble de la chaîne du livre. Chacune de ces polarités apparaît comme légitime – et ce depuis toujours, ces oppositions sont structurantes depuis que le métier s'est véritablement défini au 19^e siècle (Chartier, Martin et Vivet, 1985 ; Durand et Glinoe, 2005). Les deux premiers axes ne seront pas développés. Le 3^e axe en revanche est directement impliqué dans la résistance au livre numérique.

Ce troisième axe est donc construit autour des polarités : « artisan du livre » et « expert de la chaîne du livre ». Un éditeur qui se perçoit plutôt comme artisan est uniquement orienté vers le texte (ou le duo texte-image dans le cas des livres illustrés), s'occupant de « *forger le livre* » (Vincent). Un éditeur à l'inverse orienté « chaîne du livre » considère qu'il doit maîtriser l'ensemble celle-ci, y compris et surtout sa diffusion¹⁸ car son rôle est de « *vendre le livre* » (Jack). Ce rôle important se manifeste aussi dans l'importance accordée au travail avec les commerciaux et les libraires, ainsi qu'au « nombre d'exemplaires » vendus, qui revient fréquemment dans les verbatims, notamment chez les éditeurs orientés « chaîne du livre ». En fait, ce dernier intègre au niveau individuel l'ensemble des caractères de l'éditeur pris au sens de maison d'édition.

Assez logiquement, les dirigeants et entrepreneurs sont plutôt proches de cette polarité, mais il n'y a pas d'automatisme. Le point notable est qu'à une exception près – Gilles, orienté exclusivement « artisan » – tous les éditeurs interviewés, s'ils se rapprochent davantage d'une polarité, passent parfois de l'une à l'autre et reconnaissent que l'autre est essentielle : la nécessité de ce double rôle peut se faire avec une certaine tension, surtout du côté des « artisans » lorsqu'ils doivent tenir compte de la dimension « chaîne du livre » .

Jack (dirigeant, universitaire, +65 ans). « *C'est méchant ce que je dis, mais à la fois c'était... c'est un manque de... c'était vraiment voir... ils ne voyaient qu'une... qu'un aspect de la partie édition. Parce que l'édition en fin de compte, pour moi c'est ça,*

¹⁸ La « diffusion » dans l'édition renvoie à l'activité commerciale, elle fait référence au travail des représentants qui rendent visite aux libraires et prennent les commandes, et aux activités marketing reliées. La diffusion peut être intégrée (la maison possède sa propre équipe de représentants), ou externe. Dans ce dernier cas, le diffuseur peut être une filiale de la maison d'édition ou du groupe ou, pour beaucoup de petits éditeurs, totalement extérieur.



c'est vendre le livre. Si on ne vend pas le livre, on fait pas son boulot d'éditeur... »

Vincent (directeur éditorial, env. 55-64 ans) « *Vous êtes une poupée de chiffon si vous ne savez pas... si vous ne savez pas comment fonctionne la librairie, comment se définit un prix, sur quel secteur de fabrication vous pouvez... sinon négotier du moins réduire les coûts, etc. etc.* »

Inscrite donc dans l'identité des éditeurs se trouve donc non seulement l'idée qu'il doit accompagner l'auteur et forger l'ouvrage, mais aussi et surtout, qu'il doit maîtriser l'ensemble des opérations conduisant à la vente du livre, notamment la relation avec le diffuseur et le libraire. Cette caractéristique est présente chez tous, mais encore plus chez les éditeurs aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie.

2.5. Comment résister ?

D'un côté, il est d'autant plus facile de résister que, comme on l'a vu, il suffit de suivre la pente la plus facile. Ne pas résister impliquerait des investissements en temps, en argent, en formation, une perte de marge – et même de chiffre d'affaires, le numérique est moins cher que le papier et les enquêtes montrent qu'il ne crée pas de nouveaux lecteurs – etc. D'un autre côté, on a vu que les éditeurs, malgré tout, ont beaucoup évolué ne serait-ce que par rapport à il y a 5 ans (développement de l'offre, contrat d'édition numérique, effort sur l'offre de formation, baisse – très mesurée – des prix sur certains ouvrages...). Pourquoi donc les éditeurs ont-ils cédé ainsi à quelque chose qui apparaît comme contraire à leur intérêt ?

La résistance des éditeurs a certes un effet sur le sous-développement du marché, mais jusqu'à un certain point. Celle-ci se heurte d'abord tout simplement à la réalité d'une demande de certains consommateurs, qui exigent des livres numériques sinon rien, ou plutôt, sinon des ouvrages piratés. L'intérêt des éditeurs est certes d'abord de vendre des livres papier mais il est surtout de vendre. Ensuite, cette résistance se heurte à la perception d'un discours général de valorisation de l'innovation – et du numérique en particulier, comme on l'a vu *supra*. C'est exprimé très clairement par un des répondants :

- Pierre (dirigeant, env. 55-64 ans). « *C'est une... comment dire... c'est une réalité qu'il faut bien prendre en considération mais elle est très malheureuse. Évidemment, c'est pas quelque chose qu'on peut dire en amont. On dit que c'est*



formidable, que c'est génial et tout ça. [...] Et si vous voulez, la venue du livre numérique a... et puis les commentaires qui en ont été faits et comme les commentaires qui sont faits sur la Fnac ou tout ça, vous avez des analystes vous savez qui vous parlent de modèle d'entreprise et tout ça, vous disent que le livre est quelque chose en sursis. Vieux. Ringard. Périmé. Qui va mourir. C'est juste une question de savoir combien de temps ce vieux secteur va réussir à s'adapter aux nouvelles... bon... à la nouvelle situation. »

Les éditeurs doivent donc tenir un double langage : ils ne peuvent ouvertement contester ce discours général très pregnant et doivent donc dire « *que c'est formidable, génial et tout ça* » tout en luttant dans le même temps autant qu'il leur est possible pour ralentir et limiter le plus possible ce qui leur apparaît comme une menace.

3. Propositions d'ouvertures théoriques

Cette étude est d'abord une description empirique, on l'a dit en introduction. Elle est de plus exploratoire, tant du point de vue de la description empirique que du point de vue théorique. Du point de vue empirique, le nombre de répondants est certainement beaucoup trop faible : le plus jeune a 38 ans, l'échantillon ne compte pas d'éditeurs favorables au numérique alors qu'il y en a sans doute quelques uns, il ne compte pas non plus de professionnels en charge du numérique dans les maisons d'édition (le simple fait que ces derniers ne soient jamais des éditeurs est cependant révélateur). La description faite *supra* n'est également pas tout à fait complète : on a évoqué l'édition en général mais on doit noter que certains marchés de niche sont particulièrement adaptés au numérique et que celui-ci représente une forte proportion des ventes des éditeurs concernés : ainsi de l'édition juridique (sous une forme très particulière) ou de la littérature sentimentale (type Harlequin) par exemple.

Ces limites posées, on peut sans doute faire quelques pistes (*in progress*) sur ce que ce cas nous apprend par rapport à la littérature évoquée *supra*. Il permet ainsi de préciser et d'approfondir certaines conditions de succès d'un processus de maintien institutionnel.

Nous nous situons ici dans un cas où les pressions en faveur du changement sont très fortes : en pleine transition numérique, à un moment où de nombreux marchés ont basculé dans le



numérique, où un discours général valorise fortement cette évolution, est très critique envers les acteurs qui ne s'y adaptent pas (ici, la critique lorsqu'elle vient des acteurs internationaux se double parfois d'un agacement envers ce qui est perçu comme la trop fameuse « exception culturelle » française), et alors qu'existe explicitement en France un ministère ou un secrétariat d'Etat en charge du numérique depuis 2008. Les grandes entreprises du numérique, les GAFA (Google-Apple-Facebook-Amazon) sont dotées d'une puissance considérable. L'industrie musicale a montré combien un modèle économique pouvait basculer très rapidement malgré les résistances des acteurs face à de telles pressions. Le marché de l'édition, lui, n'a pas encore vraiment basculé en France, bien que le numérique se développe depuis 2010 et 2011. Comment la résistance des éditeurs, qui représentent un tout petit secteur économique, en apparence très faible, est-elle parvenue à ainsi contenir ce développement ? Quels sont les éléments clés permettant à des acteurs au poids et au pouvoir relativement faibles de contribuer au maintien institutionnel face à des agents de changement aussi puissants ?

Le premier élément est la capacité de réflexivité critique des acteurs (Seo et Creed, 2002) : les éditeurs se révèlent parfaitement capables d'analyser les situations, les discours et les contradictions dans leur champ, et de déterminer où se situe leur intérêt. La réussite de cette capacité d'analyse est aussi très certainement à relier au fait qu'elle s'est effectué non pas uniquement individuellement mais collectivement grâce à la grande capacité d'organisation d'une communauté où « tout le monde se connaît », grâce à sa taille réduite d'une part, et à la grande ancienneté du champ. On pourrait ainsi voir confirmer l'idée que plus un champ institutionnel est ancien et organisé, plus le travail institutionnel est facilité. Ici, l'intérêt a conduit les acteurs du secteur vers un travail en faveur du maintien de l'ordre institutionnel, ou à défaut vers un changement le plus lent et le moins important possible.

Un deuxième élément clé est la maîtrise légale d'un outil permettant le contrôle sur le marché. Cela a été d'abord l'absence de développement d'une offre, puis, devant les menaces et le développement d'une demande – et du piratage –, l'utilisation de la loi sur le prix unique du livre, qui a permis de conserver un prix élevé, garant d'un développement limité du marché. Cette maîtrise est un élément capital dans le contrôle de l'environnement et le succès du processus de résistance et de maintien institutionnel. Dans un environnement plus libéral et déréglementé, les capacités de résistance auraient été plus limitées.



Un troisième point est l'habileté à générer un contre-discours au discours de valorisation du numérique et du changement. Face à ce discours, les éditeurs ont su produire un contre-discours efficace de gardiens du Temple (sauveurs de la diversité culturelle, de la librairie, des auteurs, de la littérature, etc.) qui se retourne contre celui des agents du changement. Ce discours n'est pas sans rappeler celui de l'industrie musicale (Blanc et Huault, 2010). Il est à noter cependant que ce discours demeure ambigu. Face à la puissance de cette pression en faveur du changement, il semble impossible de s'opposer frontalement, d'où un discours qui s'affirme en apparence plutôt en faveur de ce changement, tout en prônant en fait le *statu quo* sous la forme du « développement maîtrisé ». Ce discours s'accompagne également d'actes ambigus, où des actes allant dans le sens du changement coexistent avec des actes visant le maintien institutionnel. Ces ambiguïtés peuvent être également vues comme une forme d'habileté dans la gestion des arrangements institutionnels.

Enfin, dernier point : le rôle de l'identité dans le travail institutionnel, qui joue ici de deux manières. Les éditeurs se définissent à tous niveaux, on l'a vu, comme garant de l'ensemble de la chaîne du livre, de l'auteur au libraire. Mais cette définition identitaire est encore plus forte chez ceux qui sont les plus élevés dans la hiérarchie et ont par conséquent le plus de pouvoir, et notamment le pouvoir de peser et d'orienter les actions et le travail institutionnel. Cette définition est cependant également partagée, quoique de façon moins forte, par l'ensemble des éditeurs quelque soit leur niveau hiérarchique. Il n'y a donc pas de risque de contestation interne ou d'un travail en faveur du changement institutionnel qui serait mené par la base contre les décisions des dirigeants. L'identité est ici très largement partagée et joue un fort rôle de lien et de cohérence dans le travail institutionnel de l'ensemble de la communauté.

Références

- ALBERT S., ASHFORTH B.E., DUTTON J.E., 2000, « Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges », *Academy of Management Review*, 25, 1, p. 13-17.
- ALVESSON M., ASHCRAFT K.L., THOMAS R., 2008, « Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies », *Organization*, 15, 1, p. 5-28.
- ALVESSON M., WILLMOTT H., 2002, « Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual », *Journal of Management Studies*, 39, 5, p. 619-644.



- ASHFORTH B., 2000, *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*, Routledge.
- ASHFORTH B.E., MAEL F., 1989, « Social Identity Theory and the Organization », *Academy of Management Review*, 14, 1, p. 20-39.
- BAIN & COMPANY, 2010, « Les écrits à l'heure du numérique. Une étude Bain & Company pour le forum d'Avignon »,.
- BAUMAN Z., 2004, *Identity : conversations with Benedetto Vecchi*, Cambridge, Polity (Themes for the 21st century), 104 p.
- BENGHOZI P.-J., SALVADOR E., 2015, « La R&D dans les industries culturelles créatives. Le cas de l'édition. Projet de recherche ».
- BERTAUX D., 1980, « L'approche biographique. Sa validité méthodologique, ses potentialités », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 69.
- BERTAUX D., 2010, *Le récit de vie*, 3e éd, Paris, Armand Colin (128), 127 p.
- BEUVE-MÉRY A., 2015, « Le marché français des biens culturels régresse », *Le Monde*, février 2015.
- BEUVE-MÉRY A., 2016, « L'édition et la librairie renouent avec la croissance », *Le Monde*, 4 janvier 2016.
- BLANC A., HUAULT I., 2010, « Reproduction de l'ordre institutionnel face à l'incertitude: Le rôle du discours des majors dans l'industrie musicale », *Revue française de gestion*, 203, p. 85-99.
- BLANC A., TAUPIN B., 2015, « Les effets négatifs de la stratégie politique des organisations sur leur légitimité. Le cas des majors de l'industrie du disque », *Revue française de gestion*, N° 252, 7, p. 129-144.
- CHARTIER R., MARTIN H.-J., VIVET J.-P., 1985, *Histoire de l'édition française. Le temps des éditeurs : du Romantisme à la Belle Epoque*, Paris, Promodis.
- CREED W.E.D., DEJORDY R., LOK J., 2010, « Being the Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work », *Academy of Management Journal*, 53, 6, p. 1336-1364.
- DIDEROT D., 1763, *Lettre adressée à un magistrat sur le commerce de la librairie*, GRASSET B. (dir.), Paris, Grasset.
- DI MAGGIO P., POWELL W.W., 1983, « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and



- collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, 2, p. 147-160.
- DURAND M., 2015, « Francfort au diapason du monde », *Livres Hebdo*, 23 octobre 2015.
- DURAND P., GLINOER A., 2005, *Naissance de l'éditeur: l'édition à l'âge romantique*, Bruxelles, Les Impressions nouvelles (Réflexions faites), 235 p.
- ERNST & YOUNG ADVISORY, 2015, « Création sous tension. 2e panorama de l'économie de la culture et de la création en France ».
- GIDDENS A., 1991, *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*, Cambridge, Polity press, 256 p.
- GLASER B., STRAUSS A., 1967, *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. [trad. fr. : La découverte de la théorie ancrée, Stratégies pour la recherche qualitative, Armand Colin, 2010]*, New York, Aldine Press.
- GOFFMAN E., 1963, *Stigma; notes on the management of spoiled identity [trad. fr. Stigmate, 1975, Les Editions de Minuit]*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall (A Spectrum book), 147 p.
- GREENWOOD R., SUDDABY R., 2006, « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal*, 49, 1, p. 27-48.
- HADOPI/GLN/IFOP, 2014, « Etude des perceptions et usages du livre numérique ».
- HUGUENY H., 2014, « Ebook : un décollage en douceur », *Livres Hebdo*, 31 janvier 2014.
- INTERNATIONAL PUBLISHERS ASSOCIATION (IPA), 2014, « Annual Report ».
- JACKALL R., 1988, *Moral mazes : the world of corporate managers*, 20th anniversary ed., New York ; Oxford, Oxford University Press.
- KPMG, 2015, « Baromètre 2015 de l'offre de livres numériques en France ».
- LAWRENCE T.B., LECA B., ZILBER T.B., 2013, « Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues », *Organization Studies (01708406)*, 34, 8, p. 1023-1033.
- LAWRENCE T.B., SUDDABY R., 2006, « Institutions and Institutional Work », dans *The SAGE Handbook of Organization Studies*, Sage, p. 215-254.
- LAWRENCE, T.B., SUDDABY, R., LECA, B. (dirs.), 2009, *Institutional work : actors and agency in institutional studies of organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, 324 p.
- LAWRENCE T., SUDDABY R., LECA B., 2011, « Institutional Work: Refocusing Institutional



- Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, 20, 1, p. 52-58.
- LEUNG A., ZIETSMA C., PEREDO A.M., 2014, « Emergent Identity Work and Institutional Change: The ‘Quiet’ Revolution of Japanese Middle-Class Housewives », *Organization Studies*, 35, 3, p. 423-450.
- LIVRES HEBDO, 2015, « Les 200 premiers éditeurs français », *livreshebdo.fr*, 16 octobre 2015.
- LOK J., 2010, « Institutional Logics as Identity Projects », *Academy of Management Journal*, 53, 6, p. 1305-1335.
- MARQUIS C., LOUNSBURY M., 2007, « Vive La Résistance: Competing Logics and the Consolidation of U.s. Community Banking », *Academy of Management Journal*, 50, 4, p. 799-820.
- MARTÍ I., FERNÁNDEZ P., 2013, « The Institutional Work of Oppression and Resistance: Learning from the Holocaust », *Organization Studies*, 34, 8, p. 1195-1223.
- MEAD G.H., 1934, *Mind, Self & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist* [trad. française « *L’esprit, le soi et la société* », 1963, Paris, PUF], Chicago, University of Chicago Press, 450 p.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M., 2014, *Qualitative data analysis : a sourcebook of new methods* [trad. fr. 2e éd. : *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, 2003], 3e édition, Beverly Hills, Sage, 408 p.
- OAKES L.S., TOWNLEY B., COOPER D.J., 1998, « Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field », *Administrative Science Quarterly*, 43, 2, p. 257-292.
- PEZÉ S., 2012, *La construction identitaire en situation: Le cas de managers à l’épreuve de la détresse de leurs collaborateurs*, Thèse de doctorat, Paris 9.
- PEZÉ S., 2013, « Une cartographie des principales conceptualisation de la construction identitaire dans les organisations », *Actes de la conférence AIMS 2013*, p. 1-27.
- RAO H., MONIN P., DURAND R., 2003, « Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy », *American Journal of Sociology*, 108, 4, p. 795-843.
- RÜDIGER WISCHENBART. CONTENT & CONSULTING, 2014, « Global eBook. A report on market trends and developments ».
- SANSÉAU P.-Y., 2005, « Les récits de vie comme stratégie d’accès au réel en sciences de



- gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches qualitatives*, 25, 2, p. 33-57.
- SEO M.-G., CREED W.E.D., 2002, « Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective », *Academy of Management Review*, 27, 2, p. 222-247.
- SNE, 2015, « L'édition en perspective. Rapport d'activité du Syndicat national de l'édition. 2014-2015 ».
- SUDDABY R., GREENWOOD R., 2005, « Rhetorical Strategies of Legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, 50, 1, p. 35-67.
- TAJFEL, H. (dir.), 1982, *Social identity and intergroup relations*, Cambridge, Cambridge University Press (European studies in social psychology).
- TAJFEL H., TURNER J., 1979, « An integrative theory of intergroup conflict », dans AUSTIN W.G., WORCHEL S. (dirs.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, Brooks/Cole, p. 33-47.
- THOMAS R., 2009, « Critical management studies on identity. Mapping the terrain », dans ALVESSON M., BRIDGMAN T., WILLMOTT H. (dirs.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford, Oxford University Press, p. 166-185.
- THORNTON P.H., OCASIO W., 1999, « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990 », *American Journal of Sociology*, 105, 3, p. 801-844.
- VINCY T., 2014, « Arnaud Noury: "Peut-être la France restera-t-elle un cas à part dans le numérique" » », *Livres Hebdo*, avril 2014.
- WEICK K.E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.