

Z1-1975/1-41-23F

\$2.50 \* op. 11

78

# Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés

OCT 16 1978

BIBLIOTHÈQUE DES DOCUMENTS



Étude n° 23

**L'entreprise de presse et la liberté d'information**  
**Le cas de *La Presse* et de Power Corporation**

Une recherche scientifique

**Commission royale d'enquête sur les  
groupements de sociétés**

**L'entreprise de presse et la liberté d'information  
Le cas de *La Presse* et de Power Corporation**

**Une recherche scientifique**

**Yvan Allaire, Ph. D.  
Université du Québec à Montréal  
Roger-Emile Miller, D. Sc.  
Université du Québec à Montréal  
avec la collaboration de**

**Paul Dell'Aniello, Ph. D.  
Université du Québec à Montréal**

**SECOR INC.**

**Août 1977**

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1977

En vente par la poste:

Imprimerie et Édition  
Approvisionnements et Services Canada  
Ottawa, Canada K1A 0S9

ou chez votre libraire.

N° de catalogue Z1-1975/1-41-23F Canada: \$2.50  
ISBN 0-660-00642-1 Autres pays: \$3

Prix sujet à changement sans avis préalable.

Phase I Printing Limited  
Mississauga, Ontario

## AVANT-PROPOS

La Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés fut mise sur pied en avril 1975 afin " de mener une enquête, faire rapport et donner ses recommandations concernant :

- a) la nature et le rôle des principaux groupements de sociétés;
- b) les conséquences économiques et sociales de tels groupements sur l'intérêt public;
- c) l'existence de mesures ou la recommandation de mesures qu'il faudra éventuellement prendre pour protéger l'intérêt public à cet égard. "

En vue de recueillir les avis éclairés de sociétés ou d'individus compétents, la commission a tenu des audiences dans de nombreuses villes du pays et a invité toutes personnes intéressées à lui soumettre des mémoires; ces activités ont commencé en novembre 1975. La commission a de plus établi un programme de recherche.

Cette étude s'inscrit dans un ensemble de documents préparés pour la commission; elle a été rédigée par Yvan Allaire, Ph.D., Roger-Emile Miller, D.Sc., avec la collaboration de Paul Dell'Aniello, Ph.D., tous trois de la maison SECOR INC., à Montréal. Messieurs Allaire, Miller et Dell'Aniello sont également professeurs à l'Université du Québec, à Montréal.

Le seul but de la commission, en publiant ces ouvrages, est de servir l'intérêt public. Les analyses et conclusions présentées par l'auteur ne sont pas nécessairement celles de la commission ou de son personnel.

## TABLE DES MATIERES

Avant-propos	iii
Introduction	1
Chapitre premier	
L'entreprise de presse et l'information	3
1.1 Les sources virtuelles d'influence sur le traitement de l'information	4
1.1.1 Les influences externes	4
1.1.2 Les influences endogènes	7
1.2 La dimension économique de l'entreprise de presse	11
1.2.1 L'affectation stratégique des surplus économiques	12
1.3 Le code de notre étude et la méthodologie	15
1.3.1 Esquisse du contenu de l'étude	17
Chapitre II	
Le journal <i>La Presse</i>	
Historique et situation présente	19
2.1.1 Rappel historique : les débuts de <i>La Presse</i>	20
2.1.2 Les modalités de l'achat de <i>La Presse</i> par MM. Paul Desmarais et Jean Parisien	21
2.2 Esquisse de l'histoire institutionnelle de <i>La Presse</i>	25
2.2.1 La réorganisation initiale et la grève	26
2.2.2 Les réformes introduites depuis 1972	27

2.3	Esquisse de l'histoire financière de <i>La Presse</i>	35
2.3.1	Structure des rapports officiels entre <i>La Presse</i> et Power Corporation	36
2.3.2	Essai d'analyse financière	43
Chapitre III		
	L'influence des propriétaires et de la direction de l'information	53
3.1	Processus de choix de l'information	54
3.1.1	La structure d'autorité	54
3.1.2	Système de communication et de décision	56
3.1.3	Les contraintes	59
3.1.4	En somme...	59
3.2	Les interventions directes	60
3.3	Les mécanismes de contrôle organisationnels : interventions indirectes	61
3.3.1	La direction de <i>La Presse</i> et les mécanismes de contrôle organisationnels	66
3.3.2	Scénario d'intervention par le recrutement, la formation et les caractéristiques des ressources humaines	68
3.3.3	Scénario d'intervention par l'affectation des ressources humaines et financières	71
3.3.4	Scénario d'intervention par le système de récompenses et le climat organisationnel	84
3.3.5	Conclusion	87
Chapitre IV		
	Conclusions et voies de recherche	89
4.1	Résumé des observations	89
4.2	Les voies de recherche	93
	Bibliographie	95

## LISTE DES TABLEAUX ET DES ORGANIGRAMMES

Organigramme 2.1 Exploitation de La Presse, Ltée	32
Organigramme 2.2 Direction de la rédaction	35
Tableau 1.1 Système économique de l'entreprise de presse	5
Tableau 1.2 Sources virtuelles d'influence sur l'information	6
Tableau 2.1 Power Corporation of Canada, Limited	37
Tableau 2.2 Bilan de <i>La Presse</i>	44
Tableau 2.3 Analyse des liquidités de <i>La Presse</i>	47
Tableau 2.4 Etats des résultats	47
Tableau 2.5 Analyse de la rentabilité de <i>La Presse</i>	49
Tableau 2.6 Analyse des investissements de <i>La Presse</i>	49
Tableau 3.1 Choix et sélection de l'information	55

Tableau 3.2		
Formes de consentement et de contrôles organisationnels		67
Tableau 3.3		
Age et expérience des journalistes		72
Tableau 3.4		
Formation et scolarité des journalistes de <i>La Presse</i>		72
Tableau 3.5		
Formation et scolarité des journalistes selon leur expérience au journal <i>La Presse</i>		73
Tableau 3.6		
Dépenses de l'information et autres données financières de <i>La Presse</i>		75
Tableau 3.7		
Quelques postes de dépenses du service de l'information de <i>La Presse</i>		76
Tableau 3.8		
Ventilation des dépenses du service de l'information de <i>La Presse</i>		78
Tableau 3.9		
Personnel de la rédaction de <i>La Presse</i>		80
Tableau 3.10		
Evolution des effectifs journalistiques par secteur		82

## INTRODUCTION

L'expression " entreprise de presse " saisit avec force le paradoxe et le dilemme de la presse dans les sociétés démocratiques.

Pour certains, la publication d'information n'est qu'une autre activité économique dont doit prendre charge l'entreprise privée pour ainsi la soumettre à des impératifs de rentabilité, de rationalité administrative et de contrôle. Pour d'autres, cependant, la presse est une institution quasi sacrée qui ne peut être traitée comme une autre entreprise. Cette institution de presse que l'on voudrait pilier de la démocratie, rempart à tous les absolutismes, tribune du pluralisme, devrait-elle être bêtement assujettie aux lois économiques du capital et du commerce?

Ne doit-on pas constater que l'objectif d'une presse diversifiée est battu en brèche par la logique de la concurrence économique? Les progrès technologiques et administratifs qui favorisent et parfois exigent des entreprises de grande taille ont souvent pour conséquence de confier la propriété des entreprises de presse à quelques individus ou sociétés. Qu'advient-il alors de l'objectif d'une information diversifiée, abondante, soumise à aucun tamisage ou contingentement?

Que cette évolution soit source d'inquiétude et fasse l'objet d'évaluation circonspecte ne surprend guère. On cherche toujours cependant une réponse satisfaisante à l'interrogation lancinante quant à l'arrangement institutionnel le plus apte à assurer la présence et la pérennité d'une presse alerte et polyvalente. Il est possible que l'apophtegme de Churchill à propos de la démocratie soit de quelque pertinence. La propriété privée dans le secteur de la presse est peut-être la pire formule, sauf pour toutes les autres formules envisagées. Quant aux modes de propriété privée le mieux adapté au secteur de l'information, les opinions et expériences sont multiples mais aucun arrangement précis ne semble faire la démonstration d'une supériorité évidente.

Cette étude n'a pas pour objet de trancher ces débats mais bien, par l'examen fouillé d'une situation particulière, de contribuer à notre compréhension du fonctionnement d'une entreprise de presse d'un type précis; en particulier, il est d'intérêt d'examiner les relations de contrôle et d'influence entre une entreprise de presse et les sociétés et individus qui en sont propriétaires. Ainsi, mettant en veilleuse les considérations sociales et philosophiques que suscite cette forme de propriété, nous avons étudié le fonctionnement de cette entreprise de presse en y cherchant les traces d'interventions (de la part des dirigeants ou des propriétaires), qu'elles soient directes, ou indirectes (par le biais des mécanismes bureaucratiques de diverses natures). Cet examen nous a permis de décrire en détail les mécanismes de choix de l'information et le fonctionnement interne d'un grand quotidien.

Ce document est l'aboutissement des efforts de plusieurs personnes dont un sous-ensemble seulement apparaît comme auteur de l'étude. Aussi nous devons faire état de notre reconnaissance pour l'excellent travail de l'équipe chargée de structurer et de dactylographier un texte parfois difficile. Grand merci à Hélène Marchand, Pauline Chevrier, Marie-Andrée Lefebvre et Johane Laplante. Nous remercions également toutes les personnes interviewées pour leur prompt collaboration à cette étude.

## CHAPITRE PREMIER

### L'ENTREPRISE DE PRESSE ET L'INFORMATION

La prémisse fondamentale qui rend légitime l'institution de presse et milite en faveur de la liberté de l'information dans une société démocratique est la capacité du citoyen de prendre des décisions judicieuses à la lumière de l'information objective qui lui est présentée. Aussi, dans le but d'accroître la libre diffusion de l'information, notre société a-t-elle toujours préféré une organisation structurelle du secteur de la presse écrite qui favorise et facilite la multiplicité et la diversité des journaux, dans un cadre d'intervention gouvernementale minimale. Cette conception s'appuie sur la notion fondamentale que la liberté de l'information est assurée par l'existence d'une saine concurrence idéologique et économique entre les journaux. Le lecteur dispose ainsi de multiples sources d'information et peut donc prendre ses décisions politiques d'une manière délibérée, à la lumière d'éclairages divers. L'existence de multiples sources d'information n'est possible, selon ce schéma, que dans la mesure où la propriété des journaux est confiée à des groupes privés, autonomes et concurrentiels.

Cette hypothèse de diversité idéologique et économique est battue en brèche, d'une part par les progrès économiques, techniques et administratifs qui rendent possible la mise en branle de processus de concentration économique et d'autre part, par les exigences financières de la concentration qui ont pour conséquence de confier de plus en plus la propriété des entreprises de presse à des sociétés qui disposent des moyens de rassembler les ressources financières de plus en plus considérables qui sont nécessaires au fonctionnement efficace de l'entreprise de presse.

Comme toutes les organisations, l'entreprise de presse est soumise aux forces dynamiques d'efficacité économique engendrées par les innovations techniques et administratives et la rationalisation bureaucratique. En conséquence, on retrouve surtout aujourd'hui des structures de marché caractérisées par un faible nombre de concurrents, résultant de fusions d'entreprises de presse et du transfert de la propriété dans les mains de groupes financiers ou d'entreprises spécialisées dans les communications de masse.

Le phénomène de la concentration, sous quelque forme qu'il se présente, accroît le pouvoir économique de l'entreprise de communications de masse et de ce fait pose le problème du pouvoir politique qu'elle peut exercer sur ses employés et les citoyens. Dans ce chapitre d'introduction, nous traiterons

des sources d'influences virtuelles sur le traitement de l'information et de la dimension économique de l'entreprise de presse. Nous terminerons en précisant l'objet de cette étude et en exposant la méthodologie utilisée.

### 1.1. Les sources virtuelles d'influence sur le traitement de l'information

En plus d'être des systèmes économiques et techniques complexes, thème que nous aborderons dans la partie suivante, les journaux sont aussi, comme nous venons de le voir, des organisations humaines dont la principale fonction est de traiter et de diffuser de l'information.

A cet égard, l'entreprise de presse est placée devant l'obligation constante d'effectuer continuellement des choix. Il lui faut en effet sélectionner parmi l'information, les nouvelles, les faits innombrables qui sont soumis d'une façon routinière ou cueillis systématiquement par l'intermédiaire des reporters. Les procédés et mécanismes de choix de l'information au sein d'un journal peuvent être infléchis par les multiples éléments internes au journal, mais aussi, par des éléments externes comme l'indique le tableau 1.1.

Les tentatives d'influence peuvent se manifester soit par des interventions occasionnelles ou encore par la mise en place de mécanismes organisationnels de contrôle.

#### 1.1.1 Les influences externes

Les influences externes sur le contenu de l'information peuvent être exercées à plusieurs niveaux de l'organisation et par de multiples agents extérieurs. Ces tentatives d'influence pourraient prendre la forme d'interventions directes comme l'indique le tableau 1.2. Par exemple, les pouvoirs politiques, les syndicats, les propriétaires et même les lecteurs, sans oublier les acheteurs de publicité, sont susceptibles, du moins théoriquement, d'exercer des pressions sur la direction générale d'un journal et sur ses propriétaires, afin d'en arriver à faire modifier le contenu de l'information. Toujours théoriquement, n'est-il pas possible d'imaginer que des représentants d'un pouvoir politique pourraient faire infléchir le contenu d'une information de multiples façons? Ainsi pourraient-ils intervenir dès la préparation et la transmission des communiqués de presse dont vient à dépendre le journal pour ses activités routinières de diffusion d'information. Il est possible d'imaginer que, compte tenu de certaines relations privilégiées entre les cadres supérieurs, les propriétaires et le pouvoir politique, il puisse parfois s'exercer certaines formes subtiles de pression.

En raison des très nombreuses communications, régulières ou officieuses, entre les diverses élites journalistiques et politiques, les occasions ne manquent certainement pas à ceux qui voudraient exercer ces pressions. Les relations inter-élites, la dépendance des journalistes et des organes d'information vis-à-vis des communiqués de presse, des cabinets ministériels, des syndicats et des intérêts organisés accroissent d'une manière sensible les possibilités de distorsions de l'information. Sur un autre plan, on reconnaîtra que, vu l'importance des revenus de publicité pour un journal, il se crée des conditions favorables à des interventions d'acheteurs d'espaces

Tableau 1.1

### Système économique de l'entreprise de presse

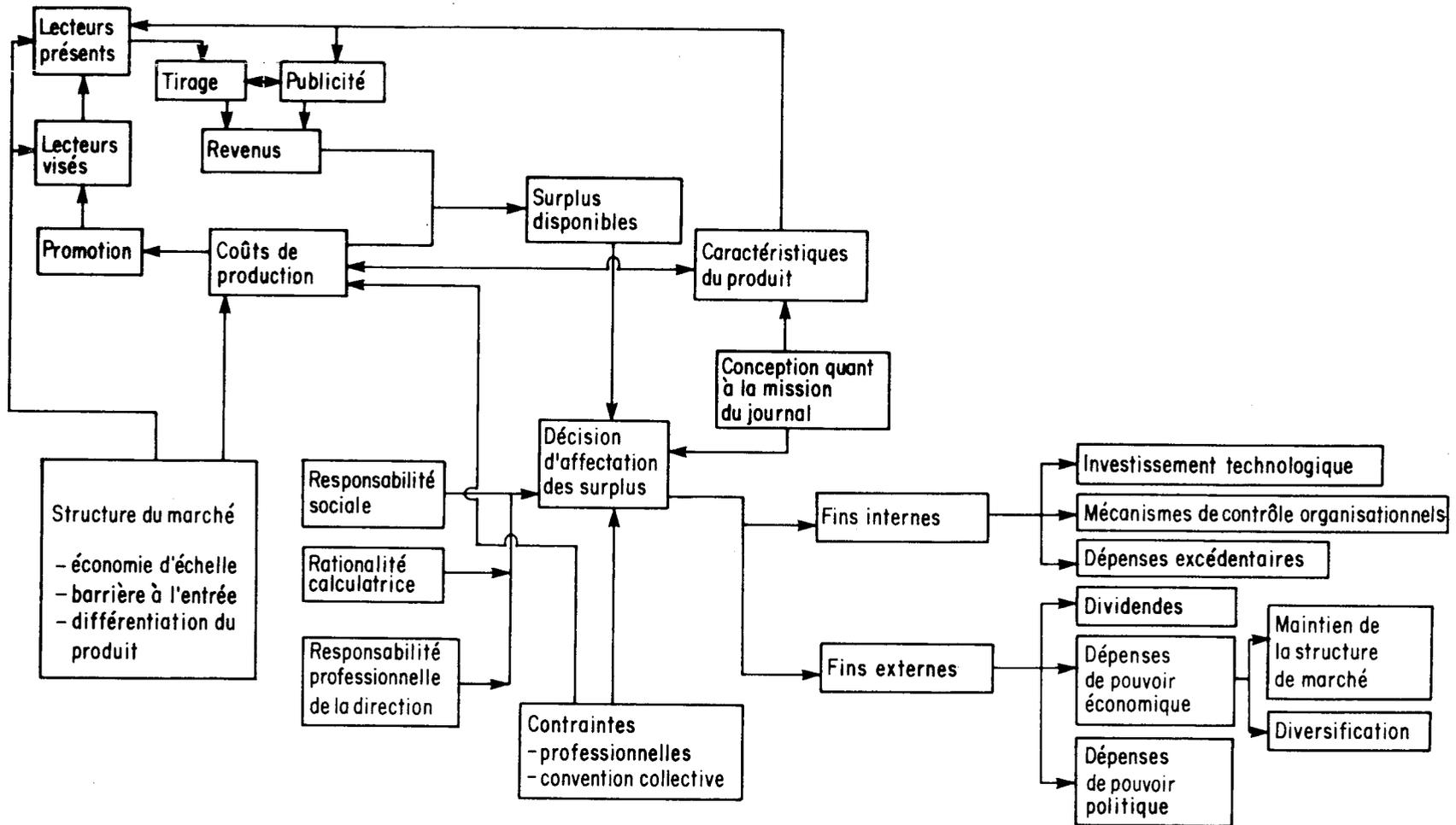
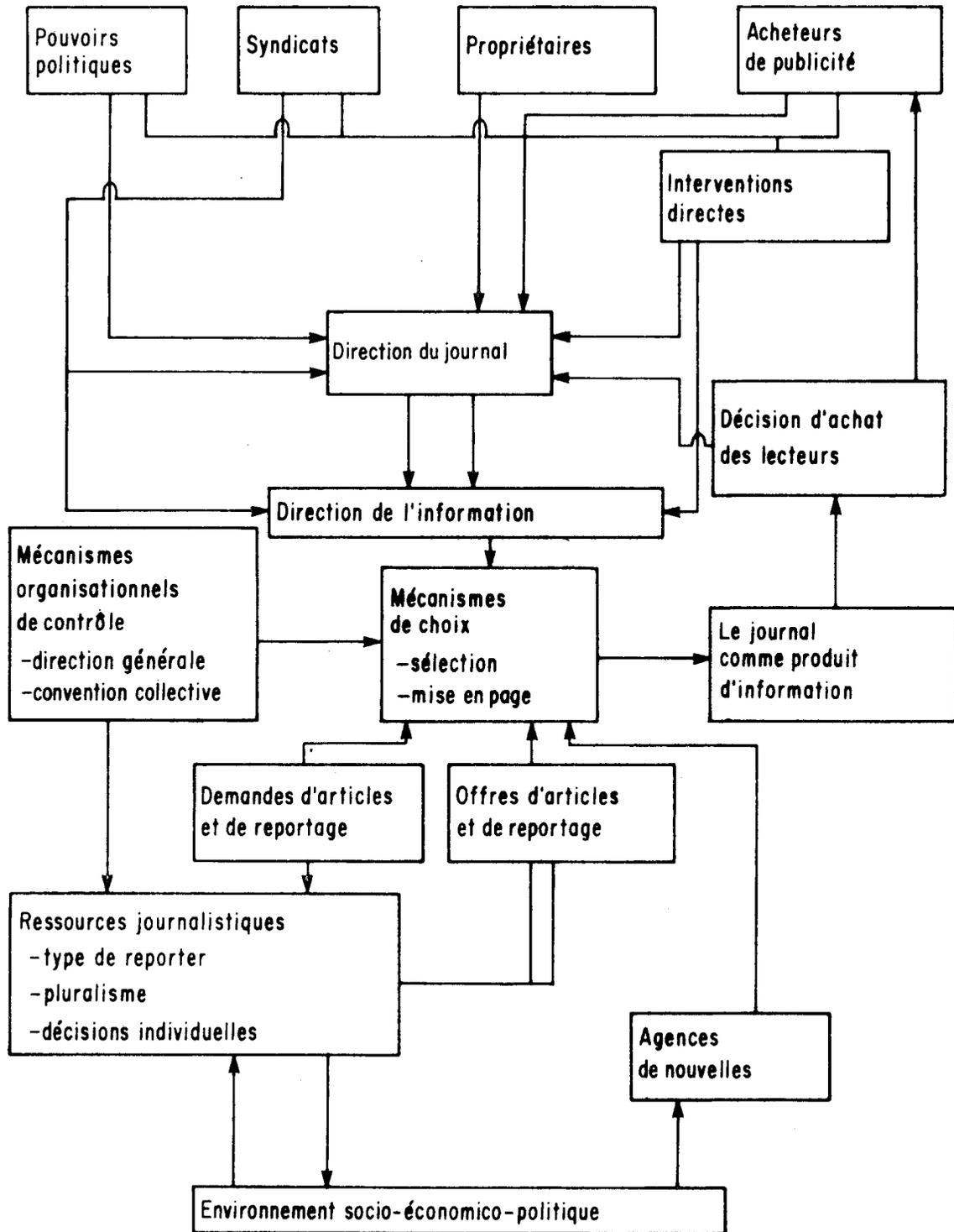


Tableau 1.2

### Sources virtuelles d'influence sur l'information



publicitaires. Il n'est pas exclu d'imaginer, par exemple, qu'un éditeur en difficultés financières pourrait, dans certains cas, se plier à certaines demandes, afin de ne pas s'aliéner des sources de revenus.

A leur tour, les propriétaires d'un journal, qui sont en principe obligés à la même objectivité que les gestionnaires eux-mêmes, sont bien placés pour influencer la direction générale de multiples façons et, de ce fait, infléchir l'information. Ainsi, par la sélection des cadres, le choix des éditorialistes et des journalistes, les rémunérations monétaires et intangibles, les directives péremptoires et les interventions indirectes, les propriétaires peuvent exercer une très grande influence sur la façon dont sera traitée l'information. Nous pourrions citer ici de nombreux auteurs qui acceptent a priori l'idée d'une conspiration des élites et qui sont d'avis que non seulement les propriétaires immédiats d'un journal peuvent manipuler l'information, mais aussi les membres influents de la classe sociale dirigeante et capitaliste dont ils sont issus. (Clement, 1975.) Il ne faut pas négliger, d'autre part, l'effet possible des décisions d'achat prises individuellement par les lecteurs et qui peuvent modifier à la longue le contenu de l'information. En effet, si un journal d'information générale publiait constamment une information tronquée, ne correspondant pas aux événements sociaux, il pourrait perdre une partie de ses lecteurs en faveur d'un journal concurrent perçu comme offrant une information plus conforme aux événements. Les lettres des lecteurs, dont une partie est publiée suite à un choix éditorialiste, peuvent également influencer la direction d'un journal.

Enfin, les centrales syndicales en général, de même que les syndicats et les associations professionnelles de journalistes, pourraient également tenter d'infléchir le contenu de l'information de diverses manières, en suggérant par exemple aux journalistes et aux dirigeants des syndicats de faire valoir certaines facettes de l'information ou d'éviter de traiter de certains sujets par solidarité syndicale.

### 1.1.2 Les influences endogènes

Il n'y a pas que de l'extérieur que peuvent venir des tentatives d'influence; il y a aussi la possibilité qu'elles viennent de l'intérieur de l'entreprise. Les parties internes susceptibles d'influencer l'information sont même très nombreuses : du journaliste à l'éditeur, en passant par les dirigeants syndicaux et les divers cadres du service de l'information du journal.

Avant d'esquisser brièvement un tableau de ces agents internes, il convient d'indiquer que lorsque nous parlons d'information, nous faisons référence aux articles des journalistes, aux titres ainsi qu'aux dépêches des agences de presse. Les éditoriaux tiennent donc une place à part. En effet, les éditoriaux d'un journal, bien qu'ils constituent en fait une forme d'information, constituent en réalité beaucoup plus des prises de position reflétant la politique idéologique du journal et les points de vue des éditorialistes. Il s'agit là d'une institution fondamentale au sein des organisations de presse. L'éditeur peut volontairement, ou suite à des négociations, partager cette responsabilité avec des journalistes syndiqués. En raison de l'importance qu'attache la direction d'un journal à l'institution de l'éditorial, la probabilité d'observer des interventions directes et des

mécanismes organisationnels de contrôle contraignants pourrait être élevée. Plusieurs journalistes sont d'avis qu'un certain pluralisme idéologique devrait se manifester à l'intérieur de la page éditoriale. D'autres, au contraire, y voient un privilège légitime de la direction et des propriétaires.

Dans le but de bien comprendre les influences endogènes, nous allons d'abord esquisser les rôles que pourraient jouer les journalistes quant au contenu de l'information, pour ensuite examiner les mécanismes de sélection de l'information. Enfin, nous analyserons les mécanismes de contrôle organisationnels par lesquels la direction (et le syndicat, le cas échéant) peut infléchir le contenu de l'information.

### Les ressources journalistiques

Les journalistes, pour leur part, bien qu'ils aient souvent assimilé des normes professionnelles implicites ou explicites, sont, à l'occasion, eux-mêmes des causes de distorsion de l'information. En effet, à bien des égards, le métier de journaliste ressemble à celui du chercheur en sciences sociales. Or, dans ce domaine, la cueillette et l'interprétation de l'information comportent des dimensions subjectives et des possibilités d'erreurs de mesure. Par ailleurs, des distorsions peuvent aussi provenir du journaliste lui-même, de ses valeurs personnelles ou des schémas conceptuels avec lesquels il perçoit la réalité. Les conditions d'observation dans lesquelles le journaliste se trouve et les pressions de l'heure de tombée peuvent également conduire à des erreurs. Il est intéressant de rappeler à ce sujet l'autocritique des journalistes du *Washington Post* qui ont essayé de dresser une liste des sources de distorsion de l'information. (Babb, 1974.) Ces journalistes, éditorialistes et administrateurs nous livrent, d'une manière assez candide, les principales sources d'erreurs dans la transmission de l'information. Mentionnons, par exemple, l'erreur de compréhension, la confusion entre les faits réels et les rumeurs ou la propagande, l'interprétation des faits en fonction de stéréotypes reçus ou de préjugés personnels et enfin, la mise en lumière privilégiée, ou l'oubli volontaire, de certaines facettes de l'information ou de certains événements au détriment d'une restitution représentative des faits et des événements.

De plus, les journalistes à l'emploi d'un journal peuvent avoir différentes conceptions de leur profession. (Argyris, 1975.) Certains journalistes verront leur rôle comme celui d'un chercheur qui a pour mission de cueillir et de traduire les faits en éliminant au maximum les distorsions possibles. Ce rôle est celui du reporter traditionnel qui essaie de présenter les faits d'une façon ordonnée et laisse le lecteur libre de porter un jugement quant aux conséquences et aux processus sociaux à l'oeuvre. D'autres journalistes se considèrent comme des reporters chercheurs qui essaient d'aller au-delà des faits observés en rédigeant des articles qui font appel à leurs capacités analytiques et conceptuelles. Ils sont, en fait, des critiques sociaux qui imposent leurs schèmes analytiques et conceptuels à la réalité sociale. On retrouve enfin les reporters activistes. Ces derniers essaient de changer et de modifier le monde dans lequel ils vivent. Contrairement aux reporters chercheurs, ils n'hésitent pas à imposer

leurs points de vue aux lecteurs. Les faits pour eux n'ont aucune signification autre que celle qu'ils trouvent dans un cadre idéologique prédéterminé. Les proportions de ressources journalistiques correspondant à l'une ou l'autre de ces conceptions détermineront en bonne partie jusqu'à quel point le pluralisme social existant au sein d'une société trouvera à s'exprimer dans le journal. Or, lorsque ce pluralisme ne se retrouve pas au sein des ressources journalistiques, il y a évidemment des dangers supplémentaires de distorsion de l'information.

### Le traitement de l'information et les mécanismes de choix

Il convient de mentionner d'emblée que le contenu de l'information, y inclus les éditoriaux, est le résultat d'interprétations et de choix parmi les événements qui surviennent dans une société, prise dans son sens large. Les choix ne sont pas uniquement effectués par quelques personnes mais par de multiples agents imbriqués dans une organisation, laquelle est dotée d'une formule et de mécanismes de sélection de l'information.

Au cours du processus de traitement interne de l'information, des distorsions de toutes sortes viennent continuellement modifier le contenu de l'information : choix a priori, choix a posteriori, stéréotypes, limitations du champ de vision, préjugés, erreurs, etc. A cet égard, les travaux de James G. March et Herbert Simon de l'école de Carnegie, qui dépeignent les organisations humaines en général comme des instruments de traitement de l'information, ont dressé un inventaire des distorsions nombreuses introduites par les parties composantes et par les processus organisationnels, tels les conflits, la hiérarchie administrative, la répartition du travail et la différenciation organisationnelle. (March et Simon, 1958, Cyert et March, 1963.) Ainsi, comme dans toutes les organisations humaines, non seulement la direction d'un journal, mais aussi les cadres intermédiaires et subalternes ainsi que les journalistes sont susceptibles d'influence sur le contenu de l'information publiée.

En raison de la surcharge d'information qui arrive à la direction de l'information d'un journal, des mécanismes systématiques de choix doivent être mis en place. Ainsi, l'élaboration de la page frontispice, la disposition des articles ainsi que le choix des éléments des dépêches qui seront présentés au lecteur constituent une activité quotidienne importante. De ce fait, la direction de l'information est en mesure d'exercer un pouvoir discrétionnaire considérable dans le choix et la présentation des nouvelles qui influenceront éventuellement sur les attitudes des citoyens. En dépit de la concurrence des media électroniques, le journal écrit demeure une source importante d'information. Les mécanismes mis en place pour choisir l'information font appel à plusieurs personnes. Ainsi, retrouve-t-on à la direction de l'information des personnes à qui incombe la responsabilité de retoucher les textes commandés par la direction de l'information et rédigés par des journalistes. Il y a, de plus, des personnes qui effectuent des choix parmi les dépêches des agences de presse ou qui procèdent à la mise en page du journal.

Ce travail, bien qu'il soit juridiquement la responsabilité de l'éditeur, est en réalité effectué par la direction de l'information et les cadres syndiqués, et cela à cause de la division nécessaire du travail.

## Les mécanismes de contrôle organisationnels

Une dernière source d'influence interne sur la qualité et le contrôle de l'information est l'existence et l'utilisation de mécanismes de contrôle organisationnels. La direction d'un journal et les syndicats sont les parties susceptibles d'infléchir ces mécanismes de contrôle. En effet, une bonne partie des mécanismes de contrôle conçus par la direction sont acceptés comme légitimes par les journalistes, alors que les conflits normatifs ne portent habituellement que sur une faible proportion des normes organisationnelles. Pour les matières où il y a conflit, la détermination des modes de contrôle et des normes est réalisée conjointement par la direction et le syndicat. (Fox, 1974.) La convention collective intervenue entre les parties définit non seulement d'une manière explicite certains droits des gestionnaires mais aussi les normes organisationnelles et les mécanismes de contrôle en cause. En conséquence, les mécanismes organisationnels de contrôle exclusifs à la direction (acceptés par les employés comme légitimes ou non) et les normes conjointes acceptées par les parties peuvent avoir comme conséquence indirecte d'infléchir le contenu de l'information.

De plus, il est possible pour les syndicats d'exercer une forme d'influence sur la présentation de l'information en recherchant, par la négociation, un partage des pouvoirs et une redéfinition des droits des gestionnaires, dont la conséquence serait notamment l'intervention syndicale au sein des processus de choix de l'information.

A titre d'exemple, nous avons établi une courte liste des mécanismes de contrôles organisationnels, généraux ou particuliers et d'influences possibles.

### Mécanismes généraux

- a) procédés et politiques de recrutement, de sélection, de promotion et de rémunération;
- b) contrôle et répartition budgétaires;
- c) climat organisationnel : incitation à une identification professionnelle versus l'identification administrative;
- d) gratifications et sanctions intangibles (symboliques);
- e) structure de communications et assignation de responsabilités;
- f) faisceau de règles administratives et types de convention collective;
- g) formation et développement des ressources humaines;
- h) style de *leadership* des cadres;
- i) conception de la structure formelle d'autorité.

## Mécanismes particuliers aux entreprises de presse

- a) procédures d'approbation et de modification des articles soumis;
- b) contrôle du tirage;
- c) changement d'auditoire-cible;
- d) répartition budgétaire, par rubriques (sports, enquêtes, affaires internationales);
- e) encadrement administratif des journalistes;
- f) encouragements financiers pour la participation des journalistes à des activités professionnelles (colloques, congrès, etc.);
- g) incitations à la formation professionnelle;
- h) taux de rotation des journalistes;
- i) politique de l'éditorial; nombreux éditorialistes avec ou sans *leadership* d'opinion.

### 1.2. La dimension économique de l'entreprise de presse

Il est possible d'aborder l'analyse de l'entreprise de presse selon diverses avenues. Ainsi, les politicologues et les sociologues ont surtout mis en lumière le rôle des entreprises de presse dans le processus démocratique, insistant tantôt sur la dissémination d'une information objective dont se servira l'électeur judicieux et tantôt sur la production idéologique des institutions de presse et son lien avec les diverses élites d'une société pluraliste comme la nôtre. De leur côté, les économistes et les théoriciens des organisations s'intéressent au fait que les entreprises de presse, comme toutes les organisations, s'appuient sur un fondement technologique et économique.

Dans le cas d'un journal, le fondement technologique est constitué par le réseau complexe de décisions à prendre et d'actions à poser, depuis la cueillette de l'information, en passant par le choix des éléments jugés pertinents, jusqu'à la préparation des éditions quotidiennes, l'impression du journal et sa distribution aux lecteurs. Cet ensemble complexe est soumis, d'une part, à des contraintes économiques et d'autre part, à des exigences d'organisation découlant du style de gestion adopté par l'administration. Ce style déterminera le degré de participation et de contrôle à l'intérieur duquel se prendront les multiples décisions individuelles des cadres, des journalistes et des divers autres employés.

En ce qui concerne la dimension économique d'un journal comme *La Presse*, nous insisterons sur les sources et les affectations des surplus économiques. Afin de mieux comprendre les interrelations des différents éléments qui composent le système économique d'une entreprise de presse, nous avons cru bon de les représenter sous une forme graphique; il sera plus facile de visualiser la logique du système en se référant au tableau 1.1. Ce modèle dépeint en termes logiques les principales variables du système économique d'un journal ainsi que ses principaux noeuds de décisions.

Prenons comme point de départ la case Surplus disponibles; on voit immédiatement que les surplus disponibles sont fonction de la différence entre les revenus et les coûts de fabrication. Il est facile de dégager toute une série de relations entre les cases Tirage et Publicité; ces deux variables sont concomitantes au revenu dont elles sont les deux éléments composants.

À son tour, le tirage du journal est fonction du nombre de lecteurs qui, lui, est le résultat des efforts de promotion et de recrutement de nouveaux lecteurs et des pertes dues aux abandons. De leur côté, les résultats des efforts de recrutement sont fonction de toute une série de facteurs, tels les caractéristiques perçues du produit que constitue le journal et aussi les coûts de fabrication de ce journal, le pouvoir de marché, les barrières à l'entrée et la différenciation du produit. Dans le même ordre d'idées, on voit comment les économies d'échelle affectent les coûts de fabrication, mais également le tirage. Quant aux revenus de la publicité, ils dépendent du tirage : plus le tirage est élevé, plus les revenus de publicité peuvent évidemment s'accroître.

Notre analyse économique sommaire de ce secteur d'activité ne tend qu'à souligner que, les circonstances aidant, un quotidien peut disposer, pour utiliser l'expression de Cyert et March (Cyert et March, 1963), d'un surplus ou d'un excédent organisationnel. Notre intérêt se situe au niveau de l'utilisation discrétionnaire de ces surplus par les propriétaires et la direction du journal. Une fois les surplus créés par le mécanisme décrit plus haut, ils peuvent être affectés à toutes sortes de fins tant internes qu'externes. Les choix de l'affectation de ces surplus seront déterminés en majeure partie par des critères de décision utilisés par la haute direction de l'entreprise, mais aussi par des contraintes économiques et syndicales.

### 1.2.1 L'affectation stratégique des surplus économiques

#### Motivation

En ce qui a trait à l'affectation des surplus économiques, les critères de décision dont s'inspire la direction d'un journal sont de plusieurs ordres : la responsabilité sociale, la rationalité économique et les normes de l'éthique professionnelle. Par responsabilité sociale, nous entendons la prise en charge par l'entreprise de dépenses et de coûts sociaux pour des raisons altruistes et intangibles, mais aussi en raison d'une vision à long terme des intérêts de l'entreprise. De son côté, la rationalité économique concerne les analyses rigoureuses des coûts et des revenus fondés strictement sur l'intérêt économique tant à court qu'à long terme. Il est évident que l'affectation des fonds sera aussi fortement influencée par la conception que se fait la direction générale de ce qu'est un journal et de ce qu'est la profession de journaliste. Un exemple illustrera ce que nous voulons dire. Il est connu que les propriétaires du *New York Times*, M. Adolf Ochs et ses héritiers, ont toujours soutenu que dans la mesure où les investisseurs reçoivent une rémunération adéquate, les fonds disponibles après dividendes serviront à créer les conditions nécessaires au bon exercice de la profession journalistique. (Mott, 1941.)

## Affectation à des fins internes

Ici, plusieurs possibilités s'offrent aux administrateurs : les investissements technologiques et immobiliers, les mécanismes de contrôle organisationnels et les dépenses excédentaires.

### a) Investissement

Les investissements dans le secteur technique et immobilier sont importants pour le bon fonctionnement d'un journal. En raison de l'usure et de la désuétude, les investissements doivent correspondre, à tout le moins, aux frais de dépréciation. Plus la direction d'un journal décide d'intégrer verticalement ses opérations, et plus elle désire systématiser l'administration quotidienne par l'utilisation de l'informatique, plus les surplus doivent être utilisés aux investissements. Nous reviendrons sur cette question dans l'essai d'analyse financière au chapitre II.

### b) Mécanismes de contrôle

La direction du journal pourrait aussi, et en parallèle, investir une partie des surplus économiques dans l'organisation et les mécanismes opérationnels de gestion afin, par exemple, d'accroître son contrôle sur les journalistes et sur l'information publiée. C'est de cette possibilité dont traitera le chapitre III de notre travail. Parmi les mécanismes de contrôle organisationnels, il faut d'abord penser à l'affectation des ressources humaines et monétaires, la négociation de contrats psychologiques\* favorables à la direction et l'utilisation de coussins et de réserves discrétionnaires par les cadres de l'information.

### c) Dépenses excédentaires

Enfin, la direction du journal pourrait décider d'offrir aux cadres et aux employés des avantages sociaux, des frais de voyages et des locaux luxueux. Ces dépenses excédentaires constituent évidemment une réserve pour les périodes difficiles car ces coûts peuvent être généralement éliminés avec plus ou moins de facilité.

---

\* Nous reviendrons sur cette notion au chapitre III.

## Affectation à des fins externes

Les fins externes auxquelles peuvent être consacrés les surplus économiques sont de trois types : d'abord le paiement de dividendes aux propriétaires, ensuite des dépenses stratégiques dont l'objet est d'accroître le pouvoir économique de l'entreprise de presse et, enfin, des dépenses discrétionnaires dont l'intention est d'assurer à l'entreprise certaines formes de pouvoir politique.

### a) Dividendes

Dans le dessein soit de rémunérer les actionnaires ou de maintenir la valeur des actions afin d'obtenir du financement à long terme par la vente d'actions, la direction du journal peut consacrer une partie des surplus aux dividendes.

### b) Dépenses de pouvoir économique

De façon à accroître son pouvoir de marché, dans le secteur de la presse écrite, la direction peut utiliser des surplus économiques disponibles en vue de modifier ou de maintenir une structure de marché et, de ce fait, être en mesure de créer de nouveaux surplus, c'est-à-dire des profits excédentaires. Ces caractéristiques structurelles rendent possibles des stratégies dont les effets seraient d'accroître le pouvoir de marché grâce à l'application de politiques de prix, de produits et de recherches en mise en marché difficiles à copier par les concurrents. Parallèlement, les surplus économiques disponibles consacrés à acquérir du pouvoir économique peuvent aussi être utilisés en vue de réaliser des acquisitions, soit dans d'autres secteurs de l'information (radio et télévision), ou soit dans des secteurs connexes tels l'édition.

### c) Dépenses de pouvoir politique

Enfin, une partie des surplus disponibles pourrait être utilisée de façon à accroître le pouvoir politique de l'entreprise. On pourrait y arriver par des communications privilégiées avec les élites politiques, ou par des essais d'influence en vue de l'élaboration ou du maintien d'un cadre juridique de contrôle favorable à l'entreprise et l'adoption de lois spéciales conformes à ses intérêts particuliers. Plus précisément, ces essais d'influence pourraient prendre la forme d'activités organisées de *lobbying* et de contributions aux partis politiques.

### 1.3 Le cadre de notre étude et la méthodologie

Le phénomène d'intégration des entreprises de presse à des sociétés de portefeuille, ou *holdings*, est perçu par plusieurs observateurs comme menaçant la liberté et l'autonomie de la presse. Par ailleurs, cette tendance est saine, estime-t-on, puisqu'elle assure une stabilité économique indispensable à un journal et le soustrait à l'arbitraire, parfois plus intransigeant, du propriétaire administrateur.

Notre propos n'est pas de trancher ce débat ou d'indiquer quelle est la forme de propriété qui sied le mieux à une entreprise de presse. Nous proposons cependant un cadre d'analyse et une recherche empirique qui permettront éventuellement de porter un diagnostic sur la forme et l'étendue du contrôle exercé par un *holding* particulier (Power Corporation) sur une entreprise de presse précise (le journal *La Presse*). Cette étude dépeint les relations et les formes de pouvoir et de contrôle entre Power Corporation et *La Presse* sans porter de jugement quant à l'à-propos, la nécessité ou les dangers de contrôle.

En conséquence, l'étude que nous avons entreprise ne porte strictement que sur les influences que les propriétaires et les cadres supérieurs de *La Presse* pourraient exercer sur l'information publiée ou retenue. Au cours de notre étude, il nous a été donné d'examiner des cas précis d'intervention directe ainsi que certains mécanismes organisationnels de contrôle dont le but aurait été d'infléchir le contenu de l'information. Il aurait été sans doute intéressant d'analyser les possibilités d'intervention directe des pouvoirs politiques, des centrales syndicales et des publicitaires, mais une telle analyse aurait dépassé le cadre de notre étude. De la même façon, les influences qu'aurait pu exercer le syndicat des journalistes sur le choix et la sélection de l'information par le biais de la convention collective ou par d'autres moyens étaient exclues du plan de notre recherche. La conduite de notre enquête s'est déroulée en quatre phases distinctes. La première a été consacrée à une analyse en profondeur des expériences et des recherches dans le domaine du contrôle de l'organisation, particulièrement en ce qui a trait aux entreprises de presse. Plus précisément, nous avons entrepris dans la première étape les activités suivantes :

1. analyse de théories et pratiques de contrôle organisationnel. Il s'agissait d'inventorier l'ensemble des tactiques et des stratégies de contrôle les plus évidentes et les plus directes, mais aussi les plus subtiles et les plus indirectes dans les organisations professionnelles;
2. évaluation de la pertinence de nombreuses études et enquêtes sur les entreprises de presse. Pour ce faire, nous avons examiné l'entreprise de presse, d'abord comme une institution économique, et ensuite comme une organisation professionnelle et un système social artificiel. Notre objet était de formuler des scénarios d'intervention par les mécanismes de contrôle utilisés ou utilisables;

3. élaboration d'un schéma d'analyse et d'une liste d'indicateurs permettant d'observer les interventions directes et les mécanismes de contrôle.

La seconde phase avait trait à l'étude proprement dite. Notre but était de recueillir de l'information afin de mettre à l'épreuve les scénarios d'intervention élaborés précédemment et de découvrir des faits nouveaux qui feraient jaillir la lumière sur le problème du contrôle de l'information.

Nous avons tenu une série de rencontres avec les cadres supérieurs de *La Presse*. Lors de notre première rencontre avec M. Roger Lemelin, président et éditeur de *La Presse*, nous avons indiqué une série de sujets dont nous voulions traiter. Nous avons eu par la suite l'occasion de poser des questions découlant de notre schéma d'analyse au cours d'interviews avec les personnes suivantes :

- M. Jean-Marie Bérubé, adjoint au président et secrétaire-trésorier
- M. Jean Sisto, éditeur-adjoint
- M. Claude Harvey, contrôleur
- M. Fernand Roy, adjoint au président pour le personnel et les opérations
- M. Guy Pépin, adjoint au président pour le revenu
- M. Claude Caron, adjoint au président.

Afin de mieux remplir notre mandat, nous avons jugé essentiel d'avoir plusieurs rencontres avec des cadres supérieurs de Power Corporation et de Gesca Ltée.

Ainsi avons-nous rencontré

- M. Paul Desmarais, président de Power Corporation et président du conseil d'administration du journal *La Presse*
- M. John Rae, vice-président de Gesca Ltée
- M. Frank Knowles, vice-président, Power Corporation
- M. Daniel Johnson, secrétaire, Power Corporation.

La troisième phase de notre étude a été consacrée à une série de rencontres avec des journalistes autres que les cadres ou les propriétaires de *La Presse*, de Gesca ou de Power Corporation. Notre but était d'obtenir des compléments d'information, des approches différentes ou encore des éclairages nouveaux au sujet des interventions directes ou indirectes. A cet égard, nous avons eu des rencontres avec les personnes suivantes :

- M. Jules Béliveau, président de la section *La Presse* du Syndicat général des communications, et un groupe de cinq journalistes syndiqués de *La Presse*, choisis par la direction de la section *La Presse* du Syndicat général des communications.

Les rencontres que nous avons tenues avec les personnes mentionnées au cours de la seconde et de la troisième phase duraient en général deux heures.

Dans plusieurs cas, nous avons rédigé des compte rendus des réunions et les avons fait approuver comme conformes aux discussions\*.

Enfin, la quatrième phase de notre étude a été consacrée à l'organisation de l'information ainsi recueillie.

### 1.3.1 Esquisse du contenu de l'étude

L'étude des interventions directes et indirectes dont nous avons parlé plus haut doit être reliée au contexte historique institutionnel et financier du journal *La Presse*. Nous présenterons donc, dans le prochain chapitre, une revue historique de l'évolution de *La Presse* jusqu'en 1972. Nous porterons une attention particulière aux changements de propriétaires ainsi qu'à la législation spéciale régissant la propriété de ce journal. Nous examinerons ensuite en détail les rapports formels entre *La Presse*, Power Corporation et Gesca Ltée, c'est-à-dire les rapports de contrôle financiers et les relations d'affaires entre *La Presse* et les diverses unités du groupe Power Corporation. De plus, nous examinerons les structures officielles de *La Presse*, son conseil d'administration et son organigramme. Nous analyserons le style de gestion qui prévaut au journal ainsi que les conceptions de M. Roger Lemelin, président et éditeur de *La Presse*. Finalement, nous en étudierons la situation financière.

Dans le troisième chapitre, nous traiterons des influences que pourraient exercer la direction et les propriétaires de *La Presse* sur l'information. Nous commencerons par une description des méthodes organisationnelles de sélection de l'information. Nous ferons ensuite un court relevé des cas possibles d'intervention directe. Puis, nous examinerons les divers mécanismes par lesquels la direction du journal *La Presse* pourrait influencer le contenu de l'information : affectation des ressources financières, recrutement, sélection et formation des ressources humaines, système de récompense et climat de l'organisation. Enfin, nous examinerons le rôle de pouvoir compensatoire exercé par la section *La Presse* du Syndicat général des communications en ce qui a trait aux mécanismes de contrôle.

---

\* Au cours de notre recherche, M. Hubert Aquin, alors directeur littéraire des Editions La Presse, publiait une lettre adressée à M. Roger Lemelin (*Le Devoir*, 7/8/76, p. 5) dans laquelle il affirmait que : " Les journalistes de *La Presse* seraient surpris d'apprendre (mais peut-être pas tellement, au fond) que même la direction de l'information reçoit des ordres de Guy Pépin et qu'en dépit des cloisonnements qui doivent protéger la liberté de l'information, M. Guy Pépin, ombre de la Power Corporation, a préséance sur tout le monde ". Malheureusement, malgré des efforts répétés de notre part, durant cette étude (septembre 1975 à août 1976), il nous a été impossible de rencontrer M. Aquin ou d'obtenir une réponse écrite à notre demande d'information additionnelle concernant le contenu de sa lettre; nous avons appris la nouvelle de sa mort avec regret. Nous reviendrons sur ce cas d'intervention possible au chapitre III.

## CHAPITRE II

### LE JOURNAL *LA PRESSE*, HISTORIQUE ET SITUATION PRESENTE

Ce chapitre a pour objet d'esquisser l'histoire du journal *La Presse* selon trois volets : les changements de propriété, l'évolution institutionnelle et l'histoire financière.

Ce chapitre se divise donc en trois parties. La première a trait à l'histoire des changements de propriété depuis la fondation du journal jusqu'à son acquisition par MM. Paul Desmarais et Jean Parisien. Nous commencerons dans cette première partie par un bref rappel historique des changements de propriétaires jusqu'en 1967, pour ensuite examiner en détail les modalités de la prise de contrôle par M. Paul Desmarais et ses associés (par l'intermédiaire de Gesca Ltée) ainsi que l'évolution subséquente de *La Presse*. La seconde partie traite de l'histoire administrative de *La Presse*, c'est-à-dire de l'évolution des structures, des stratégies et des styles de direction depuis l'acquisition par Gesca Ltée. Nous porterons une attention spéciale aux réformes amorcées depuis 1972 par M. Roger Lemelin, président et éditeur actuel de *La Presse*. Enfin, la troisième partie est consacrée à l'histoire financière de *La Presse* depuis son acquisition par Gesca Ltée. Deux sujets retiendront notre attention : d'abord, les relations de contrôle et d'affaires entre *La Presse* d'une part et Power Corporation ou Gesca Ltée d'autre part, et ensuite les résultats financiers depuis 1965, c'est-à-dire avant et après son acquisition par Gesca Ltée.

#### Les changements de propriété et l'évolution du journal *La Presse*

*La Presse* est, au plein sens du mot, une vieille institution du Québec dont l'histoire et celle de la province se compénètrent de façon étroite. Il n'est pas de notre propos, cependant, de tracer l'historique de *La Presse* mais bien d'en situer les mutations importantes du point de vue de la propriété.

### 2.1.1. Rappel historique : les débuts de *La Presse*

Fondée en 1884, *La Presse* est une entreprise à laquelle les divers propriétaires ont donné une mission culturelle et sociale importante. Dans un mémoire préparé à l'intention du Comité spécial du Sénat sur les moyens de communications de masse, la direction de *La Presse* décrit cette mission dans les termes suivants : " *La Presse* est vouée à l'épanouissement social, moral, culturel et économique de la population de la région métropolitaine de Montréal, en particulier, et de la province de Québec par la diffusion de l'information." (Dansereau et Bureau 1970.)

Le 20 octobre 1884 était fondée l'entreprise qui allait devenir le plus grand quotidien français d'Amérique. A ce moment, les journaux du Québec étaient plus des armes politiques que des organes d'information. Une grande partie des textes servait à la propagande et à la persuasion. Le contenu de nouvelles et d'information était subordonné aux intérêts politiques des propriétaires. *La Presse* a été fondée par M. Joseph Adolphe Chapleau, ex-premier ministre du Québec et député à Ottawa, pour faire échec aux journaux de M. Hector Louis Langevin, son frère ennemi du parti conservateur. M. Chapleau s'adjoignit, pour diriger *La Presse*, M. Arthur Dansereau, journaliste, et deux cadres administratifs, MM. L. A. Sénécal et W. R. Blumhart. C'est surtout à ce dernier que revint la tâche d'organiser l'entreprise.

En 1886, *La Presse* devint la propriété du notaire Clément Dansereau (frère du journaliste) et de M. A. Wurtele. Le journal connut des moments très difficiles dont la conséquence fut la vente à M. G. A. Nantel, homme d'affaires et journaliste. La situation ne s'améliora pas et les actifs de *La Presse* passèrent finalement aux mains d'un typographe du journal *La Minerve*, M. Trefflé Berthiaume. Sous la conduite de ce dernier, *La Presse* sortit de ses difficultés de départ et déclassa ses concurrents. Il est intéressant de noter que *La Presse* arriva alors à prendre ses distances vis-à-vis de ses parrains politiques. Moins limité dans son orientation, le journal commença à se vouer à l'information ainsi qu'à la présentation de solutions à certains problèmes sociaux de l'époque : syndicats ouvriers, travail de nuit pour les femmes et les adolescents, etc.

Durant un quart de siècle, soit jusqu'en 1915, M. Berthiaume dirigea le journal en le dotant des moyens qu'offraient les grands progrès de la technologie : linotypie, presses rotatives, usage de la télégraphie sans fil. Son tirage de 14 000 passa à 125 000 exemplaires. Sous l'impulsion de M. Berthiaume, l'entreprise se donna enfin les assises économiques et humaines qui lui permirent de devenir le plus grand quotidien français d'Amérique.

Après la mort de M. Berthiaume, *La Presse* demeura propriété de sa famille jusqu'en 1967. Le testament de M. Berthiaume portait surtout sur la façon dont il entendait léguer les actions ordinaires et privilégiées de la compagnie de Publication La Presse Ltée; il donnait la propriété des actions aux petits-enfants, mais la jouissance de l'usufruit aux enfants. Une telle stipulation risque de mettre deux générations de personnes, et même parfois les propriétaires et les cadres professionnels, en conflit d'intérêts. C'est une situation classique dans beaucoup d'entreprises qui en arrivent à leur deuxième ou troisième génération d'actionnaires familiaux. (Guth, 1968.)

En raison des difficultés de fonctionnement et en vue d'assurer le développement de l'entreprise, un groupe de membres de la famille obtint, en 1955, que l'Assemblée législative du Québec, adopte une loi privée permettant aux " personnes concernées et conformément aux volontés de l'honorable Trefflé Berthiaume, pour assurer la stabilité financière et administrative de l'importante entreprise que représente la publication du journal *La Presse*, de poser les gestes nécessaires au renouvellement et à la modernisation rapide d'une grande partie de l'outillage de ladite compagnie. "

Cette loi privée de même que le testament de M. Berthiaume devaient avoir des conséquences importantes sur le type de propriété de *La Presse*. Durant les années 1960, M. Paul Desmarais, suite à des analyses personnelles, décidait d'investir dans le secteur des communications de masse en raison des occasions de profit qu'il présentait.

#### 2.1.2. Les modalités de l'achat de *La Presse* par MM. Paul Desmarais et Jean Parisien

En 1967, la Corporation de Valeurs Trans-Canada acheta toutes les actions de *La Presse*. En conséquence de dispositions financières complexes entre personnes morales, le contrôle effectif de *La Presse* appartient dès 1967 à M. Paul Desmarais et à son associé, M. Jean Parisien. Dans le dessein de bien expliquer les modifications de propriété et de contrôle, il faudra faire intervenir, dans la chronologie des événements, des entreprises comme :

Corporation de Valeurs Trans-Canada,  
Les Journaux Trans-Canada Ltée,  
Gesca Ltée,  
Les Entreprises Gelco Ltée,  
Power Corporation.

Les Entreprises Gelco Ltée, dont le siège social est à Montréal, achetèrent en 1965, 55 % des actions de la Corporation de Valeurs Trans-Canada. Au cours de la période durant laquelle se déroulent les transactions qui retiennent notre attention, Les Entreprises Gelco ont pour président M. Paul Desmarais et pour vice-président M. Jean Parisien\*. Les actions de Gelco sont alors réparties de la façon suivante :

75 %, Paul Desmarais et des fiducies familiales  
25 %, Jean Parisien et des fiducies familiales

La Corporation de Valeurs Trans-Canada pose en 1967 deux gestes importants. D'abord, elle forme Les Journaux Trans-Canada Ltée en avril puis elle achète toutes les actions de *La Presse* en août 1967. A la suite de diverses transactions, les Journaux Trans-Canada Ltée deviennent propriétaires de *La Tribune* de Sherbrooke, du *Nowelliste* de Trois-Rivières ainsi que du *Dimanche-Matin* et de ses filiales. C'est alors que MM. Jacques Francoeur et Pierre Dansereau deviennent actionnaires des Journaux Trans-Canada.

---

\* Ce dernier est décédé le 20 février 1976.

L'achat des actions de *La Presse* s'est effectué avec l'agrément de l'Assemblée législative du Québec comme en fait foi l'article 2 de la loi 15-16, Elizabeth II, Chap. CLXVIII. En effet, le testament de M. Berthiaume et des actes de donations fiduciaires prévoyaient que les actions ordinaires et privilégiées de *La Presse* ne pourraient être vendues qu'à certaines conditions. C'est pourquoi, lorsque la Corporation de Valeurs Trans-Canada voulut acheter en 1967 les actions ordinaires et privilégiées de *La Presse*, il fallut que l'Assemblée législative de la province de Québec adopte le 12 août 1967 une loi dite *Loi concernant la succession de l'honorable Trefflé Berthiaume et la Compagnie de Publication La Presse Limitée*. Cette loi privée autorisait " les fiduciaires du testament et de la donation fiduciaire à vendre à la Corporation de Valeurs Trans-Canada toutes les actions ordinaires et privilégiées de *La Presse*... " pourvu que le contrôle effectif de la Corporation de Valeurs Trans-Canada n'ait pas changé entre le 1<sup>er</sup> mai 1967 et la date où ladite vente serait complétée.

Saisie de la dimension d'intérêt public de la transaction et aussitôt assurée de l'importance pour la collectivité de tout changement éventuel de propriétaire, l'Assemblée nationale ajouta à la loi privée de 1967 autorisant la vente de *La Presse* à la Corporation de Valeurs Trans-Canada, une clause restrictive importante. Cette clause prévoit l'obligation, pour tout acheteur éventuel, d'obtenir au préalable le consentement de la législature. Cet article se lit comme suit :

" Après la vente autorisée à la Corporation de Valeurs Trans-Canada, aucune vente, cession, transport ou nantissement :

a) de droits ou d'un nombre d'actions de toute compagnie qui aurait pour objet ou comme résultat de déplacer le contrôle de la Compagnie de Publication de La Presse Ltée;

ou

b) d'une partie substantielle des biens de la Compagnie ... ne peut être valablement fait ou consenti sauf avec l'autorisation de la législature. "

Le 26 avril 1968, Power Corporation fit une offre d'achat de toutes les actions ordinaires en circulation de la Corporation de Valeurs Trans-Canada (CVTC). Cette offre expirait le 31 mai 1968. Toutes les actions ordinaires furent déposées. Gelco, qui détenait 55 % des actions de la Corporation de Valeurs Trans-Canada, conclut à la même époque une transaction avec M. P. Thomson, président du conseil de Power Corporation, qui donnait à Gelco 30,6 % des actions votantes de Power Corporation. A la suite d'une entente intervenue avec M. Thomson, Gelco exerçait plus de 50 % des votes de Power Corporation. M. Desmarais devint alors président du conseil et chef de la direction de Power Corporation.

Dans cette offre d'achat, il était indiqué que la Corporation de Valeurs Trans-Canada vendrait à Gelco, ou à une filiale de Gelco, toutes les actions qu'elle détenait dans La Presse Ltée et dans Les Journaux Trans-Canada Ltée, en considération de l'émission de valeurs mobilières non votantes. C'est ainsi que ce même 26 avril 1968, afin de s'en tenir aux

exigences de la loi du 12 août 1967 de l'Assemblée nationale du Québec ayant trait au contrôle de *La Presse*, il fut nécessaire de constituer une nouvelle entreprise, soit Gesca Ltée, et de vendre toutes les actions de *La Presse* à cette nouvelle entreprise. A son tour, Gelco, dont l'actionnaire majoritaire est M. Paul Desmarais, devenait détentrice de la totalité des actions Gesca Ltée. En effet, suite à l'offre de prise de contrôle de la Corporation de Valeurs Trans-Canada par Power Corporation, cette dernière devenait juridiquement propriétaire de la Corporation de Valeurs Trans-Canada et contrôlait ainsi *La Presse*, contrevenant alors à la loi de l'Assemblée nationale du Québec. L'offre d'achat devant se terminer le 31 mai, il fallait donc que toutes les transactions entre Gesca, la Corporation de Valeurs Trans-Canada et Gelco soient réalisées avant cette date. Gesca Ltée, acheteur des actions La Presse Ltée et les Journaux Trans-Canada Ltée, émit donc une débenture à intérêt conditionnel de \$17 300 000, le 28 mai 1968, en faveur de la Corporation de Valeurs Trans-Canada. L'obligation à intérêt conditionnel émise par Gesca et détenue par CVTC faisait donc partie du portefeuille consolidé de Power Corporation, à titre de placement détenu par la Corporation de Valeurs Trans-Canada qui est elle-même filiale à part entière de Power Corporation.

En avril 1968, Gelco achète toutes les actions privilégiées de *La Presse* et Gesca Ltée achète toutes les actions ordinaires de *La Presse* et 28 000 des 45 000 actions ordinaires de Les Journaux Trans-Canada. En décembre 1969, MM. Desmarais et Parisien achètent personnellement toutes les actions des Journaux Trans-Canada détenues par Gesca. De plus, M. Desmarais achète personnellement toutes les actions privilégiées de *La Presse*<sup>1</sup>. La propriété de Les Journaux Trans-Canada se ventile alors de la façon suivante :

		(A) ordinaires	(A) privilégiées <sup>2</sup>
P. Desmarais	46,66 % soit	21 000	210 000
J. Parisien	15,56 "	7 000	70 000
P. Dansereau	4,45 "	2 000	20 000
J. Francoeur <sup>3</sup>	33,33 "	<u>15 000</u>	<u>150 000</u>
		<u>45 000</u>	<u>450 000</u>

La propriété de *La Presse* se répartit comme suit :

- . actions privilégiées 100 % soit 10 000 à P. Desmarais personnellement;
- . actions ordinaires 100 % soit 7 500 à Gesca.

En vertu de lettres patentes supplémentaires accordées à *La Presse*, le 28 avril 1970, 15 000 actions privilégiées autorisées mais non émises sont annulées et les 10 000 actions privilégiées que détenait M. Paul Desmarais sont rachetées. Après cette date, il ne reste donc en circulation que les 7 500 actions ordinaires autorisées et émises. Ces actions étaient détenues en totalité par Gesca Ltée. Grâce aux mêmes lettres patentes supplémentaires, les 7 500 actions ordinaires autorisées et émises à la valeur au pair de \$100 chacune ont été modifiées, subdivisées et converties en un million d'actions ordinaires classe A et 500 000 actions ordinaires classe B, toutes sans valeur au pair; et le capital-actions autorisé a été augmenté de 4 millions

1. En 1973, Gesca achète de MM. Dansereau et Francoeur les 17 000 autres actions ordinaires.
2. Avec droit de vote.
3. Personnellement, par sa famille et par la Société générale de publication.

de dollars en actions ordinaires classe A additionnelles. Les actions ordinaires classe A et les actions ordinaires classe B partagent les mêmes droits et privilèges sauf à l'égard du droit de vote. Les actions ordinaires classe A donnent un vote par action alors que les actions ordinaires classe B donnent un nombre de votes par action (en relation au nombre total d'actions ordinaires classe A en cours) qui assure aux détenteurs le vote majoritaire. Présentement, les actions de classe B donnent trois votes par action.

Afin de permettre le financement, entre autres, de la transaction dont la conséquence serait de confier le contrôle effectif de *La Presse* à M. Desmarais, rappelons que Gesca vendait, en mai 1968, à la Corporation de Valeurs Trans-Canada une obligation à intérêt conditionnel de \$17 300 000 dont l'échéance était fixée en l'an 2020. Gesca Ltée, en avril 1968, achetait la totalité des actions de *La Presse* de la Corporation de Valeurs Trans-Canada. M. Paul Desmarais contrôlait effectivement *La Presse*, car Gesca Ltée, propriétaire de *La Presse*, était contrôlée par Gelco dont l'actionnaire majoritaire était M. Desmarais. En bref, avant cette transaction, M. Desmarais détenait le contrôle de *La Presse* par l'intermédiaire de la Corporation de Valeurs Trans-Canada. Suite à la transaction, M. Paul Desmarais avait le contrôle effectif de *La Presse* par l'intermédiaire de Gesca Ltée et de Gelco.

En décembre 1969, Gesca Ltée rachetait de la Corporation de Valeurs Trans-Canada l'obligation à intérêt conditionnel émise en mai 1968. Par la suite, soit en décembre 1970, Gesca Ltée émettait une nouvelle obligation à intérêt conditionnel, au montant de \$19 750 000, qui était achetée par Power Corporation. Il s'agissait là du premier placement direct de Power Corporation dans le secteur de l'information. L'obligation actuellement en cours, d'une valeur nominale de \$19 950 000, résulte du calcul suivant :

1. montant de l'émission de l'obligation à Trans-Canada en 1968, soit \$17 300 000, représentant le prix d'achat en 1967 de La Presse Ltée, et de 62,2 % de Les Journaux Trans-Canada Ltée;
2. plus \$1 942 000 représentant les frais financiers encourus par Gesca Ltée entre décembre 1969 et décembre 1970, c'est-à-dire la période pendant laquelle Power ne détenait pas la débenture, rachetée en 1969 par Gesca Ltée;
3. plus \$508 000 représentant l'excédent payé en 1969 par Gesca Ltée à Power sur les dividendes reçus;
4. moins \$150 000 représentant un ajustement des calculs relatifs aux \$19 750 000 résultant des postes 1, 2 et 3 ci-dessus, le 4 avril 1972;
5. plus \$350 000 représentant un investissement additionnel de Power dans Gesca Ltée, en janvier 1973, Gesca ayant acheté de M. Pierre Dansereau sa participation de 4,45 % dans Les Journaux Trans-Canada Ltée.

Une des principales caractéristiques de cette obligation est l'intérêt conditionnel. Il s'agit là d'un investissement de Power dans Gesca Ltée. Il ne s'agit pas d'une dette de *La Presse* à l'endroit ni de l'un ni de

l'autre partie. La Presse est la propriété de Gesca, mais le mode de financement de la transaction ne crée à Gesca aucune charge fixe à l'endroit de Power. Power ne pourrait récupérer les profits de La Presse que dans la mesure où La Presse déclarerait des dividendes. On peut même dire que cette obligation, de prime abord, ne crée aucune charge fixe pour La Presse. Afin de bien préciser les détails de la transaction afférant à l'obligation vendue par Gesca à Power Corporation, une convention de fiducie entre Gesca Ltée et Montreal Trust Company (à titre de fiduciaire) fut signée en date du 1<sup>er</sup> décembre 1970. On y décrit les caractéristiques de l'obligation et les droits et obligations des parties. En garantie de cet emprunt, Gesca a déposé chez le fiduciaire les certificats endossés prouvant qu'elle est propriétaire d'un million d'actions ordinaires classe A et 500 000 actions ordinaires classe B, toutes sans valeur nominale ou au pair de La Presse Ltée. Gesca conserve le droit de voter les actions à toute assemblée des actionnaires de La Presse Ltée jusqu'à ce qu'un défaut survienne. Le défaut qui aurait pour effet de rendre Power propriétaire des actions de La Presse pourrait se produire en particulier si l'obligation n'est pas payée à l'échéance, ou si les revenus auxquels aurait droit Power ne lui étaient pas versés. Le cas de défaut pour non-paiement des revenus à l'article 3 demeure peu probable, car le texte laisse beaucoup de latitude aux administrateurs de Gesca. En effet, les sommes devant être reçues comme revenu par le détenteur de l'obligation à même les bénéfices nets devront être limitées au montant des dividendes déclarés de temps à autre par le conseil d'administration de La Presse ou de Les Journaux Trans-Canada. Depuis l'émission de cette obligation, aucun dividende n'a été ni déclaré, ni versé par La Presse à Gesca Ltée. Comme il est normal lors d'emprunts à long terme, surtout lorsque des actions sont données en garantie, le prêteur a exigé que La Presse obtienne sa permission si elle désirait vendre une partie importante de ses actifs ou emprunter des sommes importantes. En 1971 et en 1972, Les Journaux Trans-Canada payaient environ un million de dollars de dividendes à Gesca Ltée.

Gesca Ltée décide des nominations au conseil d'administration de La Presse. Power reçoit, à titre de détenteur de l'obligation à intérêt conditionnel, des états financiers trimestriels de La Presse afin de dresser ses propres états financiers.

## 2.2 Esquisse de l'histoire institutionnelle de La Presse

Dans cette partie nous essaierons de tracer les grandes lignes de l'évolution institutionnelle du journal La Presse depuis l'achat par MM. Paul Desmarais et Jean Parisien en mettant l'accent tout particulièrement sur les réformes introduites par M. Roger Lemelin, président et éditeur depuis 1972.

### 2.2.1. La réorganisation initiale et la grève

Suite à l'acquisition de La Presse par Gesca, les nouveaux propriétaires ont introduit une structure et des systèmes d'administration qui mettaient l'accent sur la mise en marché, la recherche ainsi que la direction par objectifs. Ce nouveau style de gestion formelle et systématique comportait plusieurs avantages mais, comme on a pu l'observer dans plusieurs autres organisations en période de transition, il créait des difficultés sur le plan des relations humaines.

Un examen des états financiers de La Presse nous a permis de constater des accroissements rapides des frais d'administration jusqu'en 1972. Ces accroissements reflétaient sans doute les coûts de mise en place de systèmes formels de gestion. Ainsi, plusieurs systèmes de planification et de contrôle ont été mis en oeuvre de façon à modifier le style de gestion afin de le rapprocher de la philosophie dite de la direction par objectifs. La formalisation des méthodes de gestion a eu des effets bénéfiques mais n'était pas sans causer des remous dans un milieu où les valeurs professionnelles jouent un rôle important.

En juillet 1971, suite à des problèmes de relations de travail, la direction du journal *La Presse* a décrété des contre-grèves touchant le personnel des ateliers. L'objet du litige concernait l'introduction de changements techniques. Le conflit a duré plusieurs mois et les cadres et le service de l'information ont continué à publier le journal pendant une période de plusieurs semaines. Au cours du conflit, les parties en cause ont utilisé des stratégies multiples, notamment les services de sécurité, les manifestations violentes et l'intervention policière. En octobre, la direction s'est trouvée dans l'impossibilité de continuer de publier à cause du climat de tension existant. Durant le conflit, qui s'était alors étendu au personnel de l'information, il y eut plusieurs tentatives de règlements par médiation du gouvernement provincial et par négociations directes entre les parties. Le conflit s'est finalement terminé en février 1972. La direction du journal *La Presse* a proposé des conditions professionnelles élargies aux journalistes, lesquels, de leur côté, ont laissé tomber leurs principales demandes d'autogestion, notamment celle du droit de veto sur le choix d'un rédacteur en chef. En plus, des conditions de travail nouvelles ont été accordées à l'ensemble des employés de La Presse, lesquelles prévoyaient notamment la sécurité d'emploi et une protection accrue à l'égard des changements techniques. Suite au départ du vice-président exécutif, du rédacteur en chef et directeur de l'information et de trois vice-présidents, la direction a été assurée par l'adjoint à l'ancien directeur de l'information.

En juin 1972, M. Roger Lemelin est nommé président et éditeur de *La Presse*, un geste qui constitue un point tournant pour ce journal. Ceux qui connaissent la personnalité forte, l'expérience variée et le style direct de M. Lemelin savent combien cette nomination devait marquer le développement et l'orientation de *La Presse*, mais aussi la nature des relations entre *La Presse* et Power. M. Lemelin, mieux connu du grand public comme écrivain, est aussi un homme d'affaires possédant de l'expérience dans plusieurs domaines, tout particulièrement dans celui des communications. Peu après son arrivée, M. Lemelin annonce la nomination d'un éditeur-adjoint doté de pouvoirs accrus sur le service de l'information. Puis, sont modifiés les services de la recherche et de la mi...

en marché par l'assignation de ces responsabilités au service de la publicité et de la promotion. Enfin, le vice-président au personnel quitte son poste. Suite à ces initiatives, M. Roger Lemelin, président et éditeur de La Presse Ltée entreprend de modifier la structure de base ainsi que les modes de décisions au sein de l'entreprise. Ainsi, il délégua plus de pouvoirs aux directeurs des diverses fonctions. Le journal *La Presse* reconnaît publiquement l'importance du service de l'information et lui accorde une fonction décisionnelle importante quant au contenu du journal.

Avec la collaboration de M. Desmarais, M. Lemelin met sur pied un conseil d'administration représentatif des principaux secteurs de l'activité sociale, culturelle et économique du Québec. De plus, M. Lemelin décide de la disparition des postes de vice-présidents, au profit de ceux d'adjoints au président. Ces adjoints sont membres du conseil d'administration et se partagent, comme l'indique le nouvel organigramme, les responsabilités réelles des principaux secteurs de l'entreprise. Du même coup, M. Lemelin établit un comité de gestion dont font partie ses adjoints. Ce comité joue un rôle consultatif auprès du président, mais fonctionne sur le principe de la collégialité. Des efforts sont entrepris afin de diminuer l'importance des communications écrites entre les cadres et d'accroître les contacts avec les divers syndicats.

### 2.2.2. Les réformes introduites depuis 1972

Cette partie rapporte en détail les réformes introduites depuis 1972 par M. Roger Lemelin. On y trouvera d'abord une esquisse des grandes politiques et des réformes institutionnelles concernant surtout le conseil d'administration, le conseil de gestion et la réorganisation du service de l'information et enfin, un exposé sur le style de gestion en vigueur.

#### Les grandes politiques du président et éditeur de *La Presse*

Dans cette partie, nous essaierons d'identifier les grandes politiques qui caractérisent l'action de M. Roger Lemelin.

#### La définition du journal *La Presse*

M. Lemelin a préparé, en 1972, à l'intention du conseil d'administration, une définition du mandat du journal. Selon ce document, *La Presse* est essentiellement un organe d'information qui entend tenir le lecteur au courant du plus grand nombre possible d'événements significatifs et lui faire connaître les diverses facettes de l'information lui permettant de se former une opinion libre et éclairée. *La Presse* est non seulement un journal régional de l'agglomération montréalaise, mais se propose d'offrir le plus large éventail possible d'informations sur les activités du Québec, du Canada et du reste du monde.

De plus, *La Presse* étendra ses activités selon deux voies distinctes : d'abord par la diversification dans d'autres secteurs des communications écrites et orales, notamment l'édition, et ensuite, par la publication de journaux de banlieues afin de mieux s'adapter aux mouvements de population au sein de la région métropolitaine de Montréal.

Cette définition du mandat de *La Presse* est conforme aux principes établis par les propriétaires de Gelco, MM. Paul Desmarais et Jean Parisien. (Gelco, 1970). Ces principes sont les suivants :

1. la prise de position éditoriale est l'expression de la pensée de l'éditeur;
2. le public a droit à une information véridique. En conséquence, les employés d'une entreprise de presse doivent se décharger de ce devoir avec la plus grande attention et honnêteté possibles en raison du rôle prépondérant que joue l'information dans la formation des attitudes et des décisions des citoyens;
3. les journaux qui font partie du groupe de Gesca serviront les intérêts et les besoins des lecteurs des communautés régionales dans lesquelles ils sont situés.

En bref, la mission du journal est d'être le reflet de la société québécoise et des événements qui s'y déroulent. La concurrence avec les autres media d'information dont le rôle principal est de transmettre les nouvelles a amené la direction du journal à affecter de plus en plus de ressources journalistiques aux enquêtes et aux analyses afin d'expliquer au lecteur le pourquoi des événements. En conséquence, la facture globale du journal reflète et reflétera de plus en plus ses efforts d'analyse et d'interprétation. Les lecteurs visés par *La Presse* sont les francophones de la région montréalaise dont le niveau d'éducation se situe au-dessus de la moyenne.

#### L'orientation idéologique

M. Lemelin a préparé, à l'intention du conseil d'administration, un texte sur l'orientation idéologique du journal. Le conseil d'administration a discuté à plusieurs reprises de ce document pour enfin adopter le texte suivant :

" Dans l'optique de la plus haute de ses responsabilités envers tout le Québec, le journal *La Presse* par ses éditorialistes, se doit de défendre les idées fondamentales qui gouvernent le bien commun.

" Le journal *La Presse* exige le respect absolu de la personne humaine, des croyances religieuses et des libertés individuelles et s'appliquera à dénoncer toute intolérance qui les menacerait.

" Le journal *La Presse* croit absolument au système démocratique, qui, s'il est toujours perfectible, n'en demeure pas moins le plus valable moyen pour parvenir au difficile équilibre du bien commun et des intérêts individuels.

" Le journal *La Presse* est indépendant de toute formation ou de tout parti politique. Aucun gouvernement, aucune puissance financière, aucun groupe ni aucun individu ne le fera dévier de sa mission première qui est d'informer le lecteur honnêtement et le plus complètement possible.

## ATTITUDES SPECIFIQUES

### Constitution

" Le journal *La Presse* croit en un Québec fort au sein d'une confédération canadienne suffisamment souple pour satisfaire aux légitimes aspirations des Canadiens de langue et de culture françaises.

### Langue et culture

" Le journal *La Presse* croit en un Québec qui prendra les moyens individuels et collectifs de préserver, d'enrichir et de faire rayonner la langue et la culture françaises. Le journal *La Presse* mettra tout en oeuvre pour aider les Canadiens français à enrichir leur personnalité culturelle française et nord-américaine, dans un climat de rigueur et d'excellence.

### Economique

" Fondamentalement, le journal *La Presse* croit que l'avenir d'un Québec prospère repose d'abord sur l'esprit de travail, la discipline personnelle, la compétence et l'esprit d'initiative de l'individu.

" Le journal *La Presse* croit à l'entreprise libre, telle qu'elle se pratique et évolue dans le monde, mais approuve l'intervention mesurée et planificatrice de l'Etat.

" Le journal *La Presse* suivra d'un oeil vigilant toute tendance qui pourrait inciter les gouvernements à franchir les limites d'un saine interventionnisme.

### Social

" Le journal *La Presse* appuiera toute initiative valable de l'Etat, de groupes et d'individus qui s'appliqueront à corriger les injustices sociales. "

Les éditorialistes doivent se conformer à cette orientation idéologique. Il n'en va pas de même pour les journalistes. En effet, la direction du journal exige de ses journalistes qu'ils soient guidés par des normes professionnelles et plus précisément, dans le sens du texte élaboré à cet effet par M. Roger Lemelin :

" Le journal *La Presse* exige de ses journalistes qu'ils soient des professionnels de la communication. Le journal *La Presse* mettra tous ses moyens en oeuvre pour faciliter matériellement et moralement le libre exercice de leurs fonctions, dans une atmosphère d'objectivité et d'excellence. Le journal *La Presse* croit qu'en journalisme d'information, la liberté du communicateur est conditionnée par un impératif inaliénable : le droit du lecteur à une information complète où il est laissé entièrement libre de se former une opinion.

" A cause du rôle important qu'ils jouent dans l'opinion publique, les journalistes sont souvent la cible de factions mécontentes. Le journal *La Presse* entend fermement défendre ses journalistes dans l'honnête exercice de leur profession. "

### Les changements dans les structures institutionnelles et administratives

Dans cette partie, nous examinerons trois des modifications structurelles introduites par M. Lemelin : l'élargissement du conseil d'administration, le conseil de gestion et la réforme du service de l'information.

#### Le conseil d'administration

L'instance supérieure juridique au journal *La Presse* est le conseil d'administration qui se réunit quatre fois par année. La composition du conseil d'administration a été modifiée en 1972 dans le but d'établir un forum de discussion où sont représentés, à la fois les propriétaires de *La Presse*, des cadres administratifs supérieurs, ainsi que des représentants du milieu socio-économique. Les cadres supérieurs ainsi que les représentants du milieu socio-économique reçoivent des actions de qualification afin de pouvoir siéger au conseil d'administration de cette entreprise à propriétaire unique. Le conseil d'administration, en 1976, est composé des personnes suivantes :

M. Paul Desmarais, président du conseil d'administration, membre depuis 1967;

Madame Jacqueline Desmarais, membre depuis 1976;

M. Roger Lemelin, président et éditeur de *La Presse Limitée*, membre depuis 1972;

M. Jean-Charles Bonenfant, professeur à l'Université Laval, membre depuis 1972;

M. Jean-Marie Bérubé, secrétaire-trésorier et adjoint au président (Finances), membre depuis 1975;

M. Claude C. Frenette, président du conseil d'Intergroupe, membre depuis 1972;

M. Jean-Paul Léonard, Fiducie du Québec, membre depuis 1972;

M. Roland Parenteau, professeur à l'Université du Québec, membre depuis 1972;

M. Guy Pépin, adjoint au président (Revenus), membre depuis 1972;

M. Marcel Piché, avocat, membre depuis 1976;

M. Fernand Roy, adjoint au président, (Personnel et Exploitation),  
membre depuis 1975;

M. Jean Sisto, éditeur-adjoint de La Presse Limitée, membre depuis 1972.

Le conseil d'administration se réunit quatre fois par année, au siège social du journal *La Presse*, à Montréal. Les points à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration se divisent en deux catégories :

1. les questions juridiques et statutaires;
2. les affaires administratives.

Les pouvoirs du conseil d'administration, bien que juridiquement vastes, sont néanmoins limités dans leur application. Par exemple, le conseil d'administration ne ratifie pas les nominations des cadres supérieurs. Celles-ci sont généralement annoncées par M. Lemelin. Le conseil d'administration est assisté d'un comité exécutif qui est composé de M. Paul Desmarais, président du conseil d'administration, de M. Roger Lemelin, président et éditeur, de M. Guy Pépin, adjoint au président, de M. Jean Sisto, éditeur-adjoint, et de M. Jean-Charles Bonenfant. Ce comité exécutif se réunit aussi quatre fois par année. Les nominations au conseil d'administration sont, d'une manière générale, proposées par M. Lemelin et approuvées ensuite par le conseil lui-même. Les membres du conseil reçoivent des jetons de présence et leur mandat est d'une durée d'un an, renouvelable à chaque année.

#### Le conseil de gestion

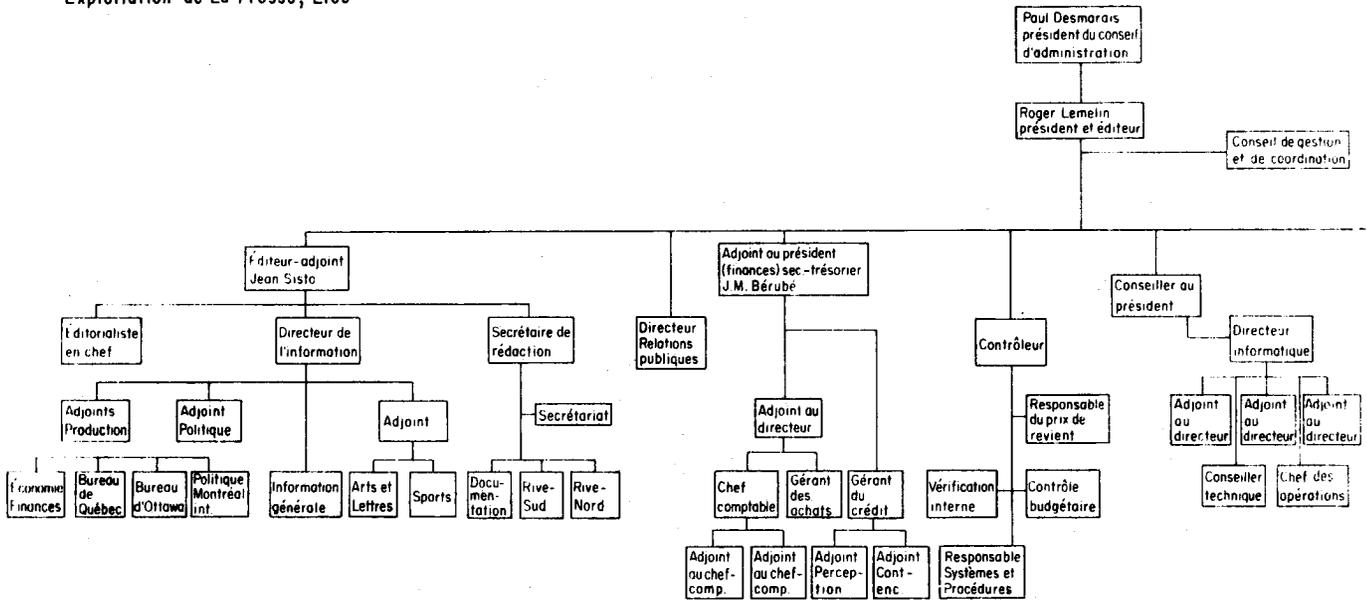
L'organisme administratif et décisionnel le plus important au journal *La Presse* est le conseil de gestion. Ce conseil reste sujet au droit de veto du président, mais fonctionne sur le mode collégial pour les prises de décision. Il est composé de M. Roger Lemelin, président et éditeur, de M. Jean Sisto, éditeur-adjoint, de M. Jean-Marie Bérubé, adjoint au président (Finances), de M. Fernand Roy, adjoint au président (Personnel et Exploitation) et de M. Guy Pépin, adjoint au président (Revenus). Ce conseil de gestion est chargé des activités courantes et des problèmes administratifs. Il se réunit au moins une fois la semaine.

Le journal est actuellement doté d'une structure d'autorité fonctionnelle monohiérarchique, caractérisée par l'absence de cadres-conseils. (Organigramme 2.1.)

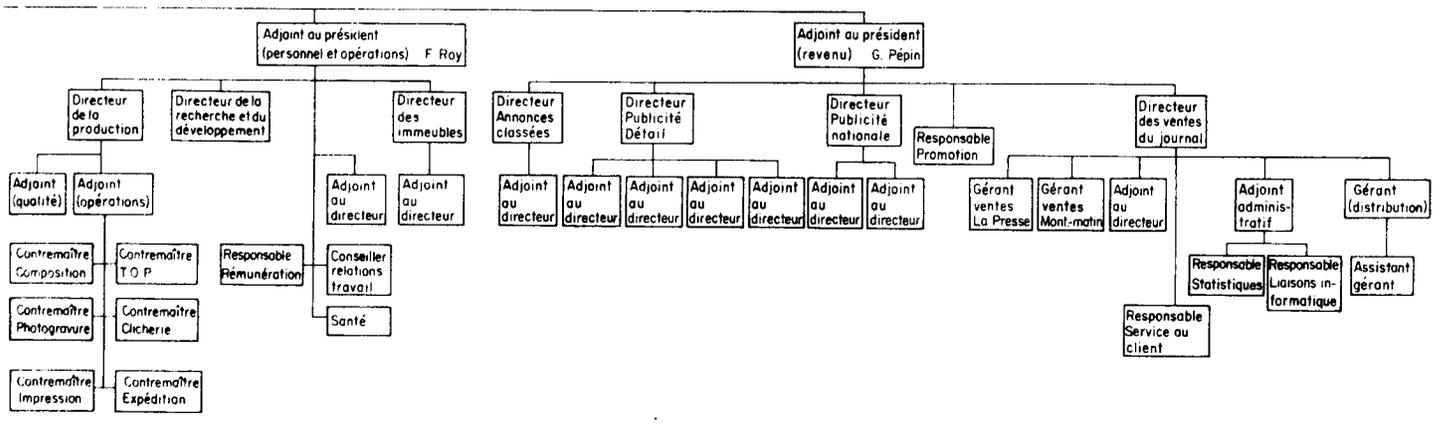
Les principales divisions fonctionnelles sont les suivantes : Direction de la rédaction, Finances et Trésorerie, Contrôle, Informatique, Personnel et Exploitation, Revenus. L'absence de cadres-conseils et la délégation de responsabilités réelles aux adjoints a eu pour conséquence de décentraliser les décisions quant aux activités courantes et de décloisonner l'entreprise tout en permettant une coordination et une intégration centrale par l'intermédiaire du conseil de gestion. Cette structure monohiérarchique a été instituée en 1972 par M. Roger Lemelin. Elle supplantait la structure qui avait été mise en place en 1969.

Organigramme 2.1

Exploitation de La Presse, Ltée



Source : service du personnel, avril 1976



La structure établie en 1969 était caractérisée par le fait que le service conseil, les communications et l'éditorial relevaient directement de la compétence du président alors qu'un vice-président exécutif avait la responsabilité des services fonctionnels suivants : Finances, Mise en marché, Production, Information, Personnel et Relations de travail.

### La Direction de la rédaction

La Direction de la rédaction a vu son importance relative et son pouvoir s'accroître depuis l'arrivée de M. Roger Lemelin. Afin de marquer cette volonté, le poste d'éditeur-adjoint est créé afin de coordonner la totalité des activités de cette direction qui se divise en trois services : l'éditorial, l'information et le secrétariat. (Voir organigramme 2.2.)

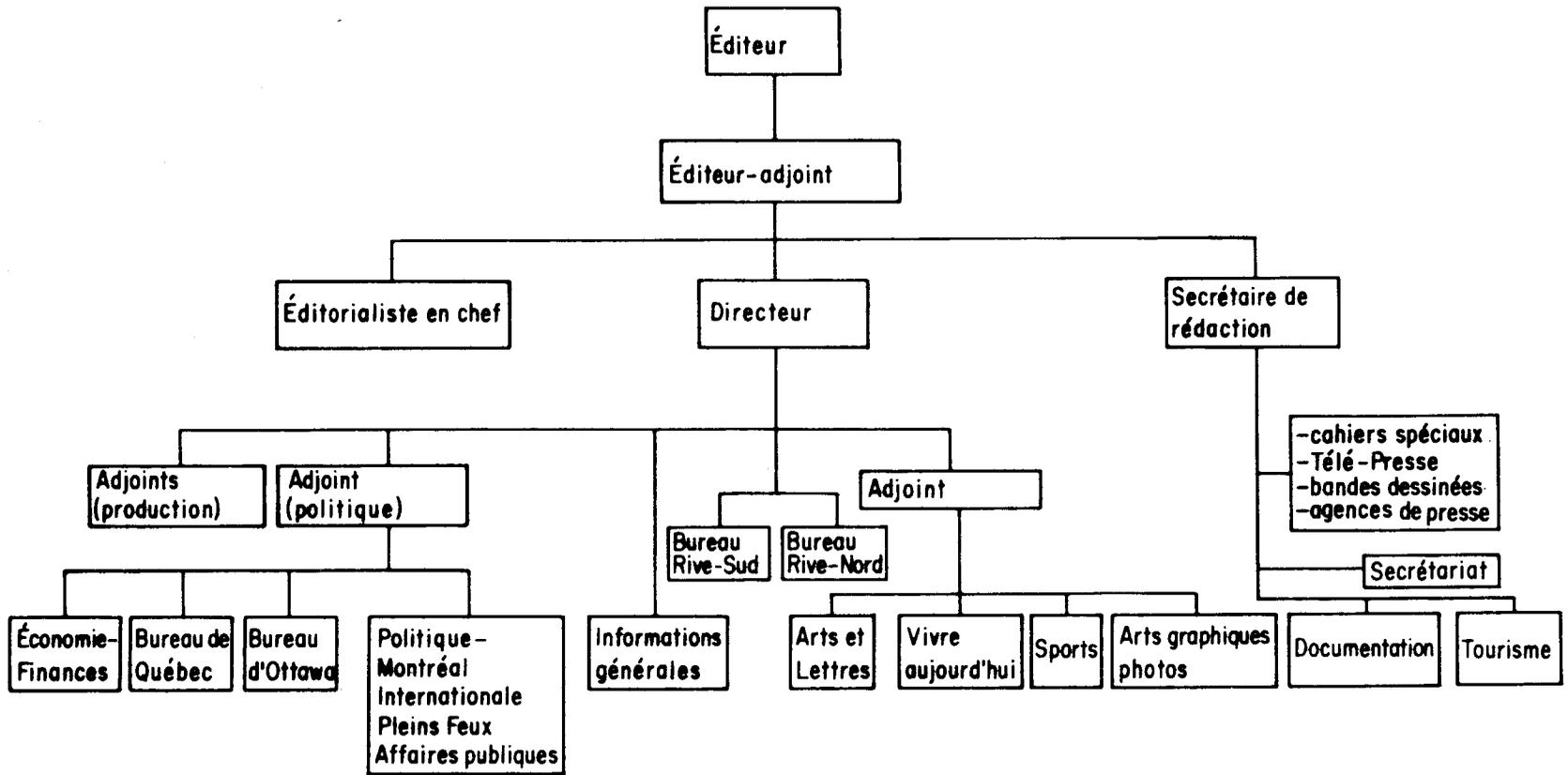
Le service de l'éditorial est composé de l'éditorialiste en chef, M. Marcel Adam, d'un adjoint, d'un éditorialiste émérite, M. Vincent Prince, et de quatre éditorialistes syndiqués. Ces éditorialistes, syndiqués ou non, doivent adhérer à l'orientation idéologique du journal; ils constituent un groupe assez homogène de personnes qui ont une longue expérience journalistique. Au sein du service, bien que la planification du travail se fasse en équipe, chacun se spécialise dans un secteur particulier. Les grands secteurs sont les affaires sociales, les affaires patronales, les affaires syndicales, les affaires économiques, les affaires internationales et les affaires politiques. En 1975, le budget du service de l'éditorial était d'environ \$190 000, dont une somme substantielle pour frais de voyages et frais d'enquêtes en plus des rémunérations de collaborations extérieures particulières. La réforme de M. Lemelin eut pour effet de placer le service de l'éditorial sous la responsabilité de l'éditeur-adjoint.

Le Service de l'information regroupe la majorité des journalistes, des chefs de division ainsi que des préposés au pupitre et des agenceurs de dépêches. Le directeur du service est secondé par des adjoints, alors que les journalistes sont répartis en neuf divisions dirigées par des chefs de division syndiqués. Un premier adjoint au directeur de l'information coordonne les divisions Economie-Finances et Politique ainsi que les bureaux de Québec et d'Ottawa, alors qu'un second adjoint supervise les divisions Arts et Lettres, Vivre aujourd'hui, Sports et Arts graphiques. Le pool d'information générale est sous la responsabilité immédiate du directeur de l'information. Les chefs de division et de section syndiqués font partie de la structure d'autorité et participent aux mécanismes de planification de l'information, atténuent les différences de perception et d'attitudes et facilitent la coopération.

Le Service du secrétariat s'occupe de trois secteurs d'activités :

1. la documentation qui est utilisée à la fois par les éditorialistes, les journalistes et le public;
2. la préparation hebdomadaire de cahiers spéciaux distribués gratuitement aux lecteurs de *La Presse* situés dans les régions de la rive sud et de la rive nord de Montréal;

Organigramme 2.2  
 Direction de la rédaction



3. la préparation de cahiers spéciaux, de publi-reportages, du cahier *Télé-Presse* et des bandes dessinées.

Le secrétariat a, de plus, la responsabilité des relations avec les agences de presse et des liaisons inter-services, c'est-à-dire avec la publicité, la production et la distribution.

#### Le style de gestion au journal *La Presse*

Le journal *La Presse*, pour de nombreuses raisons, nous paraît véritablement devenu une entreprise moderne.

1. la direction du journal semble être bien au fait de la dynamique économique qui sous-tend l'industrie de la presse écrite;
2. la direction de *La Presse* est constamment à l'affût de techniques nouvelles susceptibles de diminuer les coûts d'impression et de fabrication du journal. Ainsi, la direction du journal est actuellement à examiner une technique d'impression de pointe : l'impression par flux magnétique, mise au point par les entreprises de traitement informatique et permettant l'impression de 20 000 lignes à la minute.
3. Le journal *La Presse* a développé, en collaboration avec IBM Canada, un système intégré par lequel les annonces classées, dès le moment où elles sont reçues par téléphone, sont immédiatement composées et automatiquement facturées. Il s'agit là d'une première au Canada.
4. Un budget annuel est préparé selon une méthode spécifique. La première étape consiste à déterminer des objectifs premiers en ce qui a trait au revenu; ils sont établis par le conseil de gestion. Suite à la préparation d'une projection des revenus de publicité et des revenus de la vente du journal, le contrôleur fixe des normes de dépenses devant s'appliquer aux divers services et départements.

Toute moderne qu'elle soit, l'entreprise *La Presse* est gérée selon un type qui se veut antibureaucratique. Ce style de gestion, se présente sous les aspects suivants :

1. Coordination centralisée et prise de décision collégiale. En effet, les principales décisions sont évaluées par le comité de gestion. Chaque adjoint est responsable de son secteur, mais les décisions majeures touchant plusieurs directions sont toujours prises par le conseil de gestion.
2. Style de gestion qui laisse place à l'intuition, aux risques à prendre et aux opportunités à saisir, autant qu'à la prévision systématique et à l'analyse. Les prises de décision sont appuyées par des systèmes et des procédures dont l'objet est de gérer d'une

manière rationnelle et prévisionnelle les aspects techniques et administratifs du journal. La prépondérance de ce style de gestion est sans doute liée à la personnalité du président et éditeur du journal.

3. Entente tacite ou contrat psychologique entre le président-éditeur et ses adjoints qui est caractérisé par un haut degré d'interactions à tous les niveaux. La volonté de M. Roger Lemelin de maintenir des communications directes avec les employés peut cependant, à l'occasion, créer un climat d'incertitude assez grand chez les cadres intermédiaires.
4. Style de *leadership* mettant l'accent sur le changement et la flexibilité et qui se veut conforme aux types de décisions institutionnelles que doit prendre le niveau supérieur de la hiérarchie administrative du journal. On retrouve à la direction du journal, d'une part, une tendance à l'organisation en systèmes et d'autre part, le dynamisme nécessaire pour introduire les changements et mobiliser l'adhésion des membres aux grandes orientations. Néanmoins, ce style met moins l'accent sur la mise en oeuvre des politiques par des méthodes et des procédures que sur les communications et les relations interpersonnelles.

### 2.3. Esquisse de l'histoire financière de La Presse

Ce troisième volet de l'histoire de *La Presse* sera consacré d'abord aux relations avec Power Corporation et Gesca et ensuite aux résultats financiers depuis 1965. Nous avons voulu voir dans quelle mesure l'achat par Gesca Ltée avait eu pour conséquences :

- a) d'accroître les relations avec les entreprises du groupe Power;
- b) de modifier la situation financière de *La Presse*.

#### 2.3.1. Structure des rapports officiels entre La Presse et Power Corporation

Nous examinerons dans cette partie la structure des rapports officiels qui existent entre *La Presse* et Power Corporation. (Tableau 2.1.) Nous examinerons tout particulièrement d'abord, les relations de contrôle financier et administratif et ensuite, les relations d'affaires entre *La Presse* d'une part, et les filiales de Power Corporation d'autre part.

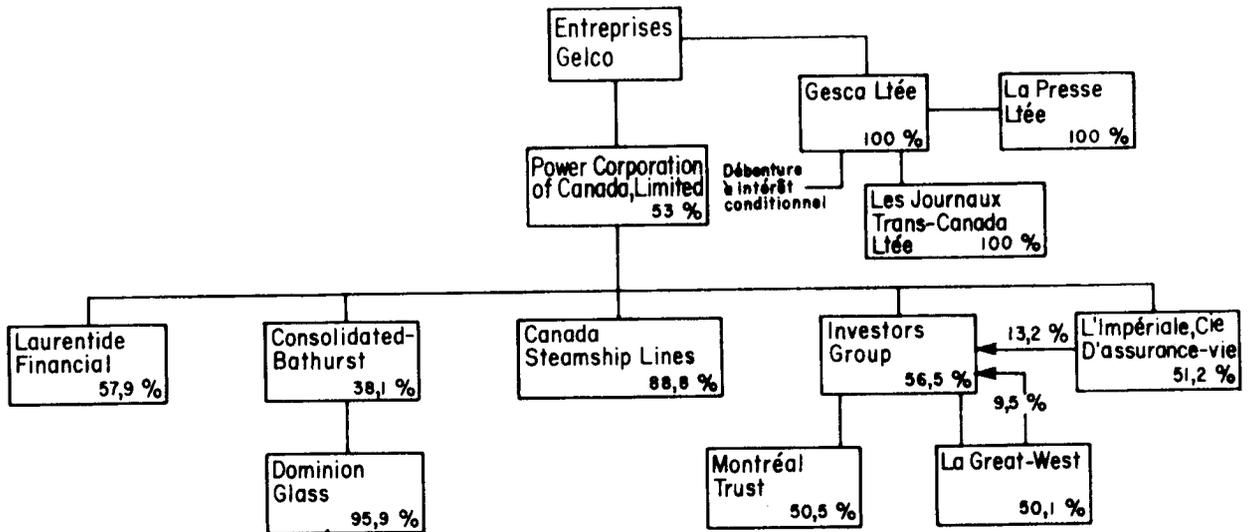
#### Les relations de contrôle

La propriété de *La Presse* est entre les mains de M. Paul Desmarais et de la succession de M. Jean Parisien qui détiennent les actions de Gelco, qui à son tour détient la totalité des actions de Gesca Ltée. *La Presse* est la propriété à part entière de Gesca Ltée.

Tableau 2.1

## Power Corporation of Canada, Limited

(Schéma des détentions d'actions votantes  
au 1<sup>er</sup> octobre 1975)



Autres droits de vote détenus : S.M.A. — 55,2 % ; Argus — 14,8 % ; société d'énergie Wabanex Ltée — 60 % ; Liverpool Plains Pastoral Company Pty. Limited — 91,6 %

En raison de l'existence d'une obligation à intérêt conditionnel que détient Power Corporation, il existe des relations juridiques entre *La Presse* et Power. D'une manière spécifique, l'investissement de Power Corporation dans le secteur *La Presse* est constitué d'une obligation à intérêt conditionnel de Gesca Ltée pour une somme de \$19 750 000. Les bénéfices et les augmentations de la valeur de l'avoir de Gesca reviennent à Power Corporation tel qu'il est prévu dans l'acte de fiducie.

Gesca a été créée en 1968 afin de permettre, d'une part, de garder distincte et de personnifier la propriété du journal, tout en permettant la création d'une personne morale à laquelle Power Corporation investissait la somme de \$19 750 000 en acquérant une obligation à intérêt conditionnel. Power Corporation n'a de droit de regard sur Gesca qu'en tant que créancier détenteur d'une obligation, non pas comme actionnaire. En conséquence, les pouvoirs de Power Corporation sur Gesca Ltée sont ceux qui sont conférés à tout détenteur d'obligations et sont explicités dans l'acte de fiducie. Les revenus que recevra éventuellement le détenteur de l'obligation sont contingents aux revenus que recevra Gesca. Par ailleurs, ces revenus sont à leur tour contingents aux dividendes que *La Presse* versera à l'actionnaire unique, soit Gesca. A leur tour, ces dividendes sont soumis à la décision des administrateurs de *La Presse*.

L'acte de fiducie entre Gesca et Montreal Trust impose à Gesca de verser à Power tous les bénéfices nets de la compagnie (Gesca) accrus après le 30 novembre 1970. On y dit aussi que " les sommes devant être reçues comme revenu par le détenteur ... devront être limitées au montant des dividendes déclarés par le conseil d'administration de La Presse Ltée." Advenant le cas où les administrateurs de *La Presse* décidaient au cours des années de ne pas verser de dividendes, Gesca ne recevrait aucun revenu et ne verserait aucun intérêt à Power. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit jusqu'ici, puisqu'aucun dividende n'a été versé par La Presse Ltée depuis mars 1970.

Rien n'empêcherait que cette situation ne se répète jusqu'à l'échéance de l'obligation, soit en l'an 2020. Si tel était le cas, Power aurait investi une somme importante dans Gesca sans intérêt durant cinquante ans. Par ailleurs, suite à nos interrogations, Gesca Ltée se propose de clarifier le texte de la convention de fiducie entre elle-même et Montreal Trust de façon à bien indiquer que Power Corporation a droit, à l'échéance de l'obligation à intérêt conditionnel, à un montant représentant la valeur nominale de l'obligation et à tous les profits accumulés de La Presse Ltée qui n'auraient pas été versés en dividendes à Gesca Ltée. Dans l'hypothèse de l'absence de paiement de dividendes par *La Presse* et selon les termes de l'obligation à intérêt conditionnel actuellement en cours, Gesca pourrait n'avoir, à l'échéance de cette obligation, aucune difficulté à rembourser Power Corporation. Il ne semble pas néanmoins que cela ait été l'esprit de la transaction initiale. M. Desmarais, en effet, présente l'obligation au conseil de Power Corporation comme une participation effective dans *La Presse*.

En bref, Power Corporation ne devait pas être détenteur des actions de *La Presse* afin d'éviter la critique à l'effet que ce *holding* pourrait contrôler l'éditorial et l'information du journal. Par ailleurs, les administrateurs de *La Presse* ont préféré réinvestir les bénéfices plutôt que de verser des dividendes. Or, l'acte de fiducie ne prévoit pas quand les administrateurs du journal seraient obligés de verser des dividendes.

Les relations de contrôle entre Power Corporation et *La Presse* se limitent aux occasions suivantes. D'abord, la direction de *La Presse* prépare ses budgets d'opérations et d'investissements; il n'existe aucune intervention de Power Corporation à ce niveau. Par ailleurs, lorsque le budget est accepté par le comité de gestion et qu'il devient un outil de travail, une copie est envoyée à M. Frank Knowles, vice-président (Finances) de Power Corporation, pour information. A toutes les quatre semaines, M. Jean-Marie Bérubé, secrétaire du journal *La Presse*, transmet une copie des bilans financiers à M. Frank Knowles. Ces bilans non vérifiés servent à effectuer la consolidation nécessaire à la préparation des états financiers de Power Corporation. Il s'agit là de l'unique échange régulier entre Power Corporation et La Presse Ltée. Ce contact a été établi d'une manière formelle par le président de La Presse Ltée, M. Roger Lemelin.

Aucune autre personne, au sein du journal *La Presse*, ne peut, sans l'autorisation expresse de M. Roger Lemelin, entretenir des relations d'affaires avec les cadres de Power Corporation. En pratique, de l'aveu des cadres des deux organisations, il n'y a aucun autre contact officiel, ni même officieux entre les deux sociétés.

Les relations avec Gesca Ltée sont cependant plus fréquentes. En effet, M. Roger Lemelin discute des états financiers avec M. Paul Desmarais qui est à la fois président du conseil d'administration de La Presse Ltée et président de Gesca Ltée. Le journal La Presse Ltée jouit d'une assez grande autonomie par rapport à Gesca Ltée en ce qui a trait aux investissements et aux décisions administratives importantes. En effet, il est très rare que les cadres supérieurs de Gesca Ltée discutent de projets d'investissements à réaliser par le journal La Presse Ltée. Il n'en va pas de même en ce qui a trait au calcul des investissements pour les journaux qui font partie de Les Journaux Trans-Canada Ltée. En effet, Gesca Ltée essaie de coordonner les études de rentabilité et les investissements à réaliser dans les journaux qui sont propriété de Les Journaux Trans-Canada. Ces derniers ne disposent pas toujours des ressources d'analyse financière nécessaires aux études de rentabilité et aux négociations d'achat.

#### Les relations d'affaires avec Gesca Ltée

La société Gesca a créé deux organismes dans le dessein de profiter des économies d'échelle en ce qui a trait à la vente de la publicité nationale et à la vente des abonnements dans la région de Montréal. Il s'agit de Probec et d'Abonnec.

1. Probec, dont le président est M. Guy Pépin, adjoint au Revenu du journal La Presse Ltée, s'occupe de tous les contrats de vente de publicité nationale de La Presse Ltée et de Les Journaux Trans-Canada. Les employés de Probec sont en fait des employés de publicité nationale. La Presse Ltée ne paie aucune redevance ou frais à la société Probec mais reçoit de Probec des compensations pour les charges qu'elle a à supporter. Les autres journaux paient une commission de 6,9 % à Probec.

2. La société Abonnec, qui est une filiale de Gesca, emploie environ 40 personnes à Montréal. Son président est M. Guy Pépin, adjoint au Revenu à *La Presse*. La fonction d'Abonnec est de solliciter des abonnements dans la région de Montréal pour le journal *La Presse* et *Montréal-Matin*. Abonnec est disposée à vendre des abonnements pour d'autres journaux. Avant la création d'Abonnec par Gesca, la vente et la promotion des abonnements étaient réalisées par une entreprise de propriété étrangère. *La Presse* paie à Abonnec le même tarif par abonnement qu'elle payait dans le passé. Pour l'instant, les services de vente d'abonnements d'Abonnec n'ont pas été utilisés par les autres journaux du groupe des Journaux Trans-Canada.

Le journal Montréal-Matin Inc., propriété de Les Journaux Trans-Canada Ltée, a été acheté en vue d'assurer une présence du groupe Gesca dans l'édition du matin. Il fut décidé de procéder, en 1976, à une intégration des activités du *Montréal-Matin* et celles de *La Presse*, sauf en ce qui a trait à la rédaction et au contenu. Le Montréal-Matin Inc. conserve son identité juridique propre. L'intégration des activités avec *La Presse* est présentement chose faite. La salle de rédaction de *Montréal-Matin* est logée dans des locaux adjacents à ceux de *La Presse*. Les deux journaux avaient déjà plusieurs activités communes, notamment la vente de publicité et la vente d'abonnements par l'intermédiaire de Probec et d'Abonnec et aussi la vente d'annonces classées par *La Presse*.

Les relations officielles entre le *Montréal-Matin* et *La Presse* doivent normalement se calquer sur la structure de propriété; c'est-à-dire qu'elles se font par l'intermédiaire de Gesca Ltée. L'indépendance de l'équipe rédactionnelle et éditoriale du journal *Montréal-Matin* vis-à-vis la direction de *La Presse* est censément assurée par le maintien d'une entité juridique distincte pour le journal *Montréal-Matin*.

Si, d'un point de vue juridique, l'entreprise de *Montréal-Matin* subsiste, il n'en demeure pas moins que la prépondérance du journal *La Presse* et son importance dans le groupe Gesca auront peut-être pour conséquence, par le jeu des circonstances, d'atténuer l'autonomie du journal *Montréal-Matin*. En effet, les événements qui ont conduit au départ de M. Luc Beau regard, président du *Montréal-Matin*, ont mis en lumière les relations de pouvoir qui existent, et qui pourraient exister encore, entre ces deux journaux. La direction du journal *La Presse*, dans le cas d'un désaccord sur la politique éditoriale qu'adopterait l'administration du *Montréal-Matin*, résistera-t-elle à se servir de son pouvoir officieux pour imposer directement ou indirectement son point de vue au service de rédaction de *Montréal-Matin*?

#### Relations d'affaires avec les autres firmes appartenant à Power Corporation

Le journal *La Presse* Ltée entretient, bien sûr, des relations avec de multiples entreprises. Nous avons essayé de faire un inventaire des relations d'affaires qui existent entre *La Presse* Ltée et les entreprises

qui sont propriété de Power Corporation et de porter un diagnostic quant à la nature de ces relations. Voici une liste des relations que nous avons pu établir :

1. Depuis le 1<sup>er</sup> mai 1973, le Montreal Trust est devenu l'agent de fiducie pour la caisse de retraite des employés cadres du journal *La Presse*. Auparavant, le fiduciaire était le Trust Général du Canada. Cependant, la Société de fiducie du Québec demeure le fiduciaire de la caisse de retraite des syndiqués, journalistes ou autres; cette caisse est de loin la plus importante des deux.
2. En octobre 1975, le journal *La Presse* Ltée achetait un billet de 5 millions à un taux d'intérêt de 11 % de Laurentide Finance pour une période d'un an.
3. Les achats de papier-journal de *La Presse* se répartissent de la façon suivante : 50 % chez Consolidated-Bathurst et 50 % chez Abitibi-Price Paper. Deux conventions d'achat existent entre *La Presse* d'une part, et Consolidated-Bathurst et Abitibi-Price d'autre part. Ces relations d'achat existent depuis plusieurs années et la répartition des achats de *La Presse* n'a pas été modifiée par l'acquisition du contrôle de *La Presse* Ltée par Gesca Ltée. Ainsi, avant 1967, *La Presse* achetait son papier-journal de Consolidated-Bathurst et de Anglo Paper. Or, Anglo Paper a été achetée par Abitibi-Price.

Les conventions qui lient *La Presse* à ses deux fournisseurs prévoient que les achats seront réalisés au prix du marché. Or, il existe à l'occasion des différences entre les prix affichés par les fournisseurs. Le journal *La Presse* se fait un devoir de tirer avantage des différences qui peuvent exister et, à plusieurs occasions, a refusé de payer à Consolidated-Bathurst un prix qui à son avis, dépassait la définition du prix du marché.

4. Il n'existe aucune relation avec la Great West Life Insurance. En effet, le journal *La Presse* fait plutôt affaire avec L'Assurance-Vie Desjardins. Il n'existe aucun tarif spécial pour les cadres et les employés de *La Presse* Ltée dans les entreprises d'assurances telles l'Impériale, la Compagnie d'assurance-vie et la Great West Life.

En conclusion, les relations officielles entre *La Presse* et Power Corporation sont assez limitées alors que les relations avec Gesca Ltée sont plus fréquentes, surtout par l'intermédiaire de Probec et d'Abonnec.

L'autonomie administrative du journal *La Presse* dans le groupe Gesca nous semble grande. Elle est due en bonne partie aux rapports intimes qui lient MM. Paul Desmarais et Roger Lemelin. Aucun des cadres supérieurs du journal *La Presse* Ltée ne participe au conseil d'administration de Gesca Ltée, de Les Journaux Trans-Canada Ltée, de Power Corporation et de ses diverses filiales à propriété entière ou partielle. Ni M. Roger Lemelin ni aucun de ses adjoints ne siègent

au conseil d'administration de Gesca ou de Power Corporation. Evidemment, M. Paul Desmarais est à la fois président du conseil d'administration du journal *La Presse*, président de Gesca Ltée et président du conseil d'administration de Power Corporation of Canada Ltd.

### 2.3.2. Essai d'analyse financière

Il nous faut signaler au départ la difficulté inhérente à toute analyse financière historique. En plus des problèmes créés par l'inflation et de ses conséquences lors d'une analyse comparative, il nous faut tenir compte des changements apportés dans les méthodes comptables, dans le système de gestion informatisée et dans les méthodes de préparation et de contrôle du budget. Il y a là assez d'éléments pour inviter l'analyste à la prudence, dans la comparaison des données d'une période à une autre.

Afin d'effectuer cette analyse comparative, nous avons pris connaissance des états financiers de *La Presse* pour les exercices financiers de 1965, de 1970, de 1974 et de 1975. Malgré tout l'intérêt qu'aurait pu présenter une analyse de toutes les années de *La Presse* nous avons préféré choisir des années types pour plusieurs raisons. D'abord, les données financières d'avant 1968 sont très limitées. Ensuite, nous voulions observer les grandes variations en choisissant des moments privilégiés. L'année 1965 nous donne une idée de ce qu'était *La Presse* avant d'être incorporée au groupe Desmarais. L'exercice de 1970 représenterait bien les effets de la nouvelle structure de propriété. Les années 1974 et 1975 décrivent une situation de stabilité organisationnelle, car *La Presse* a surmonté les difficultés financières qui avaient été occasionnées par la grève. De plus, la réorganisation effectuée par M. Lemelin a eu le temps de produire certains résultats. Nous ne croyons pas qu'il soit utile de rapporter ici tous les chiffres absolus, bien que nous ayons eu accès à toutes les données financières originales. Nous allons donc passer successivement en revue les éléments d'analyse suivants :

1. les bilans et les mouvements de trésorerie
2. le fonds de roulement
3. les états de résultats
4. les investissements
5. les dividendes
6. les affectations des surplus économiques.

Le tableau 2.2 présente les bilans comparatifs pour quatre années différentes. Une première analyse de la situation nous permet de noter une amélioration ininterrompue de la situation financière. Les dernières années surtout montrent une solidité financière de loin supérieure à celle des années antérieures à l'acquisition. Les disponibilités à court terme passent de 36,5 % à 57,9 % de l'actif total. L'actif total a augmenté de 72 % en valeur absolue depuis 1965. Les immobilisations nettes d'amortissement

Tableau 2.2  
Bilan de *La Presse*

	1965	1970	1974	1975
<u>Postes de l'actif en % du total</u>				
Disponibilités à court terme*	36,5	40,4	54,2	57,9
Placements (filiale)	3	3,3	0,1	-
Immobilisation nette d'amortissement	49,8	47,1	38,5	35,8
Achalandage	10,6	9,1	7,1	6,2
Actif total	100	100	100	100
<u>Postes du passif et du capital en % de l'actif total</u>				
Exigibilités	19,6	29,7	29,1	25,2
Passif à moyen et long termes	38,7	20,7	8,8	8,9
Passif total	58,3	50,4	37,9	34,1
Capital-actions	7,5	4	3	2,3
Surplus gagné	34,2	45,6	59,1	63,3
Valeur nette totale	41,7	49,6	62,1	65,9

Source : *La Presse*

\* Les disponibilités à court terme comprennent les postes suivants : caisse, certificats de dépôt, obligations, compte à recevoir, inventaires et avances.

représentent 35,8 % des actifs en 1975 alors que la proportion en 1965 était de 49,8 %. Cette baisse relative ne vient pas de la désuétude des immobilisations mais de l'augmentation plus rapide des autres actifs. Durant la période entre 1965 et 1975, *La Presse* investit en immobilisations environ 2 millions de dollars par année alors que les frais d'amortissement étaient d'environ un million de dollars par année.

Le rapport des disponibilités sur les exigibilités passe de 1,86 en 1965 à 2,5 en 1975. En conséquence, l'augmentation de l'actif ne se fait pas grâce à du financement à court terme; les fonds proviennent soit de l'avoir des actionnaires, soit de créances à long terme. Or, si nous examinons le passif à moyen et à long terme, on remarque que la proportion de l'actif total qu'il représente va en diminuant. Vu d'un autre angle, il apparaît que la part des propriétaires devient de plus en plus importante. La part des actionnaires dans le passif représente les pourcentages suivants selon les années de référence : 41,7 %, 49,6 %, 62,1 %, 65,9 %. Cette augmentation n'est pas venue d'une mise de fonds des actionnaires sous forme d'actions; au contraire, il y a eu diminution du capital lors du rachat des actions privilégiées détenues par M. Desmarais. De \$1 250 000, le capital est passé à \$750 000. La source de financement a été uniquement le réinvestissement des profits réalisés durant la période sans versement de dividendes à Gesca Ltée. En fait, le dernier dividende à être versé aux actionnaires de *La Presse* a été voté lors de l'assemblée du conseil d'administration tenue le 23 décembre 1969. Ce dividende de \$150 000 devenait payable à Gesca avant le 31 mars 1970.

Le surplus gagné représente 63,3 % de l'actif, alors qu'il ne se situait qu'à 34,2 % en 1965. Il est presque de 30 fois plus élevé que le capital-actions, de sept fois plus élevé que la dette à long terme et de deux fois et demie la dette à court terme. Pour chaque dollar prêté à *La Presse* par des créanciers, les actionnaires en ont deux d'investis, alors qu'en 1965, pour chaque dollar prêté à *La Presse*, les actionnaires n'avaient investi que 70 cents.

Cette situation résulte de deux causes immédiates :

1. la rentabilité du journal;
2. le réinvestissement constant des profits.

La rentabilité est attribuable à la réorganisation et aux efforts de la direction, alors que le réinvestissement est attribuable au type de propriété du journal. MM. Lemelin et Desmarais nous ont parlé de la nécessité pour un grand journal de disposer de ressources importantes afin de ne pas être dépassé par les événements. Une des explications possibles au fait que *La Presse* n'ait pas voulu payer de dividendes à Gesca serait la volonté de la direction de consolider les finances et ainsi être en mesure d'entreprendre un programme planifié d'investissements.

### Le fonds de roulement

Le fonds de roulement s'est amélioré de façon sensible depuis le dernier versement de dividendes. En termes relatifs, le rapport des disponibilités sur les exigibilités est de 1,8 en 1966 à 2,5 en 1975. (Voir tableau 2.3.) En chiffres absolus, le fonds de roulement fait plus que tripler en passant de 3 millions à 10 millions de dollars. Durant cette période, l'actif total passe de 17,8 à 28,7 millions de dollars. Voilà, en somme, ce qui explique qu'en 1975 le fonds de roulement net par rapport à l'actif total a pu doubler en pourcentage, passant de 17,4 % en 1966 à 34,8 % en 1975.

### Les résultats d'exploitation

L'analyse des résultats d'exploitation de *La Presse* exige beaucoup de prudence; la simple comparaison des rapports comptables peut facilement entraîner à des jugements fallacieux. Les revenus absolus de *La Presse* sont en constante progression. (Voir tableau 2.4.) De 1965 à 1974, les revenus ont doublé, alors que durant la seule année 1975, ils augmentaient de 20 %. En 1975, les revenus montrent une augmentation de 238 % par rapport à 1965. En effet, les revenus, qui n'étaient que de \$20 381 000 en 1965, passent à \$48 611 000 en 1975.

La rentabilité s'améliore tant en pourcentage qu'en valeur absolue depuis 1966. (Voir tableau 2.5.) Cette rentabilité, telle qu'elle est mesurée par le rapport des bénéfiques après impôt sur les ventes, baissait de 41 % de 1965 à 1975, passant de 14,3 % à 7,2 %. Cependant l'année 1965 n'est pas une année typique en raison de la récupération d'impôt due à des déficits antérieurs. Les bénéfiques avant impôt sont restés assez stables passant de 14,4 en 1965 à 12 en 1975 avec une baisse à 9,5 % en 1966. Comme l'indique le tableau 2.5, les bénéfiques sur la valeur nette se situe à 17,8 % en 1966 et à 17,5 % en 1975.

### Les investissements

Les profits réinvestis ont contribué à l'accroissement des liquidités, mais ils ont aussi servi au financement d'investissements importants en actifs immobiliers, machinerie, etc. Le tableau 2.6 montre bien le niveau élevé d'investissements à *La Presse*. En fait, pour les années 1966, 1970 et 1975, l'investissement net est en moyenne deux fois supérieur à l'amortissement.

### Les dividendes

Nous ne voulons pas revenir ici sur la dette à long terme de Gesca Ltée à Power Corporation. Il s'agit plutôt d'évaluer les contraintes sur la politique de dividendes de *La Presse* d'un acte de fiducie convenu entre La Presse Ltée et le Trust Royal du Canada, suite à un emprunt de 8 millions de dollars réalisé en 1958 et dont l'échéance est en février 1980. En vertu de l'acte de fiducie régissant les obligations de première hypothèque, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires de *La Presse* si elle a pour

Tableau 2.3  
Analyse des liquidités de *La Presse*  
(en millions de dollars)

Année	(A) Coefficient de fonds de roulement	(B) Fonds de roulement net	(C) Actif total	(D) B C en %
1966	1,8	3,1	17,8	17,4
1970	1,7	3,1	19	16,3
1975	2,5	10	28,7	34,8

Source : *La Presse*

Tableau 2.4  
Etats des résultats

	1965	1966	1969	1970	1974	1975
Revenus	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Frais d'exploitation ou dépenses totales et amortissement	85,6		89,7	89,5	88,7	89,4
Intérêts	-	-	1,2	1,2	1,4	1,4
Bénéfices avant impôts	14,4	9,5	11,6	11,7	12,7	12
Impôts	0,1		5,6	5,6	5,4	4,8
Bénéfices après impôts	14,3		6	6,1	7,3	7,2

Source : *La Presse*

effet de réduire le fonds de roulement à moins de 1,5 million, ou la somme du capital versé plus les bénéfices non reportés à moins de \$6 750 000. De plus, ces distributions effectuées au cours d'une période de douze mois ne doivent pas excéder 70 % du bénéfice net de l'année. Les contraintes signalées dans l'acte de fiducie méritent d'être comparées aux possibilités financières de *La Presse*.

Notons d'abord que le fonds de roulement net de *La Presse*, même en gardant un coussin de 1,5 million, est plus que suffisant pour rembourser une somme équivalente à quatre fois la dette obligatoire inscrite aux livres. Cette contrainte, à toute fin pratique, n'existe pas aux fins de la distribution éventuelle de dividendes aux actionnaires. Pour ce qui est de l'obligation de maintenir à \$6 750 000 la somme du capital versé et des bénéfices non reportés, nous constatons que cette somme était, à la fin de 1975, trois fois supérieure à la somme prévue. Une dernière contrainte prévoit que les dividendes de *La Presse* ne pourraient excéder 70 % du bénéfice net de l'année. Rappelons ici que cette dernière contrainte laisserait quand même, dans les conditions actuelles de rentabilité, la possibilité d'une distribution de dividendes de l'ordre de 2 millions par année.

#### Affectation des surplus économiques

Depuis 1972, La Presse Ltée a été une entreprise très rentable dont les surplus proviennent fort probablement de son pouvoir de marché. Ces surplus peuvent être affectés à des fins internes et à des fins externes, selon des critères stratégiques ou des idéaux de responsabilité sociale qui animent les cadres supérieurs. A la lumière de ces considérations, trois investissements retiendront notre attention, car ils constituent des exemples de l'affectation des surplus discrétionnaires et des critères de décision utilisés.

#### Les Editions La Presse

Les Editions La Presse ont été fondées en 1971 avec l'intention de publier au Québec des livres de haute teneur culturelle. Elles ont été dirigées par M. Alain Stanké, qui en abandonna la direction en 1974. A la recherche d'une personne qui serait mue par des préoccupations culturelles, M. Lemelin confie ensuite cette responsabilité importante à M. Hubert Aquin à titre de directeur littéraire en insistant sur la mission qu'ils avaient tous deux envers la culture québécoise. Au cours des années, les conceptions de cette responsabilité sont devenues conflictuelles, et le différend s'est terminé par le congédiement de M. Hubert Aquin en août 1976.

L'investissement de ressources économiques dans le projet des Editions La Presse procède surtout d'intentions non économiques. L'existence de surplus permet à la direction du journal *La Presse* d'affecter une partie des ressources financières disponibles à un projet qui peut, à la longue, s'avérer rentable mais qui repose au départ sur une volonté de responsabilité sociale.

Tableau 2.5  
Analyse de la rentabilité de *La Presse*  
(en millions de dollars)

Année	Bénéfices sur ventes avant impôts	Bénéfices sur actif avant impôts*	Bénéfices sur valeur nette après impôts
1966	9,5 %	11 %	18,8 %
1970	11,7 % (\$3,2)	16,7 %	17,4 % (\$1,6)
1975	12 % (\$5,8)	20,3 %	18,5 % (\$3,5)

Source : *La Presse*

Tableau 2.6  
Analyse des investissements de *La Presse*  
(en milliers de dollars)

Année	A Investissements	B Amortissement	A-B	A-B
1966	1 166	654	512	1,8
1970	1 789	793	996	2,3
1975	1 539	916	623	1,7

Source : *La Presse*

\* Incluant un achalandage de 1,7 million de dollars.

## Le Centre éducatif et culturel Inc. (CEC)

Au cours du mois d'avril 1976, la direction de la Société générale de financement du Québec annonçait à la société Hachette Internationale son intention de se départir de son investissement dans le Centre éducatif et culturel. Ces deux organismes détenaient à part égale la totalité des actions du Centre éducatif et culturel. Une convention entre les deux actionnaires prévoyait que dans l'éventualité où l'une des parties décidait de se départir de ses actions, l'autre partie aurait droit de regard sur le choix des nouveaux partenaires éventuels. La Société générale de financement entendait vendre ses actions au prix de \$1 472 000 et la transaction devait se conclure le 12 octobre 1976.

Les dirigeants de *La Presse* et de Gesca nous ont expliqué avoir reçu une communication de la part de M. Worms de Hachette Internationale de Paris, au début de juillet, dans laquelle celui-ci leur annonçait que la Société générale de financement avait l'intention de se départir de ses actions en faveur d'un groupe composé de M. Francoeur, de Stanké et de Harcourt-Brace de New York.

Le Centre éducatif et culturel était une entreprise rentable et l'investissement pouvait s'avérer intéressant. *La Presse* pourrait devenir l'associée de Hachette Internationale sur le marché américain et avait alors une option d'achat de 50 % sur elle. La décision fut alors prise, au début de juillet, suite à une analyse sommaire, que l'achat d'une participation au capital du Centre éducatif et culturel pourrait s'avérer un bon investissement pour *La Presse* et pour Gesca Ltée. La diversification de *La Presse* vers d'autres secteurs des communications écrites et orales fait partie intégrale de sa politique. En effet, *La Presse* s'est déjà lancée dans l'édition. De plus, une association avec Hachette Internationale est en elle-même valable. *La Presse* deviendrait l'associée de Hachette sur le marché américain pour tout nouveau projet et élargirait ainsi son réseau de points de vente tant pour ses journaux que pour les livres, en profitant du réseau de distribution mis en place.

Il s'agissait là pour Gesca, par le biais de *La Presse*, de concrétiser les discussions officieuses qui avaient lieu depuis plusieurs années avec des groupes européens. M. Lemelin soutint alors que cet investissement coïncidait parfaitement avec les politiques de diversification de *La Presse* et devrait donc être effectué par *La Presse*. La décision est donc prise par Gesca de procéder à l'achat par l'intermédiaire de *La Presse*.

M. Lemelin n'a pas l'intention d'intégrer le Centre éducatif et culturel aux Editions La Presse. En effet, il dit d'une part ne connaître ni le marché, ni la technologie spécifique de l'édition du livre scolaire et, d'autre part, constate que le Centre éducatif et culturel a déjà ses propres cadres. Les relations du Centre éducatif et culturel avec *La Presse* seront effectuées par l'entremise de ses représentants au conseil d'administration du Centre éducatif et culturel, qui font rapport périodiquement à M. Lemelin.

L'investissement par Gesca et par *La Presse*, au sein du Centre éducatif et culturel, découle surtout de facteurs stratégiques, bien que les valeurs et les intérêts de M. Lemelin aient joué aussi un rôle important.

## L'achat et l'intégration du *Montréal-Matin*

Le journal *Montréal-Matin* a été acheté par Gesca Ltée en 1973, en vue d'assurer aux journaux du groupe Power Corporation une présence dans l'édition du matin. Il fut ensuite décidé de procéder à une intégration des activités du *Montréal-Matin* à celle du journal *La Presse*, sauf en ce qui a trait à la rédaction. Si les surplus économiques de *La Presse* n'ont pas servi directement à l'achat du *Montréal-Matin*, les ressources de production et de distribution de *La Presse* permettaient de nouvelles économies d'échelle.

L'achat du *Montréal-Matin* est d'abord et avant tout une action stratégique défensive de Gesca Ltée, suite à la création et au développement du *Journal de Montréal*. Ce journal, dont le tirage en semaine est presque équivalent à celui de *La Presse*, a été fondé lors de la grève de *La Presse* en 1971-1972 par le groupe Québecor. Ce groupe diversifié, dont le secteur principal d'activités est celui de la presse écrite, avait déjà, en 1973, un système de distribution et des imprimeries. Ces ressources stratégiques dont dispose le groupe Québecor abaissent non seulement les barrières à l'entrée mais permettent aussi l'expansion et le développement du *Journal de Montréal* et, peut-être même, à moyen terme, le lancement d'un nouveau journal du soir d'expression française.

La concurrence stratégique qui se joue sur le marché des journaux d'expression française de Montréal entre Québecor et *La Presse* en est une de part de marché entre deux rivaux. L'entrée du groupe Québecor par le *Journal de Montréal* a fort probablement amené une réaction défensive de Gesca Ltée, c'est-à-dire l'achat du *Montréal-Matin*. Par la suite, en vue de profiter des économies d'échelle, le *Montréal-Matin* a été intégré, sauf en ce qui a trait à la rédaction, à *La Presse*.

En dépit du processus d'intégration, le journal *Montréal-Matin* garde son entité juridique propre et demeure la propriété des Journaux Trans-Canada. Il est permis de se demander si l'indépendance de l'équipe rédactionnelle et éditoriale du journal *Montréal-Matin* vis-à-vis la direction du journal *La Presse* est assurée. En effet, si d'un point de vue juridique l'entreprise *Montréal-Matin* subsiste, il n'en demeure pas moins que la prépondérance du journal *La Presse* et son importance dans le groupe Gesca Ltée peuvent avoir la conséquence de rendre ténue l'autonomie du journal *Montréal-Matin*. La direction du journal *La Presse*, dans le cas de désaccord sur la politique éditoriale ou sur la direction que prendrait l'administration du journal *Montréal-Matin*, comme en font foi les événements récents, n'hésitera-t-elle pas à se servir de ce pouvoir pour imposer directement ou indirectement son point de vue à la rédaction du *Montréal-Matin*? M. Lemelin déclare qu'il n'en est pas question. Les syndicats des journalistes surveillent de près les décisions de la direction et réagiraient avec force à toute initiative de ce genre.

L'INFLUENCE DES PROPRIETAIRES  
ET DE LA DIRECTION DE L'INFORMATION

L'objet de ce chapitre est, dans un premier temps, de proposer une description de l'entreprise de presse, en tant qu'organisation sociale et système de production et de traitement de l'information. Puis, à l'aide de cette trame organisationnelle, nous situerons les instances possibles d'influence et d'intervention des propriétaires et des dirigeants du journal. Pour ce faire, nous devons tracer le parcours de l'information à travers les différents mécanismes de choix de l'information pour bien montrer comment les diverses parties oeuvrant au sein de l'entreprise, c'est-à-dire les journalistes, la direction de l'information et l'éditeur-adjoint, font les choix inévitables que leur impose la confection quotidienne d'un journal, sorte de digeste extrait d'une masse considérable de faits, de nouvelles et d'analyses disponibles. A titre d'indication, *La Presse* reçoit des diverses agences quelque 365 000 mots par jour alors que les articles rédigés par les journalistes pour une édition quotidienne comptent environ 100 000 mots. En moyenne, un numéro du journal comporte environ 150 000 mots.

Compte tenu de la nécessité de sélectionner l'information, nous essaierons d'analyser les différents scénarios d'interventions directes ou indirectes que pourraient employer la direction ou les propriétaires afin d'infléchir le contenu de l'information. Nous procéderons, d'abord, à l'étude d'un scénario d'influence directe, soit celui des interventions ponctuelles dans les mécanismes de choix. Nous essaierons ensuite de voir dans quelle mesure la direction et les propriétaires ont eu recours à des scénarios d'intervention plus subtils, soit les mécanismes de contrôle organisationnels, dans le dessein d'infléchir le contenu de l'information. Enfin, nous traiterons du rôle du syndicat comme pouvoir compensatoire.

Le mandat de notre recherche avait trait surtout aux possibilités d'interventions directes et indirectes de la part de la direction et des propriétaires. Etant donné que notre mandat ne comportait pas d'analyse de contenu, nous ne pouvions traiter des erreurs d'omission, c'est-à-dire du non-reportage volontaire ou involontaire de certains faits. Les erreurs d'omission, tel qu'indiqué au chapitre précédent, peuvent résulter des décisions et des discussions entre les diverses parties constituant un journal soit les dirigeants, les propriétaires, les journalistes et le syndicat.

### 3.1 Processus de choix de l'information

Cette partie a pour objet de décrire les mécanismes de planification, de production et de sélection de l'information quotidienne qui est publiée par le journal *La Presse*.

L'information à publier est continuellement soumise à des choix qui sont effectués par des facteurs organisationnels, lesquels oeuvrent au sein d'une structure d'autorité. Comme l'indique le tableau 3.1, ces choix se réalisent par l'intermédiaire de mécanismes de planification et de sélection dans un cadre de contraintes d'espace et d'échéances. L'obligation de produire quotidiennement un journal et d'acheminer l'information vers des points bien précis rend souvent inévitable la création d'une structure bureaucratique où l'on retrouve la spécification des tâches, la répartition du travail, la différenciation ainsi que l'établissement de règles et de procédures. De plus, au sein de cette structure bureaucratique, on retrouve une structure d'autorité et des mécanismes officiels de communication et de décision qui ont pour objet d'imposer un certain ordre au traitement de l'information et de coordonner les activités des parties concernées. Les choix s'opèrent dans un cadre d'exigences économiques qui deviennent de plus en plus importantes à mesure que l'entreprise de presse se rationalise sous l'impulsion des techniques administratives.

Nous passerons successivement en revue trois types de facteurs susceptibles d'infléchir les choix et le contenu de l'information publiée :

1. la structure d'autorité;
2. les systèmes de communication et de décision;
3. les contraintes économiques.

#### 3.1.1 La structure d'autorité

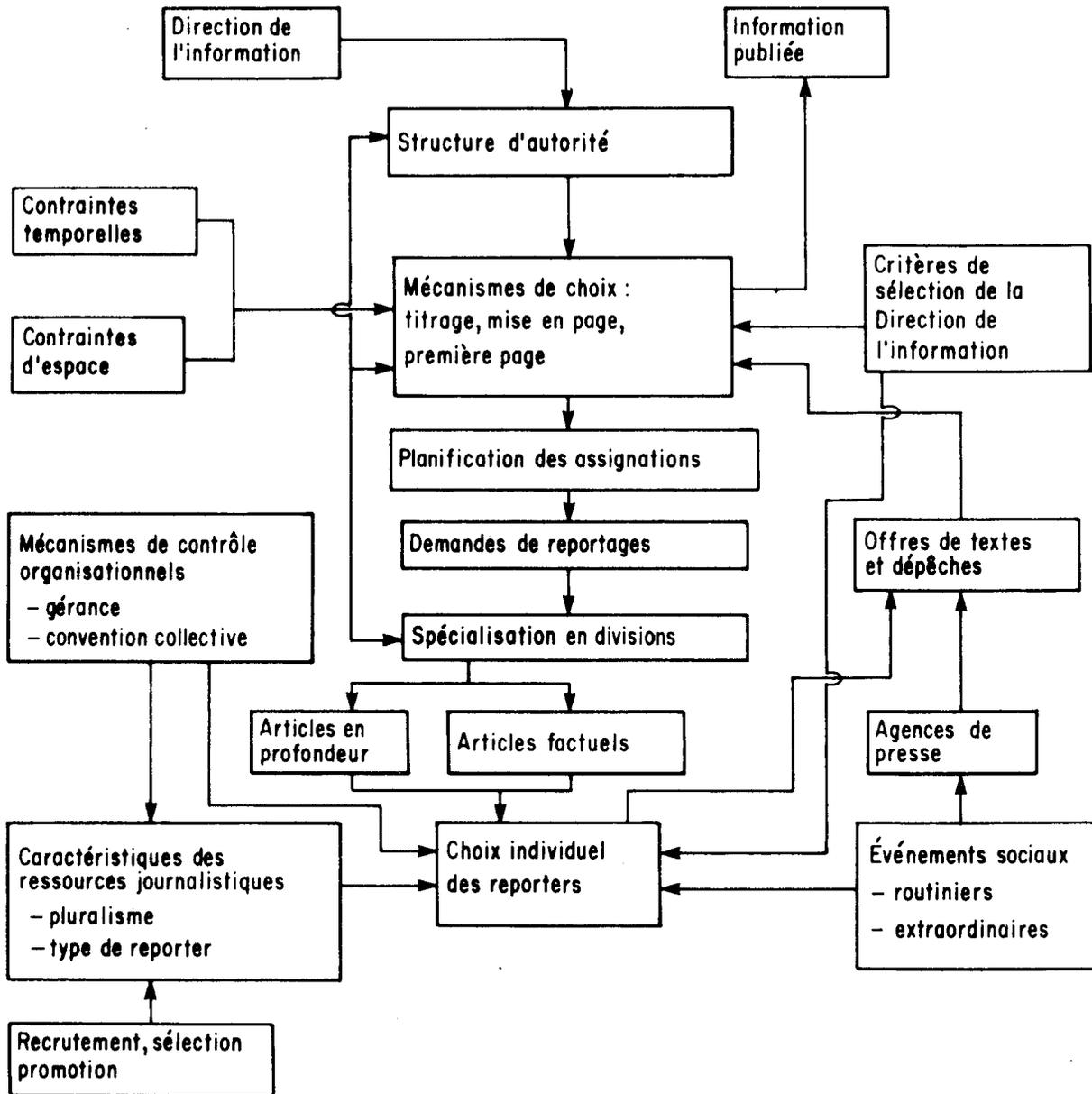
La structure d'autorité au sein de la Direction de la rédaction est sans doute le premier instrument de sélection de l'information. En effet, elle sert d'une part, à planifier les assignations des journalistes et les affectations de ressources en vue de préparer des reportages des événements prévisibles et extraordinaires et d'autre part, à établir des instances décisionnelles et des postes dont une des responsabilités est la sélection de l'information. Les pouvoirs officiels confiés à ces postes confèrent aux individus qui les occupent des rôles importants dans cette sélection.

En d'autres mots, la structure d'autorité crée une division verticale et horizontale du travail. En effet, la spécialisation horizontale a trait à l'affectation de journalistes aux divisions et rubriques, alors que la division verticale indique l'autorité asymétrique dans les processus de planification et de sélection, c'est-à-dire la hiérarchie administrative. La spécialisation du travail en divisions et en sections influence évidemment les reportages qui peuvent être réalisés. Nous examinerons en détail l'affectation des ressources journalistiques aux diverses rubriques dans la partie 3.3 de ce chapitre. Pour l'instant, il suffit de décrire la dimension

Tableau 3.1

### Choix et sélection de l'information

(Contenu de l'information dans le journal)



verticale de la structure d'autorité telle qu'elle apparaît à l'organigramme 2.2. Cinq niveaux hiérarchiques séparent les journalistes de l'éditeur.

Le chef de la rédaction est M. Sisto, éditeur-adjoint, qui est lui-même secondé par l'éditorialiste en chef, par le directeur de l'information et par le secrétaire de la rédaction. C'est l'éditeur, soit M. Lemelin, qui représente l'instance hiérarchique suprême. Il délègue ses pouvoirs à M. Sisto et intervient rarement dans la gestion de la rédaction sauf lorsqu'il désire publier un éditorial en première page. Le personnel total de la rédaction est composé de 208 personnes réparties en trois secteurs : le service de l'information, le service de l'éditorial et le secrétariat de la rédaction. Le personnel non syndiqué du service de l'information et du secrétariat de la rédaction comprend sept personnes, c'est-à-dire les postes déjà mentionnés ainsi que les adjoints au directeur de l'information. Quant au service de l'éditorial, il comprend deux personnes non syndiquées, soit l'éditorialiste en chef et son adjoint. L'unité d'accréditation comprend les journalistes et leurs supérieurs hiérarchiques, c'est-à-dire les chefs de section et les chefs de division.

Les choix de l'information et la mise en page du journal *La Presse* ne suivent pas nécessairement la structure verticale d'autorité. En effet, des groupes de travail, des cadres de divers niveaux hiérarchiques, la plupart du temps syndiqués, constituent sous surveillance les véritables organes de sélection. Au journal *La Presse*, la planification et le choix final de l'information à publier s'effectuent au sein de réunions quotidiennes de travail. Nous examinerons trois types de réunions ainsi que le processus d'approbation des articles et de la mise en page.

### 3.1.2. Système de communication et de décision

La dynamique des activités quotidiennes du journal *La Presse* qui peuvent avoir une influence sur l'information publiée est mieux captée par une série de mécanismes de planification et de décision qui chevauchent cette structure d'autorité. Nous examinerons successivement :

1. la réunion quotidienne de planification;
2. la réunion de planification des éditoriaux;
3. la réunion d'élaboration de la première page.

#### 1. La réunion quotidienne de planification

Cette réunion de travail matinale et quotidienne est la plus importante en ce qui a trait à la planification de la couverture des nouvelles et des commandes de reportages. Au cours de cette réunion, qui est présidée par M. Sisto et qui regroupe le directeur de l'information et ses adjoints ainsi que les chefs de division situés à Montréal (les chefs de bureau sont d'abord consultés par téléphone, par le directeur-adjoint de l'information), l'on procède à l'inventaire des événements prévisibles, à des décisions quant aux commandes d'articles à moyen et à long terme et à l'assignation des journalistes selon les ressources disponibles.

Le mode de décision utilisé dans cette réunion de planification, selon M. Jean Sisto, repose sur le consensus entre les participants, y compris les chefs de division syndiqués. Il est rare que des désaccords marqués ne soient pas résolus rapidement par des accommodements entre les membres présents à la réunion. A titre d'éditeur-adjoint, M. Jean Sisto dispose néanmoins d'un droit de veto s'il demeure en désaccord avec ses collègues. L'éditeur, M. Lemelin, n'assiste pratiquement jamais à ces réunions.

Il est bon de rappeler que les *stimuli* d'information arrivent de l'extérieur du journal, souvent d'une manière routinière, sous forme de communiqués provenant de parlements, des cabinets de ministres, des syndicats et des organismes privés ou publics. D'autres *stimuli* au contraire sont imprévisibles, c'est-à-dire qu'ils dépendent des événements. Suite aux décisions quant aux événements prévisibles, le groupe procède à une réflexion sur l'information non routinière et décide des commandes de reportages d'enquêtes ou d'analyses sur des sujets qui, sans être d'une actualité brûlante, méritent d'être portés à l'attention du public. Selon M. Sisto la quasi-totalité des affectations sont discutées lors de ces réunions de planification auxquelles tous les chefs de division participent. Voici deux exemples : la décision d'entreprendre un reportage en septembre 1976 sur les relations de travail chez Pratt & Whitney et de la confier à M. Jules Béliveau est venue d'un chef de division; cette proposition a été acceptée d'emblée lors d'une réunion de planification. Le reportage des événements en Rhodésie réalisé aussi en septembre 1976 par M. Pierre Saint-Germain a été proposé par M. Jean Sisto et approuvé d'emblée par le groupe. Les propositions de reportages proviennent donc autant de la Direction de la rédaction que des journalistes cadres et les journalistes syndiqués, lesquels communiquent leurs intentions aux instances décisionnelles, soit par leurs supérieurs hiérarchiques ou soit directement.

## 2. La réunion de planification des éditoriaux

Les éditorialistes se réunissent chaque jour sous la présidence de l'éditorialiste en chef; l'éditeur-adjoint y assiste occasionnellement. L'objet de la réunion quotidienne est de préparer la page éditoriale qui est composée de l'éditorial principal, appelé *Premier Montréal* et d'éditoriaux secondaires. Le sujet de l'éditorial principal est choisi en fonction de sa pertinence et il n'est pas nécessairement rédigé par l'éditorialiste en chef; au contraire, il est souvent rédigé par un éditorialiste syndiqué. Au cours de cette réunion journalière, les éditorialistes décident des sujets à traiter pour l'édition du lendemain ainsi que des thèmes d'analyse et des enquêtes approfondies à mener. Le service de l'éditorial dispose d'un budget de recherches important afin de mener à terme des enquêtes approfondies. Les éditorialistes écrivent en général trois articles par semaine, que l'on retrouve comme éditorial principal ou secondaire. La norme de trois articles par semaine qui prévaut à *La Presse*, au dire de M. Sisto, est comparable à celle des journaux similaires, tels le *Montreal Star*, *The Gazette* et *Le Soleil*.

### 3. La réunion d'élaboration de la première page

En fin de journée, se tient une deuxième réunion de travail, présidée par l'éditeur-adjoint, et réunissant le directeur de l'information, ses adjoints, les chefs de division ainsi que l'adjoint du directeur chargé de la production du journal. On y procède à l'évaluation des reportages commandés, des enquêtes et des analyses prévues, de l'actualité de la journée non prévisible le matin : un avant-choix est alors effectué parmi les articles et les photos qui devront selon l'actualité possible en soirée paraître dans les principales pages du journal. Le chef de division souligne les articles qu'il juge remarquables et susceptibles de faire la manchette. L'adjoint au directeur de l'information, compte tenu des paramètres indiqués et des grands reportages, juge, sur réception des articles, de leur importance relative. Il se peut, en effet, qu'un reportage prévu comme important, ne mérite plus, sur réception, qu'une place secondaire. A moins d'exception, les titres de la première page sont du ressort exclusif du directeur-adjoint; pour les autres pages, il faut théoriquement obtenir son approbation; il est secondé dans cette tâche par des préposés au pupitre, chefs de section syndiqués.

M. Jean Sisto se réserve la révision et le titrage des textes qui pourraient porter à controverse ou à poursuites judiciaires. Chefs de section, chefs de division et adjoints suggèrent des titres ou décident des titres dans le cas des pages *Pleins Feux*. Normalement, tout texte est d'abord revu par le chef de division concerné, mais il arrive fréquemment que des textes arrivant en soirée soient directement remis aux préposés au pupitre qui ont le pouvoir de les modifier et, le cas échéant, de les titrer et de les mettre en page.

En bref, les grandes lignes de la page frontispice et des principales pages du journal du lendemain sont arrêtées lors de cette réunion. La réalisation et la modification de ces décisions est du ressort de l'adjoint au directeur de l'information qui est en poste le soir.

Il existe, dans tout journal, une forte concurrence entre les différentes divisions du secteur de l'information, tant pour la première page que pour les pages analytiques. La nécessité de faire des choix concernant l'information qui paraîtra en première page est évidente. En fait, la parution d'une nouvelle ou d'un article en première page constitue un indicateur important de performance et de qualité au sein du monde journalistique.

#### Le choix des textes, le titrage et la mise en page

Les textes rédigés par des journalistes durant la journée sont, selon leur importance, examinés par les chefs de division ou les adjoints à l'information. La décision de modifier ou non les textes se prend au cours de discussions entre ces personnes. S'il y a lieu de modifier un texte, le journaliste qui en est l'auteur est consulté. Si le journaliste refuse la modification proposée, le texte est alors publié sans signature comme le prévoit la convention collective. Les modifications de fond sont très rares alors qu'environ 25 % des textes subissent des modifications en raison du style jugé déficient, du traitement du sujet jugé superficiel ou erroné.

La quasi-totalité des articles commandés ou soumis sur l'actualité prévisible et routinière sont publiés. Un flux considérable de nouvelles, aussi bien internationales, nationales que provinciales, arrive par les agences de presse. Ces textes passent d'abord par un agenceur qui procède à un premier choix sommaire et voit à leur répartition selon les chefs de division concernés. L'agenceur occupe un poste de chef de section syndiqué.

### 3.1.3. Les contraintes

Deux types de contraintes peuvent influencer les mécanismes de sélection de l'information : les délais et l'espace disponible. Ces contraintes pourraient, à certains moments, entraîner la non-publication de certaines nouvelles. Le temps est une contrainte importante dans la confection d'un journal. En effet, afin de procéder à la livraison dans le cadre d'un horaire précis, la cueillette des nouvelles, la correction, la mise en page et l'impression doivent être réalisées selon des échéances exigeantes. Les salles de composition doivent obtenir des textes à des moments déterminés, afin d'éviter les goulots d'étranglement et de respecter les délais qui s'imposent. Les journalistes et la direction de la rédaction, par ailleurs, veulent disposer d'une grande latitude quant à l'heure de tombée de la remise finale des copies. C'est donc dans un climat de tension continue que fonctionne un journal et que s'y prennent les multiples décisions sur les articles à publier.

Le nombre de pages consacrées à l'information est fonction d'une équation économique dynamique. En effet, comme l'indique le tableau 1.1, les coûts d'information, de production et de distribution que peut encourir un journal sont fonction du tirage et des revenus de publicité. Plus un journal reçoit de revenus de la publicité et du tirage, plus il peut consacrer de ressources à l'acquisition de l'information et à la publication des nouvelles. La direction du journal *La Presse* utilise les normes générales de l'industrie en cette matière. Les revenus proviennent à 70 % de la publicité et à 30 % du tirage. L'espace au sein du journal est réparti en moyenne et approximativement selon les pourcentages suivants : publicité 60 % et information 40 %. Il est donc évident que l'information et la publicité sont en concurrence en ce qui a trait à l'espace d'un journal. Il est cependant toujours possible au service de l'information de réclamer de l'espace supplémentaire, quel que soit le volume publicitaire, mais à condition de tenir compte de la capacité des rotatives qui est de 144 pages à la fois. Cette contrainte de 144 pages des presses rotatives joue surtout le mercredi et parfois le samedi. Une des façons efficaces de réduire cette contrainte pour le mercredi est de décider la semaine précédente de préparer les pré-imprimés.

### 3.1.4. En somme...

L'information publiée par un journal comme *La Presse* est le produit d'une organisation sociale soumise à des contraintes économiques. Une multiplicité d'acteurs, du journaliste à l'éditeur, sont engagés d'une manière quotidienne dans le mécanisme de sélection qui détermine l'information publiée. Donc, malgré qu'un petit nombre de dirigeants soit ultimement responsable du contenu de l'information, il ne faut pas en conclure que

ceux-ci décident nécessairement en totalité de ce qui sera publié. Les recherches empiriques sur les organisations de presse montrent qu'un ensemble de personnes, comprenant notamment les journalistes, les préposés au pupitre, les chefs de division et l'éditeur-adjoint, sont concernées par les processus organisationnels qui déterminent le contenu des nouvelles que publie un journal. (Sigal, 1973.)

A mesure que grandit un journal et qu'il réussit à accroître son tirage, le nombre de journalistes augmente alors que la sélection de l'information à publier demeure encore la responsabilité première de quelques personnes en position d'autorité.

En dépit de l'asymétrie des pouvoirs formels et de la bureaucratisation de l'entreprise de presse, il ne faudrait pas conclure que l'éditeur ou l'éditeur-adjoint, en vertu de la politique éditoriale, de la structure d'autorité et des mécanismes de sélection, déterminent en totalité le contenu de l'information. En effet, comme en font foi diverses recherches empiriques sur les organisations, les pouvoirs des participants subalternes, même en l'absence d'un cadre syndical, sont grands. (Schein 1974; Crozier 1967.) Un seul centre de décisions, c'est-à-dire la direction, peut difficilement imposer sa volonté à toute l'organisation sociale qu'est l'entreprise de presse.

### 3.2. Les interventions directes

La direction et les propriétaires du journal *La Presse* pourraient être tentés d'intervenir directement au sein des mécanismes de sélection de l'information. De cette façon, ils pourraient à la fois infléchir la présentation des nouvelles et la planification des reportages. (McDonald 1974.) Nous avons voulu vérifier avec quelle fréquence la direction du journal *La Presse* et les propriétaires ont pu recourir à ce scénario d'intervention. Ainsi avons-nous recueilli des exemples précis d'interventions directes.

Pour ce faire, nous avons rencontré un groupe de journalistes du journal afin d'identifier le maximum de cas plausibles d'interventions directes de la part de la direction ou des propriétaires. De plus, nous avons puisé des exemples d'interventions directes dans des articles de journaux et d'autres documents publics.

Cinq incidents d'interventions directes ont retenu notre attention :

1. le reportage des élections québécoises de 1973;
2. l'affaire Sky Shops;
3. l'incident Abitibi-Price;
4. l'incident Simpsons;
5. l'incident Pépin-Aquin.

## 1. Le reportage des élections québécoises de 1973

Selon certains journalistes, les reportages des élections provinciales de 1973 au Québec ont été noyautés par la direction de l'information, par le truchement de la mise en page et de la présentation des articles. En effet, au cours des élections québécoises de 1973, la direction générale du journal *La Presse* avait affecté deux adjoints à l'information et 20 journalistes de façon à couvrir d'une manière intense et analytique les activités qui se déroulaient durant cette période. Selon certains journalistes interviewés, la manipulation était réalisée par la mise en page, les coupures, la place des articles et le titrage de façon à favoriser le parti politique au pouvoir. D'autres journalistes étaient cependant d'avis que plusieurs articles favorables à d'autres partis ont été publiés et que certains des articles refusés ou modifiés l'ont été pour des raisons tenant à la forme. Interrogé quant au bien-fondé de ces accusations, M. Roger Lemelin déclare que non seulement il n'y a jamais eu d'intention consciente de manipulation, mais qu'aucune directive à l'effet de jouer avec les articles ou les titres afin de favoriser le parti libéral au pouvoir n'a été émise. M. Sisto, pour sa part, souligne que la campagne de 1973 a été supervisée par lui-même (le soir) et par le directeur de l'information (le jour) en collaboration étroite et permanente, chacun avec un chef de division syndiqué (MM. Claude Beauchamp et Réal Pelletier). M. Sisto souligne qu'une structure spéciale est mise en place à chaque élection de façon à mieux assurer la qualité des reportages et, des analyses lors de ces périodes. Selon une analyse de contenu des reportages et des articles publiés lors de la campagne électorale de 1970, seuls *Le Devoir* et *La Presse* échappent au phénomène de polarisation présent dans d'autres journaux montréalais. En effet, la moitié des articles de *La Presse* étaient neutres, 29,1 % étaient favorables à un parti et 21,7 % étaient défavorables à un parti. Sur la base de l'échantillon des articles recueillis, il est impossible d'identifier le parti préféré, même si en éditorial, *La Presse*, comme *Le Devoir*, appuyait le parti libéral. (Lamothe et Desjardins, 1976.)

## 2. L'incident Sky Shops

Selon certains membres du Syndicat général des communications à *La Presse*, une batterie d'avocats se serait présentée le 28 avril à *La Presse* afin d'exiger la modification d'un article dans lequel les noms de Paul et de Louis Desmarais étaient liés à l'affaire Sky Shops. Les avocats auraient exigé que le chef de pupitre syndiqué fasse sur le champ des modifications au texte.

M. Lemelin indique qu'il n'a jamais eu vent d'un tel événement et considère que s'il s'était produit, la nouvelle aurait sûrement trouvé écho dans d'autres journaux. Interrogé à son tour, M. Sisto dément catégoriquement cette assertion et souligne qu'il a lui-même revu avec l'auteur le texte sur Sky Shops, qu'il l'a fait modifier selon les normes professionnelles reconnues et uniformément appliquées (Quelles sont les sources? Quelle est leur crédibilité? Quelles sont les preuves? etc.) M. Sisto affirme par ailleurs que le président du syndicat n'était pas présent et que plusieurs syndiqués peuvent témoigner qu'aucune batterie d'avocats ne s'est présentée dans son bureau ce soir-là.

### 3. L'incident Simpsons

Un journaliste a fait référence au retrait d'un article sur la protection du consommateur qui avait été placé près d'une annonce publicitaire de Simpsons. Selon ce journaliste, la direction de l'information, suite à des pressions extérieures, aurait retiré l'article pour le publier le lendemain dans une colonne éloignée de l'annonce publicitaire.

Ni M. Jean Sisto, ni le chef de division concerné ne se souviennent de l'incident et déclarent ne jamais en avoir entendu parler. Selon M. Sisto, la mise en page a pu être modifiée par un préposé au pupitre ou par une erreur de l'atelier. Il souligne qu'en la matière, *La Presse* donne toujours une place équitable à ce genre d'information et que lui-même n'a jamais été l'objet de pressions extérieures exercées par des annonceurs.

### 4. L'affaire Abitibi-Price

L'affaire Abitibi-Price est le dernier incident évoqué par les journalistes réunis par le syndicat à notre demande. Au cours d'une interview exclusive de M. Paul Desmarais avec un journaliste (M. Jean Poulain) de la *La Presse*, à laquelle assistaient MM. Lemelin et Sisto, M. Paul Desmarais avait discuté de l'offre d'achat soumise par Power Corporation aux actionnaires de Price Ltd-Ltée. Le journaliste présent et assigné à cette fin avait réalisé un reportage portant sur cette offre d'achat. Après une première parution, le texte de l'article avait été modifié par la direction de l'information sans omission de la signature de l'auteur tel que le prévoit la convention collective. Selon les journalistes, M. Lemelin est intervenu personnellement et a réclamé de la direction de l'information une modification au texte du journaliste. M. Lemelin justifie son intervention en s'appuyant sur les éléments suivants :

1. le journaliste avait mal interprété les paroles de M. Desmarais et certains éléments du compte rendu étaient contraires aux faits. Aux termes de la convention collective, l'information doit être conforme aux faits, être exacte et comprendre tous les éléments essentiels.
2. La première version du texte de M. Poulain aurait pu causer un tort injustifié aux actionnaires de Price et de Power Corporation et contrevenait à certaines dispositions des règlements de la Commission des valeurs mobilières. Il pouvait notamment inciter le public à acheter des actions d'Abitibi-Paper.
3. Une erreur a cependant été commise par le directeur de l'information qui a omis d'enlever la signature du journaliste suite à la modification de la première version du texte, publié le 21 novembre 1974.

## 5. L'incident Pépin-Aquin

M. Hubert Aquin, dans une lettre adressée à M. Roger Lemelin et publiée dans l'édition du 7 août 1976 du *Devoir*, déclarait que " les journalistes de *La Presse* seraient surpris d'apprendre (mais peut-être pas tellement au fond) que même la direction de l'information reçoit des ordres de Guy Pépin et qu'en dépit des cloisonnements qui doivent protéger la liberté d'information, M. Guy Pépin, ombre de Power Corporation, a préséance sur tout le monde. " Cette affirmation était tellement lourde de conséquences pour toute notre étude que nous avons tenu à la vérifier à fond le plus rapidement possible en contactant les personnes concernées.

Devant la gravité de ces accusations, nous avons indiqué notre désir de rencontrer M. Pépin. M. Lemelin s'est dit d'accord avec cette démarche et convoqua ce dernier.

En guise de préambule (et avant l'arrivée de M. Pépin), M. Lemelin indiqua que M. Pépin était un expert en publicité et en caisse de retraite, mais non dans la gestion de ses propres relations publiques. M. Lemelin dit avoir retenu les services de M. Pépin en raison de sa compétence et en vue d'accroître les revenus de publicité de *La Presse*. M. Pépin possédait avant sa venue à *La Presse* une entreprise de publicité et de consultation et n'avait pas de contrat avec la Power Corporation. De plus, M. Lemelin a affirmé que M. Jean Sisto, éditeur-adjoint, n'était pas homme à se laisser influencer par qui que ce soit, qu'il s'agisse de M. Pépin ou de toute autre personne. Si M. Pépin a à entretenir des rapports avec Power Corporation, il doit (et M. Lemelin a insisté sur ce point), comme tout autre employé de *La Presse*, référer le cas au président et éditeur de *La Presse*. Les entretiens entre les cadres de *La Presse* et les représentants de Power Corporation se déroulent toujours en présence de M. Lemelin lui-même ou avec son accord explicite. Saisi de la déclaration de M. Aquin, M. Pépin fait les mises au point suivantes :

1. Au cours de ses activités d'adjoint aux Revenus, il est amené à entretenir des relations amicales et professionnelles avec M. Jean Sisto lequel, en tant qu'éditeur-adjoint, est membre du conseil d'administration du comité exécutif de *La Presse* et du conseil de gestion de l'entreprise. En effet, les ventes du journal (le tirage) et la vente de la publicité au sein du journal *La Presse* sont intimement liées au produit de l'information livré aux lecteurs. Les contacts doivent donc être fréquents.
2. M. Pépin indique sans ambages ne jamais avoir essayé d'infléchir le contenu de l'information du journal *La Presse*, niant ainsi catégoriquement les affirmations de M. Aquin.
3. Au sujet des relations avec Power Corporation, M. Guy Pépin déclare d'abord qu'il répond à un seul patron, M. Roger Lemelin, auquel il est hiérarchiquement subordonné. Il n'entre en contact avec les représentants ou les cadres de Power Corporation que dans la mesure

où il en est mandaté par M. Roger Lemelin. Dans le cas où les cadres de Power Corporation entrent en contact avec lui, c'est toujours par l'entremise de MM. Desmarais ou Lemelin et avec la permission expresse de ce dernier.

4. M. Pépin indique, par ailleurs, qu'en ce qui a trait aux acquisitions récentes de *La Presse*, MM. Lemelin et Desmarais lui ont demandé des avis et des commentaires. M. Pépin donne suite à ces demandes, car elles lui viennent de ses supérieurs.

Au cours de notre cueillette d'information durant l'année 1976, nous n'avons pas pu obtenir de rencontre avec M. Aquin. Avec regret, nous avons appris son décès au début de 1977.

Malgré nos recherches, les incidents d'interventions directes que nous avons pu identifier sont peu nombreux et paraissent plutôt, pour l'observateur extérieur, comme des signes de conflits latents et ouverts de relations de travail. Les incidents rapportés ne démontrent en effet aucune volonté calculée d'ingérence de la part de Gesca ou des propriétaires de *La Presse*. Ils démontrent tout au plus qu'à l'occasion, la direction de l'information et la direction du journal interviennent d'une façon qui peut créer des problèmes. Mais il faut se rappeler, par ailleurs, que la nécessité de procéder à l'assignation des journalistes et à l'exercice quotidien du choix parmi les textes et les dépêches des agences de presse rend inévitables certains accrochages et certaines erreurs.

Etant donné, d'une part, la bureaucratisation constante des institutions de presse et d'autre part, les pouvoirs individuels ou collectifs des subordonnés, il ne fallait pas, en toute logique, s'attendre à observer de multiples cas d'interventions directes de la part de la direction et des propriétaires. Les véritables contrôles sur la qualité et le contenu de l'information s'effectuent en réalité, soit par l'intermédiaire de mécanismes organisationnels régis par la direction de l'information et par le syndicat des journalistes, ou par l'application individuelle du code d'éthique professionnelle par les journalistes. Aussi, les journalistes utilisent le terme auto-ingérence ou autocensure pour décrire la décision individuelle du journaliste de présenter une ou des versions des faits qui ne lui créeront pas de problèmes au sein de la direction de l'information. Il s'agit là d'une façon imagée de présenter le problème du contrôle organisationnel de l'information vers lequel nous nous tournons maintenant.

### 3.3 Les mécanismes de contrôle organisationnels : interventions indirectes

Le gouvernement des entreprises ne se limite pas à l'administration des choses mais, pour reprendre les termes de saint Simon, englobe aussi l'administration des hommes. Les organisations, si elles veulent assurer un niveau minimal de coopération et de coordination entre les acteurs qui s'articulent autour des tâches à effectuer, doivent mettre en oeuvre des contrôles organisationnels ou bénéficier de l'existence des contrôles sociaux ambiants.

L'objet des contrôles sociaux et organisationnels est de réduire l'aléatoire et de rendre les comportements individuels partiellement prévisibles. Ils visent surtout à harmoniser les actes individuels dans les limites du possible, au moyen de mécanismes de communication et de décision en vue d'arriver à une certaine coordination générale. En plus des mécanismes de contrôle organisationnels les plus connus, comme la bureaucratisation (hiérarchie d'autorité, spécialisation et normalisation des processus) et l'établissement de systèmes de prise de décision et le commandement, d'autres mécanismes plus subtils, tels le recrutement, les promotions et le climat organisationnel, retiennent l'attention tant des chercheurs en sciences sociales que de ceux qui tentent d'évaluer, dans une situation concrète comment se partage le pouvoir entre les divers éléments d'une organisation. (Tagiuri, 1966.) La communication aux employés ou membres d'une organisation d'une mission précise qui permet l'investissement émotif et l'identification au projet organisationnel est aussi un mécanisme subtil de contrôle. (Selznick, 1957.)

Les contrôles organisationnels peuvent être mis en place par la direction de l'entreprise ou développés conjointement avec le syndicat. De leur côté, les contrôles sociaux sont constitués de valeurs culturelles communes, de normes sociales ou professionnelles, ou encore de normes de groupe. Ces contrôles sociaux ne sont évidemment pas tous convergents. Au contraire, les contrôles sociaux contestent souvent le pouvoir de la direction. (Schein, 1974.) Les contrôles sociaux influencent les orientations des membres vis-à-vis de l'entreprise mais échappent à l'autorité de la direction. Ils peuvent appuyer ou contrecarrer les mécanismes organisationnels de contrôle.

Du point de vue de l'individu, le contrôle organisationnel se présente comme une incitation et un consentement aux normes sociales ou organisationnelles. Cette décision apparaît comme un calcul explicite ou implicite que le membre fait, tant que dure son adhésion à l'entreprise ou à l'organisation. Pour Amitai Etzioni, cette décision de consentement réfère à une relation dynamique dans laquelle l'individu, d'une part, se conforme aux directives organisationnelles étayées par des moyens de pouvoir et d'autre part, participe lui-même à cette relation en fonction d'orientations subjectives. L'entreprise peut exercer son pouvoir selon des moyens divers : le recours à la coercition, la distribution de récompenses matérielles ou la distribution de récompenses symboliques et morales.

En d'autres termes, la direction d'une entreprise peut utiliser les récompenses matérielles et les récompenses symboliques afin d'inciter l'individu à donner à l'entreprise des contributions, telles son talent, ses décisions et son travail. La force coercitive est rarement utilisée, bien que les employés puissent juger que certaines actions de l'entreprise ont un certain effet coercitif. En contrepartie, les employés ou les membres peuvent considérer la décision de consentir et de contribuer selon trois types d'orientations subjectives : l'engagement aliénant qui correspond à une attitude négative et hostile vis-à-vis de l'entreprise; l'engagement calculateur qui suppose une attitude neutre, strictement économique et reliée à l'attente de gains matériels; l'engagement moral qui, au contraire, indique un engagement profond et une adhésion aux normes professionnelles ou au projet du journal. En conséquence, le consentement prendra plusieurs formes dont trois sont stables et caractéristiques, soit l'aliénation, le calcul

et l'engagement normatif. Les divers types de consentement dans la relation que nous venons de décrire se résument bien par la typologie qui apparaît au tableau 3.2. Le consentement aliénant serait celui du membre qui refuse les buts de l'organisation et juge illégitimes les moyens utilisés par la direction, mais demeure dans l'organisation parce qu'il ne peut faire autrement. Le consentement par calcul serait celui du membre qui considère que son consentement constitue une sorte de *quid pro quo*, où les incitations offertes suscitent une attitude de donnant donnant. Le consentement normatif est celui du membre qui partage les buts de l'organisation et est motivé par des récompenses morales et intrinsèques, telle la satisfaction du travail accompli. Les autres formes de consentement sont possibles mais difficilement viables à long terme. Par exemple, il serait inefficace de la part de l'entreprise d'utiliser des récompenses symboliques pour obtenir le consentement du membre qui aborde la relation avec une attitude de calcul.

Afin de s'assurer des contributions des membres, la direction de toute organisation offrira des incitations matérielles et symboliques. Mais les efforts des dirigeants ne sont pas les seuls éléments en cause dans la relation que nous sommes à examiner. En effet, pris individuellement, les membres exigeront, en contrepartie, des compensations salariales, mais aussi des récompenses de statut ainsi que des conditions de travail agréables et autres avantages organisationnels. La participation des employés aux décisions apparaît à bien des égards comme une incitation supplémentaire offerte par l'entreprise. Le calcul personnel par lequel l'individu établit, à partir de ses préférences subjectives, la balance entre ces incitations et ses propres contributions, est souvent appelé, dans la littérature organisationnelle, le contrat psychologique. La négociation entre l'individu et l'entreprise peut aussi procéder par la voie de la négociation collective, qui définit certains des termes liant l'individu à l'entreprise et articule les modalités de la participation syndicale à certains éléments de la gestion.

### 3.3.1. La direction de *La Presse* et les mécanismes de contrôle organisationnels

La direction du journal *La Presse* pourrait essayer d'utiliser divers modes d'incitations et de contrôles organisationnels afin d'obtenir les consentements des journalistes et de définir les prémisses qui guideront leurs décisions individuelles. L'objet de la direction serait alors d'éviter les interventions directes, par voie de contrôle immédiat, personnalisé et autoritaire, qui créent des tensions au sein de l'entreprise. Ces tensions entraînent habituellement un climat organisationnel peu favorable à l'exercice de la profession de journaliste. Si les dirigeants ont su procéder à une mise en place intelligente de ces mécanismes de contrôle organisationnels, ils n'ont pas à intervenir fréquemment. Cette constatation rappelle un des éléments essentiels des théories de l'organisation mais est présentée par plusieurs auteurs comme le mode d'intervention le plus efficace et le plus subtil pour les propriétaires et les dirigeants. (Fournier, 1975, p. 211.) Néanmoins, cette image déterministe, unidirectionnelle et machiavélique est souvent bien éloignée de la réalité, car les possibilités de contrôle

Tableau 3.2  
 Formes de consentement et de  
 contrôles organisationnels

Types de pouvoirs utilisés par l'entreprise

Types d'engagements individuels		Force coercitive	Récompenses matérielles	Récompenses symboliques
	Engagement aliénant	Consentement aliénant	*	*
	Engagement par calcul	*	Consentement par calcul	*
	Engagement moral	*	*	Consentement normatif

---

\* Formes de consentement peu probables et difficilement viables à long terme.

discrétionnaire de la part de la direction d'un journal sont souvent limitées et les journalistes, individuellement ou collectivement, peuvent aussi exercer des pressions qui contraignent d'une manière substantielle les tentatives de contrôle de la part de la direction.

L'objet de cette partie n'est pas de faire un inventaire de tous les mécanismes organisationnels que pourrait utiliser la direction du journal *La Presse* pour infléchir les prémisses et les comportements individuels. Nous nous limiterons aux mécanismes de contrôle qui, dans le cas qui nous occupe, sont les plus vraisemblables. En effet, si par l'affectation des ressources monétaires et humaines, par les modes de recrutement, de sélection et de promotion du personnel ainsi que par la distribution de récompenses, les journalistes étaient amenés, individuellement ou collectivement, à soumettre des articles, des reportages qui se conforment aux exigences idéologiques et professionnelles de la direction, celle-ci serait d'autant moins obligée d'effectuer des coupures et des choix substantiels. Bref, les mécanismes organisationnels de contrôle infléchiraient les reportages et les articles dans une direction prédéterminée.

Nous avons retenu trois scénarios d'intervention concernant l'utilisation, par la direction, de mécanismes de contrôle organisationnels visant à infléchir l'offre d'articles et le contenu de l'information. Les scénarios sont les suivants :

1. Le recrutement et la formation des journalistes qui ont pu être utilisés pour modifier les caractéristiques des ressources humaines, et donc l'offre d'articles.
2. L'affectation des ressources humaines et financières qui a pu être utilisée depuis 1968 pour infléchir la couverture d'événements sociaux, économiques et politiques.
3. La distribution de récompenses monétaires et symboliques qui a pu être utilisée depuis 1968 pour infléchir les contrats psychologiques individuels ainsi que le climat organisationnel.

### 3.3.2. Scénario d'intervention par le recrutement, la formation et les caractéristiques des ressources humaines

Cette partie a pour objet de voir dans quelle mesure la direction du journal *La Presse* depuis 1968 aurait utilisé le scénario d'intervention caractérisé par un choix de critères de recrutement des journalistes et des programmes de formation afin d'infléchir, dans un sens qui lui convient, les caractéristiques collectives du groupe de journalistes. En choisissant ce scénario d'intervention, la direction du journal accroîtrait d'abord son contrôle sur les prémisses de décision utilisées par les journalistes et ensuite sur l'offre de textes.

## Recrutement et formation des journalistes et des éditorialistes

Le recrutement et la formation sont des instruments privilégiés de socialisation des employés aux normes culturelles d'une entreprise. Il s'agit là d'un des modes de contrôle organisationnels les plus efficaces. (Etzioni, 1961.) En effet, l'entreprise de presse qui a du prestige attirera des candidats parmi lesquels elle pourra effectuer des choix fondés sur ses propres critères d'expérience, de formation, en ne recrutant que des journalistes dont les prémisses de décisions individuelles seraient prévisibles et conformes à celles de la direction. (Simon, 1957.) Les critères de décision qu'utilisera la direction de l'entreprise pour choisir et sélectionner les personnes recrutées peuvent être de divers types. Ainsi, la direction pourrait mettre l'accent sur la compétence journalistique, les tendances idéologiques, l'expérience ou certaines variables psychologiques. Afin de mettre à l'épreuve le premier scénario d'intervention, essayons de décrire les modes de recrutement, de sélection et de formation à *La Presse*.

Le recrutement des journalistes au journal *La Presse* ne procède pas par les voies organisationnelles normales, c'est-à-dire par le service du personnel. En effet, les exigences professionnelles sont telles que le recrutement demeure la responsabilité de la direction de l'information. Suite à l'ouverture d'un poste, une recherche de candidats, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, est entreprise d'une manière non officielle au sein des réseaux de communication et d'interaction des cadres et des journalistes. Les critères de sélection utilisés sont, selon M. Jean Sisto, d'abord la formation universitaire avec parfois, dans des domaines très spécialisés, une expérience professionnelle dans un domaine de compétence, ou une expérience journalistique dans un autre journal. Après une première analyse des candidatures par le chef de division, l'éditeur-adjoint, M. Jean Sisto, rencontre le candidat et porte un jugement. Si la candidature est retenue, elle est ensuite proposée par M. Sisto à M. Roger Lemelin pour approbation. Celui-ci entreprend un bref examen des antécédents de la personne afin de s'assurer de sa capacité d'intégration au sein du journal *La Presse*. Suite à ce bref examen, le dossier du candidat est acheminé au service du personnel qui en vérifie l'authenticité.

Selon M. Sisto, le processus de sélection ne comporte aucun tamisage pour raisons politiques ou idéologiques. Cependant, MM. Sisto et Lemelin essaient d'éviter les candidats qui ont la réputation d'être des activistes organisationnels, car ils considèrent que la responsabilité d'un journaliste est d'abord professionnelle. Le syndicat des journalistes ne s'implique jamais dans les mécanismes de recrutement et n'a jamais entrepris de boycotter les candidats retenus. *La Presse* recrute environ six ou sept journalistes par année pour combler les postes vacants ou nouvellement créés. Les candidats recrutés depuis 1968 ont entre trente et trente-cinq ans et ont presque tous reçu une formation universitaire. De plus, ils ont tous une expérience professionnelle et journalistique. Plus de 60 % des journalistes à l'emploi du journal *La Presse* ont été engagés après 1968, c'est-à-dire après l'achat par Gesca Limitée. Les candidats recrutés sont, d'après M. Sisto, généralement plus jeunes, mieux instruits et idéologiquement de centre gauche.

Les éditorialistes sont en général choisis parmi les journalistes en place. La convention collective prévoit, en effet, l'affichage des postes vacants au sein du journal; par ailleurs, la direction de l'information suscite toujours des candidatures internes à ces postes. Les éditorialistes sont dans l'obligation d'adhérer à l'orientation idéologique du journal *La Presse*. La direction du syndicat nous a indiqué, avec une certaine amertume, que la direction de l'information suscite, en ce qui a trait aux postes d'éditorialistes, des candidatures qui lui sont acceptables et que, du même coup, certains journalistes sont écartés en raison de leurs tendances indépendantistes ou socialistes et parce qu'ils ne pourraient ainsi adhérer à l'orientation idéologique du journal. A ce propos, M. Sisto souligne que la direction de l'information voit toujours à susciter des candidatures pour les postes de cadres syndiqués; elle attache une attention particulière au choix des personnes qui occuperont des postes cadres. Elle entend maintenir ainsi un style de gestion fondé sur une discussion articulée, mais pouvant déboucher néanmoins sur des consensus. De ce fait, la direction de l'information ne souhaite pas compter parmi ses cadres syndiqués ou non des gens s'opposant entre eux de manière irrémédiable.

Etant donné que plus de 60 % du personnel journalistique a été recruté après l'acquisition de *La Presse* par Gesca Limitée, les propriétaires et la direction auraient eu le temps de mettre en oeuvre le premier scénario et il serait possible aujourd'hui d'en constater les effets. Or, au cours de nos rencontres avec les journalistes, nous avons pu constater l'existence, au sein de ce groupe, d'un pluralisme idéologique représentatif des diverses tendances et des diverses opinions possibles de notre milieu. En second lieu, nous avons analysé et comparé les principales caractéristiques du groupe journalistique de *La Presse* (scolarité, expérience, âge) afin d'observer dans quelle mesure l'achat par Gesca et la direction par M. Roger Lemelin auraient pu amener des modifications importantes. Comme l'indiquent les tableaux 3.3, 3.4 35 3.5, les niveaux de scolarité et le nombre d'années d'expérience avant l'entrée à *La Presse* ont très peu changé pour les trois groupes de journalistes, répartis selon leur nombre d'années d'expérience à *La Presse* : ceux qui ont été recrutés après 1972, ceux qui l'ont été entre 1968 et 1972 et enfin, ceux qui étaient déjà à l'emploi de *La Presse* avant l'achat par Gesca Ltée. Plus précisément, le tableau 3.3 donne l'âge moyen des journalistes et le nombre d'années d'expérience antérieure à leur entrée à *La Presse*; ils ont en général sept années d'expérience journalistique ou professionnelle avant leur entrée au journal. Les antécédents scolaires des journalistes sont décrits au tableau 3.4. On y constate que 39 d'entre eux ont complété des études universitaires, 20 ont entrepris des études universitaires sans les terminer, 53 ont fait des études collégiales et classiques et 12 ont terminé leurs études secondaires. De plus, le nombre d'années d'expérience avant l'entrée à *La Presse* et la répartition de la scolarisation ne varie pas d'une manière importante dans les trois groupes étudiés. (Tableau 3.5.) Donc, en dépit de la volonté de recruter des candidats mieux formés, les caractéristiques concernant le niveau de scolarisation demeurent stables chez les 78 journalistes recrutés depuis 1968.

Quant au groupe des éditorialistes, l'âge moyen est plus élevé que chez celui des journalistes de l'information; il est d'environ quarante-huit ans. Le taux de rotation est très faible, quoique certains éditorialistes choisissent de retourner à la fonction de journaliste. Les éditorialistes sont appelés à faire de nombreux voyages d'observation et leur salaire correspond à celui d'un chef de division.

La formation du personnel journalistique au journal *La Presse* n'est pas, à l'heure actuelle, une activité à laquelle on attache une grande importance. Même si la convention collective prévoit, au chapitre VIII, un régime de congés sabbatiques ainsi qu'une bourse de l'éditeur, les sommes que la direction du journal affecte à la formation du personnel ne sont généralement pas toutes dépensées faute de demandes. Selon la direction, la bourse de l'éditeur reste souvent sans bénéficiaire. Les journalistes du secteur économie-finances font en général des demandes expresses, alors que dans les autres secteurs, des candidatures doivent être suscitées par la direction. Afin d'y arriver, la direction de l'information consulte les chefs de division pour connaître les postulants intéressés à des stages de formation, lesquels doivent être conçus dans l'intérêt du journal comme des journalistes. Les demandes, étant peu nombreuses, elles sont généralement acceptées. Certains chefs de division et quelques journalistes ont fait des stages auprès d'autres journaux canadiens, tel le *Globe and Mail*; d'autres sont allés en France, dans le cadre des échanges franco-québécois. Aucun stage de formation aux Etats-Unis dans des journaux comme le *Washington Post* ou le *New York Times* n'a été réalisé. La Fédération professionnelle des journalistes au Québec s'occupe peu de la formation des journalistes; elle est plutôt perçue, du moins par les journalistes rencontrés, comme une quasi-centrale syndicale. Enfin, ni la convention collective ni les procédures administratives ne prévoient d'appréciation annuelle des journalistes. L'évaluation de la production journalistique et de la qualité est faite, au besoin, par la direction de l'information.

En guise de conclusion sur l'utilisation de ce premier scénario d'intervention indirecte, deux remarques s'imposent. On trouve d'abord peu de changement dans les caractéristiques de scolarité et d'expérience des journalistes à l'emploi de *La Presse*, qu'ils aient été recrutés avant ou après l'achat par Gesca Ltée. Plus de 60 % des journalistes actuels ont été recrutés après 1968. Nous avons pu constater, chez les journalistes interviewés, un pluralisme dans les courants de pensée et d'écoles qu'ils représentent. On ne peut donc conclure à une volonté de ne recruter que des journalistes susceptibles de se conformer à l'idéologie officielle du journal. Les journalistes recrutés, selon M. Sisto, sont généralement plus jeunes et mieux instruits que ceux qui étaient en place avant 1968 et ils sont idéologiquement de centre gauche. Le critère de la compétence semble jouer un rôle important; la direction du syndicat l'admet également. Enfin, l'obligation de se conformer à l'orientation idéologique ne s'applique pas au niveau de la rédaction journalistique. Plusieurs articles publiés dans la section *Pleins Feux*, par exemple, analysent des thèmes d'une manière souvent différente. La direction du journal et la direction syndicale sont également d'accord sur ce point.

### 3.3.3. Scénario d'intervention par l'affectation des ressources humaines et financières

L'affectation des ressources humaines et monétaires, d'abord au secteur de l'information, puis à l'intérieur même de la direction de l'information pourrait, à la longue, infléchir l'offre d'articles et la couverture des événements. Par exemple, cette offre pourrait être modifiée par une plus grande canalisation des ressources vers ces secteurs privilégiés. Ainsi,

Tableau 3.3  
Age et expérience des journalistes  
de *La Presse*

Années d'expérience	Age moyen des journalistes	Nombre moyen d'années d'expérience avant <i>La Presse</i>	Nombre total de journalistes
0 à 4 ans	31	7	44
5 à 8 ans	38	6	35
9 ans et plus	46	7	45
Total	38		124

Source : *La Presse*

Tableau 3.4  
Formation et scolarité  
des journalistes de *La Presse*

Université			Cours classique ou collégial		Cours secondaire	Nombre total de journa- listes
2 <sup>e</sup> cycle	1 <sup>er</sup> cycle	1 <sup>er</sup> cycle non terminé	terminé	non terminé	D.E.S.	
5	34	20	37	16	12	124
47,6 %			42,7 %		9,7 %	100 %

Source : *La Presse*, 1977

Tableau 3.5  
 Formation et scolarité des journalistes  
 selon leur expérience au journal *La Presse*

Catégorie d'années d'expérience à *La Presse*      Université      Total      Cours collégial ou classique      Total      Cours secondaire      Total

	Université		1 <sup>er</sup> cycle non terminé	Total	Cours collégial ou classique		Total	Cours secondaire	Total
	2 <sup>e</sup> cycle	1 <sup>er</sup> cycle			terminé	non terminé			
0 à 4 ans	1	13	8	22	14	5	19	3	44
		50 %			43 %			7 %	
5 à 8 ans	2	7	7	16	10	5	15	4	35
		46 %			43 %			11 %	
9 ans et plus	2	14	5	21	13	6	19	5	45
		47 %			42 %			11 %	

la direction de l'information serait en mesure de construire des représentations de la réalité qui seraient conformes à ses intérêts, quelles que soient les caractéristiques des ressources journalistiques et les événements extérieurs. (Hall, 1974.) Voilà un second scénario subtil d'intervention. L'efficacité de ce mode d'intervention dépend naturellement du nombre de sources d'information concurrentielles dont disposent les lecteurs et les citoyens. Nous allons tenter de voir, dans cette partie, dans quelle mesure la direction de *La Presse* et les propriétaires ont essayé de modifier, après l'acquisition par Gesca Ltée, d'abord les ressources globales affectées à la rédaction et ensuite l'affectation de ces ressources aux différentes activités d'information. Il nous est impossible de traiter des intentions de la direction, mais nous pouvons en toute logique vérifier s'il y a eu des modifications importantes des affectations de ressources depuis 1968.

### Affectations depuis 1968

Les ressources économiques dont disposent un journal comme *La Presse* et la proportion qui est affectée à l'information et à l'éditorial constituent la première influence sur l'information publiée. Comme l'indiquent les tableaux 3.6 et 3.7, les dépenses du service de l'information et de l'éditorial représentent environ 12 % des dépenses globales. Cette proportion est restée inchangée depuis plusieurs années alors que le budget absolu passait de 20 millions de dollars en 1967 à 42 millions en 1975. Les dépenses autres que l'information et l'éditorial représentent 88 % du total et sont constituées des frais de fabrication, des coûts des matières premières et des charges de distribution et d'administration. La proportion des dépenses globales affectées à l'information au journal *La Presse* selon M. Jean Sisto, est sensiblement la même que dans les journaux canadiens comparables. Plus précisément, les dépenses d'information et d'éditorial représentent environ 21,1 % des dépenses globales du journal *La Presse* avant l'achat par Gesca Ltée. Ces dépenses ont augmenté à 13,1 % en 1970 et se situaient à 11,7 % en 1975. (Voir tableau 3.6.) Ces variations non significatives indiquent que les propriétaires et les dirigeants n'ont pas modifié, de façon substantielle, la proportion des ressources consacrées à l'information. Il n'y a pas eu d'augmentation ou de réduction relative. En chiffres absolus, les dépenses globales du service de l'information sont cependant passées de \$2 369 000 en 1967 à \$4 951 000 en 1975.

### L'affectation des ressources financières selon les modes d'acquisitions de l'information

La direction du journal *La Presse* aurait-elle essayé de diminuer l'importance relative de ses journalistes dans la cueillette de l'information, en essayant de recourir davantage aux dépêches des agences de presse ou aux collaborations extérieures? A cet égard, l'analyse des dépenses par postes comptables est révélatrice. (Voir tableau 3.7.) Les dépenses consacrées aux agences de presse sont passées de \$147 000 en 1968 à \$211 640 en 1975, soit de 5,5 % à 4,2 % du budget total de l'information. M. Jean Sisto dit préférer, chaque fois qu'il est possible, publier des articles de ses journalistes plutôt que les dépêches des agences de presse. De plus, les dépêches

Tableau 3.6  
 Dépenses de l'information et autres données  
 financières de *La Presse*

	1966	%	1967	%	1970	%	1971	%	1975	%
<b><u>Ventes</u></b>										
Tirage	\$ 4 900 000						\$ 5 694 000		\$11 196 000	
Publicité	\$16 700 000						\$17 414 000		\$35 700 000	
<b><u>Dépenses</u></b>										
Papier et encre et production									\$18 993 000	
Promotion	\$ 8 176 000						\$11 002 000			
Information et éditorial	\$ 2 215 000		\$ 2 369 000	12,1 %	\$ 3 061 000	13,1 %	\$ 2 959 000	13,9 %	\$ 4 951 000	11,7 %
Total	\$18 430 000	12 %	\$19 561 000		\$23 386 000		\$21 273 000		\$42 393 000	
<b><u>Personnel</u></b>										
<b>Autres données financières</b>										
Fonds de roulement	\$ 3 100 000						\$ 3 100 000		\$10 000 000	
Actif Total	\$17 781 000						\$19 000 000		\$28 700 000	
Profit avant impôts-ventes		9,5 %						11,7 %		12
Profit avant impôts-actif total		11 %						16,7 %		20,3 %

Tableau 3.7  
 Quelques postes de dépenses  
 du service de l'information  
 de *La Presse*

	1968		1970		1975	
	en %	en \$	en %	en \$	en %	en \$
Agences de presse	5,5	147 126	6	182 017	4,2	211 640
Frais de voyages (journalistes)	3,1	83 893	3,2	97 324	5,3	268 675
Nouvelles-Téléphones	1,5	39 655	2	59 824	1,3	64 177
Salaires et charges sociales de l'information	81,6	2 175 108	79	2 403 877	78,6	3 950 743
. personnel cadre	6,4	170 824	8	244 797	4,3	215 386
. journalistes et autre personnel de l'information	75,2	2 004 284	71	2 159 080	74,3	3 735 357
Collaborations	3,4	89 427	2,8	85 162	3,8	190 285
Articles vedettes et bandes dessinées	2,8	75 256	1,5	45 346	1,3	63 428
Dépenses totales	<u>97,9</u>	<u>2 610 465</u>	<u>94,5</u>	<u>2 873 550</u>	<u>94,5</u>	<u>4 748 948</u>

Source : *La Presse*

Toutes les dépenses n'étant pas incluses, l'addition des pourcentages ne sera pas de 100 %.

de toutes les agences sont analysées, traduites et réécrites par des journalistes. Les ressources consacrées aux frais de voyages et aux enquêtes se sont accrues d'une façon substantielle, passant de \$83 893 en 1968 à \$268 675 en 1975, soit de 3,1 % à 5,3 %. Cet accroissement est dû surtout à la décision de la direction de l'information de couvrir le plus possible les événements nationaux et internationaux. Les salaires et les charges sociales des cadres sont passées de \$170 824 à \$215 386. Il s'agit là d'une diminution relative de 6,4 % à 4,3 %. Comparativement aux autres journaux, selon l'éditeur-adjoint, le personnel cadre de la direction de l'information est proportionnellement moindre. Les salaires et les charges sociales des journalistes (et autres du personnel) de l'information se sont maintenus environ au même pourcentage, soit de 75,2 % en 1968 à 74,3 % en 1975, alors que les sommes affectées à ce poste sont passées de \$2 004 284 en 1968 à \$3 735 357 en 1975. Au cours de la même période, les ressources affectées à l'achat de collaborations extérieures n'ont pas augmenté de façon significative; en pourcentage, elles sont passées de 3,4 % en 1968 à 3,8 % en 1975. Une clause de la convention collective limite le recours à des collaborations extérieures à 6,5 % du total de la masse salariale des syndiqués de la rédaction, y compris le temps supplémentaire.

#### L'affectation des ressources financières selon la division du travail

L'affectation des dépenses selon la division organisationnelle et la spécialisation des journalistes pourrait être utilisée comme moyen de favoriser ou de freiner certains secteurs de l'information. A ce sujet, nous avons relevé les données suivantes.

Le tableau 3.8 donne une ventilation des dépenses de la direction de l'information de *La Presse* au cours des années 1968, 1970 et 1975 selon les principales spécialisations horizontales (rubriques comptables). On y remarque, d'abord, que les sommes consacrées à l'éditorial sont passées de \$41 000 en 1968 à \$178 000 en 1975, soit en pourcentage, de 1,7 % à 3,4 %.

Les dépenses de la direction sont passées de \$293 686 à \$509 967 depuis 1974; elles incluent toutefois les frais de voyages et les budgets d'enquêtes de toutes les divisions. En termes de pourcentage, elles sont passées de 11,6 % à 9,6 %. Les rubriques *Documentation*, *Economie* et *Sports*, ainsi que les cahiers bi-hebdomadaires de banlieue semblent montrer des accroissements absolus et relatifs, alors que les rubriques *Politiques*, *Arts et Lettres* et les bureaux extérieurs (Québec et Ottawa) ont subi des baisses absolues ou relatives selon le cas. Le pool général de l'information, chargé de l'information immédiate, a vu ses dépenses passer de \$528 814 en 1968 à \$1 098 028 en 1975. Il faut cependant garder à l'esprit que les variations dans les postes de dépenses, selon les rubriques, peuvent aussi provenir de modifications du système de comptabilité ou des modifications structurelles et organisationnelles.

#### L'affectation des ressources journalistiques

Les ressources journalistiques dont dispose un journal ainsi que l'affectation de ces ressources au sein des services spécialisés influencent, sans contredit, le type d'information qui sera publiée. En spécialisant les

Tableau 3.8  
Ventilation des dépenses du service de l'information de *La Presse*

	1968		1970		1975	
	en %	en \$	en %	en \$	en %	en \$
Direction de la rédaction	11,6	293 686	9,5	290 345	9,6	509 967*
Editorial	1,7	41 912	2,7	81 667	3,4	178 056
Service des nouvelles et collaborations extérieures (agences, collaboration et personnel)	15,4	389 710	18	548 049	16,2	858 536
Arts graphiques et illustrations	10	254 402	12,7	384 976	9,4	496 841
Information générale et locale (pool)	20,8	528 814	12,9	391 440	20,7	1 098 028
Politique	6,9	174 589	5,6	171 173	5,2	277 047
Bureaux extérieurs (Québec et Ottawa)	6,3	160 145	7,1	214 881	4,2	223 156
Arts et Lettres et Tourisme	15,4	390 999	15,6	414 782	6,7	356 042
Economie	2,7	69 312	5,1	153 826	4,3	227 647
Sports	5,8	147 527	7	213 910	7,2	384 950
Documentation	3,5	87 586	3,8	116 489	5,3	283 019
Journaux de banlieues					7,9	420 000
Total		<u>2 538 682</u>		<u>3 041 538</u>		<u>5 313 289</u>

Source : *La Presse*

\* A partir de 1973, tous les frais de voyage furent centralisés à la direction de l'information.

journalistes dans des divisions dont elle régit le nombre ainsi que le développement, la direction de l'information infléchit la couverture des événements, car une bonne partie des activités des journalistes deviennent routinières et limitées à un espace organisationnel précis. Plusieurs auteurs ont suggéré que l'affectation des ressources journalistiques à des rubriques politique, économique et sportive etc., indique la volonté d'intervention des propriétaires et de la direction du journal *La Presse*. Notamment, un manifeste, publié par le syndicat des journalistes, suggère que le nombre de reporters politiques a diminué d'une façon sensible depuis que le journal a été acheté par Gesca Ltée. (Fournier, 1975.) Essayons donc d'étudier l'évolution de l'affectation des ressources journalistiques au sein du journal *La Presse* et de voir si l'on peut observer des variations significatives depuis 1968.

Il importe de se faire une image précise du cadre dans lequel s'insère le personnel de rédaction. La rédaction se subdivise en trois secteurs : le service de l'information, le service de l'éditorial et le secrétariat de l'information. Le personnel de rédaction est regroupé dans les deux premiers de ces services; il est passé de 132 en 1965 à 198 en 1975. Le personnel cadre est resté sensiblement le même (voir tableau 3.9), alors que le nombre de journalistes est passé de 86 en 1965 à 94 en 1975. Le nombre de chefs de section et de chefs de division était de 29 en 1975 alors qu'il était nul avant 1968. La baisse relative du pourcentage des journalistes au sein des effectifs du service de l'information est due au changement dans les modes de comptabilisation des ressources humaines et à la différenciation hiérarchique. En effet, en 1965, le terme journaliste incluait les chefs de pupitre, les adjoints et les sous-adjoints du chef de pupitre, ainsi que le personnel de l'éditorial, alors qu'en 1975, la comptabilisation des ressources humaines ne comportait que le personnel affecté à l'éditorial, à la documentation et à l'information ainsi que les chefs de section et de division.

Le service de l'information est celui où se trouve la majorité des journalistes, des chefs de division, des chefs de section ainsi que les préposés au pupitre et les agenceurs de dépêches, car la production et le pool général lui sont rattachés. Au moment de notre enquête en 1976, les journalistes étaient répartis en neuf divisions, dirigées par des chefs de division syndiqués. Les divisions sont les suivantes :

1. économie et finances; un chef de division et 12 journalistes;
2. le bureau de Québec; un chef de division et cinq journalistes;
3. le bureau d'Ottawa; un chef de division et quatre journalistes;
4. politique locale, nationale et internationale et affaires publiques; un chef de division et 13 journalistes dont deux aux affaires nationales, sept aux affaires internationales et quatre aux affaires publiques;
5. information générale; deux chefs de division et 41 journalistes dont 21 affectés au pool général des reporters. Au sein de ce pool, certains reporters se consacrent aux affaires sociales, à l'environnement, à l'habitation, à la consommation, aux affaires publiques

Tableau 3.9  
 Personnel de la rédaction de *La Presse*

	1965		1970		1975	
	Nombre	(en %)	Nombre	(en %)	Nombre	(en %)
Personnel cadre	6	4,5	6	3,5	8	4
Editorial et documentation	-		-		23	11,6
Journalistes	86*	65,2	85**	50	94	47,5
Chefs de sections et divisions	-		38	22,4	29	14,6
Commis et secrétaires	23	17,4	24	14,1	27	13,6
Dessinateurs et photographes	17	12,9	17	10	17	8,6
	—		—		—	
	132		170		198	
	==		==		==	

Source : *La Presse*

\* comprend chefs de section et éditorialistes

\*\* comprend les éditorialistes

et aux reportages généraux. De plus, on retrouve 11 journalistes, affectés aux affaires judiciaires, trois aux affaires municipales, un à la science et cinq à la préparation de l'édition spéciale *Week-End*;

6. Arts et Lettres et Télépresse; un chef de division et 17 journalistes;
7. Vivre aujourd'hui; un chef de division et six journalistes;
8. Sports; un chef de division et 15 journalistes;
9. Arts graphiques; un chef de division et 18 photographes et dessinateurs.

Le nombre de journalistes a augmenté entre 1965 et 1970 dans cinq secteurs, notamment, économie-finances, politique internationale, pool d'information générale, affaires urbaines et sports comme l'indique le tableau 3.10. Mais les secteurs des bureaux extérieurs, de la politique nationale et des affaires publiques sont demeurés sensiblement aux mêmes niveaux qu'en 1965, après une hausse, dans certains cas, en 1970. Reprenons donc ces principaux secteurs. Le secteur information générale a subi plusieurs changements. L'accroissement du nombre de journalistes au sein du pool général découle de la décision de décroïsonner des journalistes enfermés dans des spécialisations par grands secteurs d'activités et d'accroître la flexibilité. En effet, en 1968, la direction avait entrepris de procéder à une spécialisation structurelle des journalistes selon des divisions qui correspondaient d'une façon générale aux rubriques comptables que nous venons de décrire. Mais cette spécialisation poussée créa une rigidité organisationnelle. La direction actuelle décida donc d'élargir le pool général de façon à mieux faire face aux événements imprévus et à décroïsonner les activités des journalistes. La croissance de la section affaires urbaines résulte de la publication bi-hebdomadaire des cahiers *Rive-Sud* et *Rive-Nord*. La section des affaires publiques, même si elle a subi une réduction en 1976, fait appel à six journalistes du pool d'information générale dans les domaines de l'environnement, de la consommation, de l'agriculture, du travail et des affaires sociales. Le secteur arts et lettres a aussi subi une diminution; M. Jean Sisto l'explique par la disparition de *Spec* consacré aux spectacles et aux vedettes locales que *La Presse* a publié de 1968 à 1972. Les journalistes qui y étaient affectés ont été absorbés par arts et lettres ou ont quitté le journal.

La croissance du service économie et finances s'explique par une décision de la direction prise dès la fin des années 1960. M. Sisto est d'accord avec cette orientation qu'il suit encore pour les raisons suivantes :

1. Il y avait un rattrapage à effectuer. Ce secteur avait été négligé dans le passé par le journal *La Presse*, alors qu'il constitue une partie importante des activités sociales. La rubrique *Economie* a trait à de multiples aspects du monde du travail et n'est pas limitée strictement aux nouvelles financières.
2. L'affectation de ressources journalistiques au secteur économie reflète l'évolution de la réalité québécoise de l'agriculture vers l'industrie et les services. De plus, l'affectation de ressources

Tableau 3.10  
Evolution des effectifs journalistiques par secteur

	Nombre de journalistes		
	1965	1970	1976
Economie-finances	4	9	12
Bureaux extérieurs			
.Paris	1	1	1*
.Washington	-	-	0*
.Québec	5	5	5**
Politique			
.nationale	3	5	4
.internationale	4	6	7
Informations générales			
.pool	15	12	28
.week-end	4	12	6
.faits divers	9	13	10
.affaires urbaines	7	5	20
.affaires publiques	4	7	4
Femmes	6	7	7
Arts et Lettres	6	8	
Variétés TV	1	11	16
Sports	9	14	15

Source : *La Presse*

\* Correspondant particulier à la pige

\*\* Un poste créé mais non comblé

journalistiques au secteur ouvrier est adéquate selon M. Sisto. En effet, trois journalistes consacrent la majeure partie de leur temps à ce secteur qui recoupe de très près le secteur économie.

Interrogé sur la situation du secteur politique et sur les affirmations du manifeste publié par le syndicat des journalistes à l'occasion de la grève de 1971, M. Jean Sisto est d'avis que les ressources journalistiques consacrées aux affaires politiques n'ont pas diminué. (Lord, 1971.) Au contraire, elles sont supérieures à celles qui existaient en 1967. En effet, au cours des années 1960, une partie des journalistes de la section politique était affectée aux nouvelles locales de Québec et aux chroniques politiques. Or, depuis quelques années, les journalistes de la section politique se consacrent entièrement à la politique provinciale, nationale et internationale. Le journal a actuellement cinq journalistes à Québec, trois à Montréal ainsi que de multiples reporters au sein des divisions qui se préoccupent de nouvelles politiques nationales; de l'avis de M. Sisto, les événements politiques sont rapportés d'une manière adéquate. Autre exemple : la décision fut prise il y a quelques années déjà d'affecter un journaliste spécifiquement aux questions concernant les installations olympiques; ce journaliste a mis en lumière des faits importants et continue encore de travailler sur ce dossier, même après la tenue des jeux. Les nouvelles internationales reçoivent également une attention de plus en plus marquée.

L'évolution du bureau de *La Presse* à Québec est la suivante. Au début des années 1960, le bureau comptait une dizaine de personnes à un moment où *La Presse* publiait tous les jours des pages provinciales dont deux étaient consacrées aux nouvelles locales de la ville de Québec. Suite au départ de M. Jean-Louis Gagnon et à l'arrivée de M. Gérard Pelletier, ces pages provinciales furent abandonnées. En 1963, le bureau comptait huit personnes dont une au moins s'occupait exclusivement des nouvelles de Québec. En 1965, suite à de multiples départs, le bureau de Québec était composé de six personnes. En 1976, on retrouvait au bureau de Québec cinq journalistes et une secrétaire. La direction de *La Presse* s'apprête à créer en 1977 un sixième poste de journaliste au bureau de Québec.

En conclusion, les affectations de fonds (tableau 3.8) et des ressources journalistiques (tableau 3.10) indiquent que la ventilation des ressources n'a pas subi de modifications significatives, sauf en ce qui a trait à la division arts et lettres. Le recours aux agences de presse et aux collaborations extérieures, après une augmentation en 1970, est revenu au même niveau de dépenses relatives qu'en 1968. Il en est de même pour le pool d'information générale. Les secteurs économie-finances, politique internationale, affaires urbaines et sports ont subi des croissances d'effectifs. Quant au secteur politique, nous avons rapporté les faits expliquant les changements qui se sont produits. Il faut cependant suggérer au lecteur d'interpréter avec prudence ces variations observées. En effet, les affectations des journalistes et la couverture des événements correspondent plus à une matrice fluide qu'à la division structurelle des spécialisations.

### 3.3.4. Scénario d'intervention par le système de récompenses et le climat organisationnel

---

Dans cette partie, nous essaierons de voir dans quelle mesure la direction du journal *La Presse* utilise deux mécanismes organisationnels de contrôle des ressources humaines, soit l'articulation d'un système de récompenses et la création d'un climat organisationnel favorisant la socialisation des normes et des valeurs de direction. La question est donc celle-ci : la direction du journal *La Presse* s'est-elle servi depuis 1968 de récompenses, monétaires ou intangibles, afin d'infléchir les décisions individuelles des journalistes?

L'intention machiavélique de la direction serait, selon ce scénario, de façonner les contrats psychologiques dans un sens qui serait favorable au contrôle de l'information, par le journaliste lui-même. De cette façon, les journalistes, soit en raison d'un attachement réel et normatif à des normes professionnelles ou soit par un calcul d'autocensure, rédigeraient des articles dont le contenu serait en harmonie avec les exigences explicites et implicites de la direction de l'information. L'autocensure, terme utilisé par les journalistes, fait référence à la décision du journaliste de préparer des articles selon les attentes perçues (ou émises) par la direction, dans le dessein de protéger sa situation privilégiée au sein du journal.

Le système de récompenses auquel nous faisons allusion vient s'ajouter, cela va de soi, aux barèmes de rémunération prévus à la convention collective. Dans cette perspective, la direction pourrait, par exemple, recourir aux incitations suivantes : indemnités supplémentaires reconnaissant la qualité du travail; reconnaissance tacite de journalistes vedettes; traitement favorable aux articles rédigés par ces vedettes; distribution de frais de voyages et de frais d'enquêtes, etc. Il est bon de remarquer que les incitations dont pourrait se servir la direction sont surtout de caractère intangible et professionnel et donc difficilement définissables dans une convention collective. En réponse à ces faveurs, les journalistes pourraient décider de donner à la direction de l'information les contributions attendues; offres d'articles dont le contenu serait surtout concret et analytique plutôt que militant, articles rédigés selon les normes journalistiques professionnelles courantes en Amérique du Nord et, enfin, articles conformes à la politique éditoriale. Les réactions individuelles à ces incitations pourraient prendre diverses formes. Pour certains, ces offres de la direction constitueraient des pots-de-vin difficilement refusables; le consentement dans ce cas diminuerait la satisfaction au travail et accroîtrait le degré d'aliénation. Pour d'autres, il s'agirait d'un *quid pro quo* bien compris. Enfin, pour plusieurs, les offres d'incitations ne correspondraient qu'à une reconnaissance de leur valeur professionnelle.

Il serait impossible, dans le cadre de cette étude, d'analyser les intentions de la direction ou des journalistes en ce qui a trait à l'offre d'incitations ou aux consentements. Nous procéderons toutefois, dans ce

cadre, à l'examen de quelques procédures pouvant laisser place à une certaine stratégie de la part de la direction de l'information, notamment :

1. La distribution des frais de voyage.
2. L'isolement des non-conformistes.
3. L'encouragement des vedettes.
4. La rémunération des journalistes.

#### 1. La distribution des frais de voyages

L'augmentation substantielle des frais de voyages au sein du service de l'information, surtout en ce qui a trait aux reportages internationaux, est considérée par certains journalistes comme une indication de la situation financière confortable du journal *La Presse*, permettant de réaliser du travail de haute qualité. Plusieurs journalistes sont d'avis que les ressources financières du journal permettent des reportages internationaux, des enquêtes approfondies et la poursuite de dossiers qui ne pourraient pas être entrepris dans d'autres journaux au Québec. D'autres, au contraire, considèrent certains frais de voyages et d'enquêtes comme une action machiavélique qui conduit inévitablement le journaliste à l'autocensure. De fait, certains journalistes accusent leurs confrères qui réalisent des reportages à l'étranger, de rédiger des articles de mauvaise qualité dans le dessein de ne pas nuire au régime de favoritisme dont ils sont l'objet.

Selon M. Sisto, les frais de voyages et d'enquêtes ne sont jamais utilisés comme mécanismes de récupération des journalistes; ces frais sont vérifiés, parfois contestés ou refusés. Il estime que les reportages à l'étranger sont très exigeants et ne peuvent être confiés qu'à des journalistes de haut calibre. D'ailleurs, les décisions d'affecter des journalistes à des reportages à l'extérieur sont prises lors de réunions de planification auxquelles participent les chefs de division. En raison des sommes en cause et des sujets à traiter qui sont toujours difficiles à aborder, le service de l'information est d'avis que seuls les journalistes les plus compétents sont choisis. On ne peut, par exemple, recommencer un reportage sur les élections américaines. L'augmentation des budgets consacrés aux voyages procède du nombre de ces voyages et non des sommes allouées à chacun.

Les voyages de tourisme offerts par les entreprises de transport aérien ou par des offices de promotion du tourisme, selon M. Sisto, sont distribués d'une manière discrétionnaire par la direction de l'information aux journalistes qui ont fourni des efforts exceptionnels dans des régions où les journalistes ont très peu l'occasion de voyager. De plus, la direction de l'information n'accepte qu'un petit nombre de ces voyages (cinq ou six en 1976). Bien que la convention collective prévoit un mécanisme d'affectation de ces voyages de tourisme, l'éditeur-adjoint ne s'y conforme pas, car il désire accepter le moins possible de ces voyages et ne choisir que ceux qui ne lient d'aucune façon les journalistes. D'ailleurs, les dispositions de cet article de la convention collective ne peuvent donner lieu à aucun grief.

## 2. Isolement des non-conformistes

Selon la direction du syndicat des journalistes, la direction de l'information rend la vie difficile aux journalistes qui ne se conforment pas à l'idéologie officielle et tacite qui règne au journal *La Presse*. De multiples difficultés sont créées aux journalistes qui ont adopté les options socialistes et indépendantistes. Par exemple, selon la direction syndicale, certains chefs de division syndiqués, qui jouent le rôle d'intermédiaires entre le Service de l'information et les journalistes, négligent systématiquement les journalistes non conformistes et leur préparent des affectations peu intéressantes. Le Service de l'information se défend bien d'entreprendre systématiquement l'isolement des non-conformistes et indique qu'il s'agit soit de problèmes de relations interpersonnelles ou de problèmes professionnels plutôt que d'exclusion pour des raisons idéologiques. Le service, se défendant de pratiquer quelque favoritisme que ce soit, est cependant d'avis que n'importe quel journaliste, quelle que soit sa formation ou son excellence personnelle, ne peut effectuer n'importe quel travail; c'est à ce niveau seulement que se pratiquent les choix d'affectations. Selon les journalistes interviewés, celui qui a pris parti en faveur du séparatisme ou du socialisme peut librement exercer sa profession à *La Presse*. Néanmoins, certains postes, notamment, ceux d'éditorialistes et de chefs de division, lui sont plus difficiles d'accès.

## 3. Encouragement des vedettes

La direction du Service de l'information affirme qu'elle n'utilise pas une politique systématique de distribution de frais de voyages, de traitement préférentiel des articles et d'indemnités supplémentaires aux journalistes vedettes qui font autorité en leur matière. Néanmoins, lorsqu'un journaliste gagne un prix d'excellence, la direction du journal offre en hommage une bourse égale à celle qui accompagne le prix. De plus, certains journalistes, considérés comme des autorités en leur domaine, reçoivent des salaires de chef de section sans en avoir les fonctions. Ces journalistes, bien souvent, refusent toutes promotions hiérarchiques auxquelles est attachée la rémunération; la direction de l'information considère alors que, en vertu de la maîtrise du domaine qu'ils couvrent et de son importance, ces journalistes assument en fait des responsabilités analogues à celles d'échelons hiérarchiques supérieurs. En raison de leur compétence, ils sont souvent amenés à faire du temps supplémentaire rémunéré. Enfin, la direction offre des rémunérations supplémentaires intangibles aux journalistes vedettes; elle leur permet, par exemple, une plus grande liberté d'action et accepte des arrangements à l'amiable, étant donné qu'elle peut compter sur leur capacité de production.

## 4. La rémunération des journalistes

La politique de rémunération des journalistes est, selon la direction, strictement conforme à la convention collective. Le Service de l'information n'utilise aucune rémunération supplémentaire pour les journalistes, sauf dans le cas de certaines vedettes. Le journal *La Presse* n'a pas recours à une échelle de rémunération professionnelle qui recouperait en partie l'échelle

des cadres. L'échelle de rémunération des cadres est, en raison de la politique de la direction, toujours supérieure d'environ \$5 000 à l'échelle de rémunération des journalistes. La rémunération des cadres s'inspire des salaires payés dans les autres journaux canadiens et américains.

En résumé, ce troisième scénario d'intervention ne semble pas être utilisé d'une manière systématique par le Service de l'information. Il semble en effet que les interactions instrumentales entre journalistes, chefs de division et cadres servent à diffuser des normes de comportement et des appréciations réciproques qui empêchent la formation de clivages excessifs entre les parties.

Le Service de l'information ne sent pas le besoin de mettre en oeuvre des mécanismes spéciaux de planification du climat organisationnel, car les mécanismes naturels s'avèrent efficaces. Elle a le moins possible recours aux moyens d'encouragement particuliers aux vedettes ou aux spécialistes.

### 3.3.5. Conclusion

La direction du journal *La Presse* utilise avec grande circonspection les mécanismes de contrôle organisationnels que nous avons regroupés sous trois scénarios distincts. Au cours de son évolution depuis 1968, il ne semble y avoir aucune variation subite vers des secteurs privilégiés en ce qui a trait à l'affectation des ressources humaines et financières. La baisse relative des ressources journalistiques consacrées au secteur politique est contrebalancée par l'accroissement des ressources affectées au pool d'information générale. La distribution de récompenses individuelles monétaires et intangibles ne s'inscrit pas dans une politique systématique. Enfin, la convention collective et le syndicat des journalistes de *La Presse* limitent les possibilités d'interventions directes ou indirectes de la direction du journal et de ses propriétaires.

## CONCLUSIONS ET VOIES DE RECHERCHE

La présente étude portait, d'une part, sur les relations entre Power Corporation et *La Presse* et d'autre part, sur l'analyse des mécanismes décisionnels et organisationnels par lesquels les propriétaires et les dirigeants pourraient infléchir le contenu de l'information. L'étude nous aura donné l'occasion de faire plusieurs constatations empiriques.

#### 4.1 Résumé des observations

Le journal *La Presse* réunit plusieurs des conditions qui rendent possibles plusieurs types d'intervention de la part des propriétaires sur le contenu de l'information. En premier lieu, bien que *La Presse* ne soit pas au sens strict une filiale de Power Corporation, elle est sous le contrôle de M. Paul Desmarais qui est président à la fois des conseils de Power Corporation et de *La Presse* et président de Gesca Ltée. Selon des appréhensions maintes fois réitérées, Power Corporation pourrait se servir de *La Presse* et des Journaux Trans-Canada pour défendre les intérêts du groupe. En second lieu, les investissements de Gelco dans le secteur de la presse écrite, s'ils ont été entrepris pour des motifs financiers, doivent néanmoins répondre aux principes de base établis par MM. Desmarais et Parisien. En conséquence, les propriétaires entendent que leurs journaux respectent le droit du public à une information honnête, mais prennent aussi des positions éditoriales qui reflètent la pensée de l'éditeur. (Gelco, 1970.) En troisième lieu, M. Paul Desmarais, en 1972 comme en 1967, a eu le loisir de choisir directement et personnellement le président et l'éditeur de *La Presse*. Ainsi, en 1972, suite aux difficultés de relations de travail et aux divers départs des cadres supérieurs, M. Paul Desmarais a eu l'occasion de recruter un nouveau président et éditeur qui partageait ses valeurs et ses prémisses de décision. C'est là, suggère-t-on, un mode subtil, ou même inévitable d'influence. Son choix s'est arrêté sur M. Roger Lemelin. A son tour, M. Roger Lemelin a pu choisir le responsable de la rédaction, M. Jean Sisto, qui est devenu plus tard l'éditeur-adjoint. Depuis 1972, M. Sisto a pu recruter plus du tiers des journalistes actuellement employés à *La Presse* et effectuer des modifications structurelles importantes. Nous trouvons donc réunies ici, et dans un court laps de temps, les diverses variables de l'équation d'intervention qui fascinent tant de sociologues, de théoriciens des organisations et de politicologues.

Des faits les plus pertinents à notre étude, se dégagent les constatations suivantes :

1. Power Corporation n'est pas propriétaire du journal *La Presse*, mais détient une obligation à intérêt conditionnel de Gesca Ltée. Il s'agit du placement principal de Power Corporation dans le secteur de la presse écrite. Le contrôle du journal *La Presse* relève en dernière instance de M. Paul Desmarais par l'intermédiaire de Gelco Ltée, laquelle contrôle Gesca Ltée; à son tour Gesca Ltée, entreprise spécialisée dans le secteur de la presse écrite, détient la totalité des actions de *La Presse*. Cette nouvelle structure de propriété de *La Presse*, par l'intermédiaire de Gesca Ltée et de Gelco, a été élaborée avant l'acquisition, le 31 mai 1968, des actions ordinaires de la Corporation de Valeurs Trans-Canada par Power Corporation afin de se conformer aux exigences de la loi spéciale du 12 août 1967. Ainsi, le 31 mai 1968, lors de l'achat des actions de la Corporation de Valeurs Trans-Canada, Power Corporation se trouvait à détenir, au sein du portefeuille de CVTC, une obligation à intérêt conditionnel de Gesca Ltée dont la valeur nominale était de \$17 300 000. De cette façon, le contrôle effectif de *La Presse* restait entre les mains des personnes qui, le 31 mai 1968, détenaient le contrôle effectif de la Corporation de Valeurs Trans-Canada. En effet, le 31 mai 1968, M. Paul Desmarais devenait président de Power Corporation, mais sans en détenir le contrôle effectif\*. Cette obligation à intérêt conditionnel de Gesca Ltée et détenue par CVTC a été rachetée en 1969. Elle fut remplacée en décembre 1970 par une nouvelle obligation à intérêt conditionnel de Gesca Ltée dont la valeur nominale actuelle est de \$19 950 000 et qui a été achetée par Power Corporation à titre d'investissement dans le secteur de la presse écrite.
2. En vertu de la convention de fiducie du 1<sup>er</sup> décembre 1970 entre Gesca Ltée et le Montreal Trust, les cadres supérieurs de Power Corporation considèrent l'obligation à intérêt conditionnel comme une participation effective au capital de Gesca Ltée\*\*. Plus précisément, Power Corporation a droit de recevoir après le 30 novembre 1970, comme revenu sur l'obligation, tous les bénéfices nets de Gesca Ltée, donc l'avoir des actionnaires de *La Presse* et des Journaux Trans-Canada. De ces bénéfices nets, Power Corporation ne peut percevoir avant l'échéance de l'obligation en l'an 2020 que les dividendes déclarés par les conseils d'administration de

---

\* M. Paul Desmarais a acquis le contrôle effectif de Power Corporation en 1972.

\*\* Les dirigeants de Power Corporation utilisent l'expression *equity participation*.

*La Presse* et des Journaux Trans-Canada Ltée\*. Or, depuis décembre 1970, *La Presse* n'a versé aucun dividende à Gesca Ltée alors que les Journaux Trans-Canada l'ont fait. L'avoir des actionnaires de *La Presse* est passé de \$6 755 000 en 1968 à \$20 303 000 en 1976. L'obligation à intérêt conditionnel est portée en 1975 aux livres de Power Corporation comme un placement dans un titre non coté, dont la valeur au 31 décembre 1975 était de \$34 006 000.

3. Suite à l'achat de *La Presse* par la Corporation de Valeurs Trans-Canada et par Gesca Ltée en 1968, les nouveaux administrateurs ont tenté d'introduire une gestion systématique afin de rationaliser les activités de *La Presse*. Cette formalisation croissante a suscité beaucoup de difficultés. En conséquence, à la fin de la grève de 1971-1972, M. Paul Desmarais décidait de choisir un président et éditeur de *La Presse* dont le style de gouvernement serait plus en harmonie avec les attentes du milieu journalistique. Son choix s'est arrêté sur M. Roger Lemelin qui introduisit une série de réformes : définition du journal et d'une orientation idéologique, élargissement du conseil d'administration, établissement d'un conseil de gestion et renouveau de la rédaction.
4. Les relations administratives entre les cadres supérieurs de Power Corporation d'une part et de *La Presse* d'autre part sont très peu fréquentes. Les droits de vote au conseil d'administration de *La Presse* sont sous le contrôle de M. Desmarais à titre de président de Gesca Ltée et par l'intermédiaire de Gelco. Power Corporation a sur Gesca les droits de regard que détient un détenteur d'obligation, en raison de la convention de fiducie entre Gesca Ltée et le Montreal Trust. *La Presse* envoie une copie de ses états financiers mensuels à Power Corporation afin que celle-ci établisse la valeur consolidée de ses placements, notamment de l'obligation à intérêt conditionnel de Gesca Ltée que détient Power Corporation. Par contre, les relations administratives entre *La Presse* et Gesca Ltée sont plus fréquentes, notamment, en raison de l'intégration du *Montréal-Matin*, d'Abonnes et de Probec, à *La Presse*. L'autonomie décisionnelle du journal *La Presse* dans le groupe Gesca est élevée. Elle est due à la personnalité du président et éditeur de *La Presse* et à la relation de confiance qui existe entre M. Desmarais à M. Lemelin.
5. Les relations d'affaires entre les entreprises du groupe Power Corporation et *La Presse* n'ont pas été modifiées substantiellement par l'intégration de *La Presse* à Gesca Ltée. *La Presse* entretient des relations d'affaires normales avec les entreprises qui font partie du groupe Power Corporation : Montreal Trust et Consolidated-Bathurst. Par contre, *La Presse* achète 50 % de son papier d'Abitibi-Price, un concurrent de Consolidated-Bathurst. Les relations d'affaires avec Gesca sont plus intenses en raison des activités de Probec et d'Abonnes.

---

\* Les dirigeants de Gesca Ltée se préparent à modifier le texte de la convention de fiducie afin de bien préciser que Power recevra à l'échéance de l'obligation en l'an 2020 tous les bénéfices nets accumulés de *La Presse* qui n'auraient pas été versés sous forme de dividendes à Gesca (et ensuite à Power Corporation) pendant que l'obligation était en cours.

6. Les interventions directes de M. Paul Desmarais, président du conseil d'administration de *La Presse*, et de M. Roger Lemelin, président et éditeur de *La Presse*, au sein des mécanismes de choix de l'information à publier, sont rares. Ainsi, malgré une démarche expresse de notre part pour identifier des événements précis d'interventions de la part de MM. Desmarais et Lemelin, seuls quelques cas d'interventions directes ont pu être mis en évidence par les journalistes pour la période 1972-1976. Il semble que les quelques incidents d'interventions directes indiqués s'inscrivent dans le cadre des tensions qui sont caractéristiques aux relations industrielles.

Les membres du conseil de gestion de *La Presse* n'interviennent pas au sein des mécanismes de choix de l'information à l'exception de l'éditeur-adjoint. En effet, de par la nature de ses fonctions, l'éditeur-adjoint préside les comités dont la mission est de commander les articles et de choisir l'information à publier. Ces comités sont composés de cadres syndiqués de l'information et de cadres de l'information. Les choix sont donc réalisés en collaboration avec de multiples professionnels de l'information.

7. La direction du journal *La Presse* utilise avec circonspection les mécanismes de contrôle organisationnels. L'approche antibureaucratique de l'éditeur, M. Roger Lemelin, n'exclut cependant pas, a priori, tout contrôle stratégique de certaines variables organisationnelles; notamment, le choix des cadres (syndiqués ou non) demeure, tant pour l'éditeur-adjoint que pour l'éditeur, une décision d'importance. Ces deux dirigeants procèdent à un examen sérieux du dossier des candidats à des positions de cadres, de façon à créer un climat propice à la collaboration. En ce qui a trait au recrutement des journalistes, bien que les dossiers soient analysés par l'éditeur-adjoint et par l'éditeur, plusieurs candidats dont les idées ne sont pas conformes à la politique idéologique du journal sont recrutés. En effet, le journal *La Presse* a recruté plus de 60 % de ses effectifs journalistiques depuis 1968, et les rencontres que nous avons tenues avec les journalistes et la direction syndicale semblent indiquer l'existence d'un pluralisme des idées et divers choix de sociétés parmi le groupe de journalistes. La direction du journal n'a certes pas utilisé des critères de sélection qui auraient eu comme conséquence de rendre le recrutement étroitement conforme à la politique éditoriale.
8. L'affectation des ressources humaines et financières au secteur de la rédaction n'a pas été modifiée d'une manière significative depuis 1968, année de la prise de contrôle par Gesca Ltée. Ainsi, le pourcentage des dépenses globales consacrées à l'information demeure sensiblement le même depuis l'achat par Gesca jusqu'en 1976, soit environ 12 %. Les variations dans les postes budgétaires au sein du service de la rédaction révèlent cependant des points intéressants.

- a) La proportion des dépenses aux chapitres des agences de presse et des collaborations extérieures n'a pas augmenté depuis 1968.

- b) Le personnel et les ressources affectés aux rubriques *éditorial*, *économie*, *sports* et aux journaux de banlieue ont augmenté depuis 1968. Les secteurs touchant la politique nationale et les bureaux extérieurs n'ont pas subi d'augmentation d'effectifs ni de baisse, depuis 1968. Cependant, les secteurs affaires internationales et affaires urbaines montrent des augmentations considérables d'effectifs.
9. La direction du journal *La Presse* utilise avec beaucoup de circonspection les rémunérations matérielles et symboliques visant à encourager les journalistes qui font autorité dans leur domaine.
10. L'analyse des états des revenus et pertes et des bilans indique que *La Presse* est une entreprise rentable. Les bénéfices après impôts, entre 1969 et 1975, ont varié entre 6 % et 7,3 % des ventes. Les bénéfices nets après impôts, par rapport à la valeur nette, se situent depuis 1966 à environ 18 %. Le surplus gagné et le capital-actions représentent, en 1965, 65,9 % des actifs, alors que le passif à moyen et à long terme ne correspond qu'à 8,9 % des actifs. L'augmentation de la part des actionnaires ne provient pas de mises de fonds nouvelles mais du réinvestissement des profits sans versement de dividendes.
11. L'affectation des surplus économiques gagnés et disponibles est guidée, dans certains cas, par des critères de responsabilité sociale et par des facteurs stratégiques : par exemple, en ce qui a trait aux investissements dans le Centre éducatif et culturel et dans les Editions *La Presse*. L'achat du *Montréal-Matin* par Gesca Ltée par contre s'insère nettement dans une stratégie de concurrence de part de marché avec le groupe Québécois. Les surplus accumulés de *La Presse* permettent de procéder aux investissements nécessaires afin d'intégrer les activités d'impression, de distribution, de ventes de publicité et de ventes d'annonces classées à celles de *La Presse*.

#### 4.2 Les voies de recherche

Nous avons pu constater que l'intégration de la propriété de *La Presse* à Gesca Ltée n'a pas eu le résultat de modifier de manière substantielle les activités du journal, tout comme elle n'a pas conduit à de fréquentes interventions directes de la part des propriétaires et de la direction. Les ressources consacrées à l'information et à la rédaction sont demeurées relativement au même niveau. De plus, nous avons pu constater que la direction de *La Presse* utilise avec parcimonie les mécanismes de contrôle organisationnels. En effet, les risques afférents à la divulgation des tentatives d'interventions, les normes sociales des dirigeants, les contre-poids syndicaux et la surveillance publique diminuent fortement l'intérêt que pourraient présenter les interventions directes ou indirectes.

En d'autres mots, il ne semble pas que l'étude des interventions directes ou des mécanismes de contrôle organisationnels soit nécessairement la voie de recherche la plus fructueuse en vue de cerner la problématique de l'influence de la propriété sur le contenu de l'information. L'hypothèse

de l'intervention sur le contenu de l'information par les propriétaires et par les dirigeants vient en général de milieux intellectuels qui veulent faire ressortir le caractère inévitable des conspirations sociales. Or, si en raison de leur sens des responsabilités sociales et professionnelles ou à cause des contrepoids privés ou publics, les propriétaires et les dirigeants interviennent rarement en vue d'infléchir le contenu de l'information, comme cela semble être le cas à *La Presse*, il ne faudrait pas conclure sans plus d'analyse que la concentration de propriété ou la concentration économique dans le secteur de la presse écrite devraient cesser de nous inquiéter.

Certains problèmes de fond touchant, par exemple, l'opportunité d'un certain pluralisme au niveau de l'éditorial ou les dangers immanents d'une structure de marché donnée demeurent non résolus. Ainsi, il se peut fort bien, même en l'absence de conspirations ou d'interventions, que la structure même de l'industrie de la presse écrite, telle qu'elle existe actuellement, ne favorise pas suffisamment la concurrence idéologique et économique et ne concourt pas, en conséquence, à l'existence d'une presse diversifiée.

Ainsi, les problèmes reliés à la concentration économique et à la concentration de propriété demeurent entiers même en l'absence d'interventions directes ou indirectes de la part des propriétaires. Plusieurs auteurs, par exemple, sont d'avis que dans une structure de concentration économique ou de concentration de propriété la possibilité d'ingérence demeure, même si par choix les propriétaires et les dirigeants n'interviennent pas. Il est donc essentiel d'aborder le sujet d'une manière plus large, car la concentration économique, la concentration de propriété et la diversification au sein du secteur des communications de masse d'entreprises industrielles, commerciales et financières soulèvent des questions de fond importantes.

La concentration économique dans un marché donné, malgré qu'elle puisse être justifiée par des impératifs de rendement économique, soulève des questions d'une portée fondamentale. *A fortiori*, la concentration de propriété soulève ces mêmes problèmes avec encore plus d'acuité. En effet, au sein du secteur de la presse écrite, plusieurs droits s'affrontent avec vigueur : le droit du public à l'information, le droit de publication, le droit de propriété ainsi que l'intérêt public.

Ces questions dépassent le cadre de notre recherche empirique, car elles n'ont pas de rapports immédiats et spécifiques avec le thème des relations entre la Presse Ltée, Power Corporation et Gesca Ltée. Néanmoins, le fait de les rappeler permettra peut-être à la recherche de se poursuivre et soulignera l'importance de rester éveillé aux problèmes qui pourraient se manifester dans la gestion et dans le développement de l'industrie de la presse écrite. La concentration économique, la concentration de la propriété ainsi que la diversification d'entreprises industrielles, commerciales et financières vers le secteur des communications de masse continuent à soulever des questions fondamentales que des solutions figées et à court terme pourraient ne pas régler.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, Chris., *Beyond the Front Page*, Basic Books, New York, 1975.
- BABB, L. L. (sous la direction de), " Of the Press, by the Press, for the Press and Others Too ", *Washington Post*, 1974.
- BAIN, Joe, *Industrial Organization*, New York, Wiley, 2<sup>e</sup> édition, 1968.
- BERLE, A. et MEANS, G., *The Modern Corporation and Private Property*, New York, 1932.
- BUSINESS WEEK*, " Behind the profit squeeze at the *New York Times* ", 30 août 1976.
- CAVES, Richard E., " International Trade, International Investment and Imperfect Markets ", *International Economics*, n° 10, Princeton University, 1974.
- CLEMENT, Wallace, *The Canadian Corporate Elite : An analysis of Economic Power*, McLelland and Stewart, Toronto, 1975.
- CROZIER, Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963.
- CYERT, R. M. et MARCH, James G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963.
- DANSEREAU, Pierre et BUREAU, André, " Mémoire présenté devant le Comité spécial du Sénat sur les moyens de communications de masse ", *La Presse*, 24 février 1970.
- DOMHOFF, G. W., *The Bohemian Grove and other Retreats : A study in ruling class cohesiveness*, New York, Harper and Row, 1974.
- DOMHOFF, G. W., *The Higher Circles : the Governing Class in America*, New York, Vintage Books, 1971.

- ETZIONI, Amitai, *Complex Organizations*, New York, Free Press, 1961.
- FEDERATION PROFESSIONNELLE DES JOURNALISTES DU QUEBEC, *La concentration des entreprises de presse au Québec*, 1972.
- FOURNIER, Pierre, *A study of Business in Quebec Politics*, Department of Political Economy, University of Toronto, 1975.
- FOURNIER, Pierre, *Quebec Establishment : Ruling Class and the State*, Montréal, Black Rose Books, 1976.
- FOX, Alan, *Man Mismanagement*, Oxford University Press, 1974.
- GALBRAITH, J. K., *The New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin, 1967.
- GELCO, *Submission to the Special Senate Committee on Mass Media*, 24 février 1970.
- GUTH, William D., *The Olivetti Case*, Harvard Business School, Intercollegiate Bibliography, 1968.
- HALL, Carlyle W., " In the Public Interest ", *Center Magazine*, janvier-février 1977.
- HUNTER, F., *Community Power Structure, A study of Decision Makers*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1953.
- JACQUEMIN, Alex, *L'entreprise et son pouvoir de marché*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1967.
- JOHNSTONE, John C. et coll., " The Professional Values of American Newsmen ", *Public Opinion Quarterly*, Vol. XXXVI, n° 4, 1976.
- LAMOTHE, Pierre et DESJARDINS, Jean, *Les quotidiens montréalais et l'édition d'avril 1970 : analyse de contenu* dans D. LATOUCHE et coll., *Le processus électoral au Québec*, Hurtubise (HMH), Montréal, 1976.
- LA PRESSE, 90<sup>ième</sup> Anniversaire, 28 octobre 1974.
- LE DEVOIR, 7 août 1976, page 5.
- LEMELIN, Roger, *Causerie donnée au 4<sup>ième</sup> congrès de International Personnel Conference à Montréal*, le 15 novembre 1973.
- LORD, Michel, " La Censure a pris un tour carrément politique ", *Le Devoir*, 27 octobre 1971.
- MARCH, James C. et SIMON, Herbert, *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- MASON, Edward S., *The Corporation in Modern Society*, New York, Atheneum, 1966.
- MCDONALD, Donald, " The Media's conflict of interest ", *Center Magazine*, novembre-décembre 1976.

- MILLS, C. W., *The Power Elite*, New York, Oxford University Press, 1956.
- MOTT, Frank Luther, *American Journalism*, New York, Macmillan, 1941.
- PARSONS, Talcott, *The Social System*, Free Press, 1951.
- PHILIPPS, Kevin, *A Matter of Privilege*, Harper, janvier 1977.
- POPPER, Karl, *The Open Society and its Enemies*, Princeton University Press, 1966.
- PORTER, John, *The Vertical Mosaic : an analysis of social class and power in Canada*, University of Toronto Press, 1968.
- RAPPORT DU COMITE SPECIAL DU SENAT SUR LES MOYENS DE COMMUNICATIONS DE MASSE, vol. I, II, III, Ottawa, Imprimeur de la reine, 1970 et 1971.
- ROBBINS, Jan C., " The Paradox of Press Freedom : A Study of British Experience ", *Journalism Quarterly*, 1974.
- RYAN, Claude, " La liberté de la presse au Québec ", *Le Devoir*, 11 décembre 1969.
- SCHEIN, Edgar H., *Hawthorne Revisited*, document de travail, Sloan School of Management, 1974.
- SELZNICK, Philip, *Leadership in Administration*, Evanston (Illinois), Row, Peterson, 1957.
- SIGAL, Leon, *Reporters and Officials : The Organization and Politics of Newsmaking*, Heath, 1974.
- SYNDICAT GENERAL DES COMMUNICATIONS, *Convention collective de travail*, La Presse Ltée et Syndicat général des communications, septembre 1974.
- TAGIURI, Renato, *Organizational Climate*, Harvard Business School, Division of Research, Boston, 1966.

