

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
AREVA²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2005)

D'ARLES AU GONCOURT : LES FONDEMENTS DU SUCCÈS D'ACTES SUD

par

Françoise NYSSSEN

Présidente du directoire d'Actes Sud

Séance du 26 avril 2005

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Le monde de l'édition navigue en eaux troubles. L'ère de l'équilibre tripolaire autour de deux grands groupes et quelques gros indépendants semble révolue. Le temps est aux restructurations et aux grandes manœuvres. Dans ce contexte, Actes Sud s'efforce de maintenir le cap, celui de la passion avant tout. Pour y parvenir, la PME installée à Arles a fait un certain nombre de choix forts depuis sa création : l'indépendance à tout prix, l'intégration verticale, le développement par des alliances opportunes. Et le maintien de modes d'organisation et de procédures dans le choix des livres qui garantissent l'indépendance et la suprématie des choix éditoriaux.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Françoise NYSSSEN

Je n'étais pas destinée à être éditrice. J'ai fait des études de chimie en Belgique qui m'ont conduite à commencer un doctorat en biologie moléculaire. Dans l'élan d'un engagement militant contre les incohérences du développement de l'urbanisme bruxellois, j'ai repris un cycle d'études pour obtenir une maîtrise en urbanisme et monter un petit bureau d'études. Des raisons extra-professionnelles m'ont conduite à Paris. Ayant des enfants en bas âge, j'ai pris un poste, à la direction de l'architecture du ministère de l'Environnement et du Cadre de vie, qui me permettrait de concilier vie professionnelle et vie de famille. Cinq mois après, à la première occasion, je démissionnais et déménageais ma famille au Paradou pour rejoindre les éditions Actes Sud que mon père venait de créer.

C'était en 1979. Je suis descendue au bureau le lendemain. La femme de mon père m'a demandé de faire la déclaration de TVA. Je ne savais pas ce que cela voulait dire ; je ne connaissais rien au monde de l'entreprise...

Aujourd'hui, je suis grand-mère d'une petite fille et bientôt d'un petit garçon, et surtout mère-accompagnatrice de sept enfants en comptant les quatre miens et les trois de mon compagnon. C'est loin d'être neutre dans la façon dont je mène la barque sur un plan professionnel.

Les reconfigurations du monde de l'édition

L'univers de l'édition en France a été beaucoup perturbé ces derniers temps. Il était organisé depuis longtemps autour de trois pôles : deux grands groupes englobant de nombreuses maisons – Hachette¹ et Editis² – et une petite constellation de grands indépendants, de taille cinq fois moindre mais conséquente : Albin Michel, Flammarion, Gallimard et Le Seuil.

Flammarion s'étant vendue il y a cinq ans à l'italien Rizzoli, du fait de problèmes de succession, n'est plus une maison indépendante. L'équilibre que garantissait la dualité Hachette-Editis a été remis en cause par la mise en vente d'Editis par Vivendi, en proie à des difficultés financières, et sa reprise par Hachette, un groupe présent dans tous les médias (presse, radio, télévision), intégré verticalement dans l'édition. Il possède une chaîne de librairies (Virgin, Extrapole, Relay), avec une situation de monopole dans les gares qui rend parfois difficile l'accès aux points de vente pour les maisons n'appartenant pas au groupe. Il dispose aussi d'une grande plate-forme de distribution et d'un outil de diffusion avec lesquels il assure la gestion de la relation aux libraires de nombreuses maisons d'édition en plus des siennes. En reprenant Editis, Hachette mettait aussi la main sur l'autre grande plate-forme de distribution et renforçait sa position déjà ultra-dominante, notamment en monopolisant la relation avec la librairie. Trois éditeurs, Gallimard, Le Seuil et La Martinière, ont dénoncé cette reprise à Bruxelles sur le plan de la concurrence éditoriale. De notre côté, considérant que le problème tenait beaucoup plus à l'accès aux librairies, car la concurrence éditoriale se joue tout autant au sein d'un même groupe, nous avons attaqué sur cet aspect avec le Syndicat des libraires. Au bout du compte, la fusion n'a pas pu se faire intégralement, et Hachette a dû céder une partie d'Editis, dont la plate-forme de distribution, Interforum.

La fin d'un monde tripolaire

Hachette s'est néanmoins considérablement renforcée, devenant le premier grand groupe d'édition en France, devant Editis qui a été repris, dans son nouveau périmètre, par le groupe Wendel. Cette reconfiguration risque d'avoir d'autres répercussions. Editis a perdu une partie des éditeurs qui alimentaient sa plate-forme de distribution, et va certainement se mettre en quête de nouvelles maisons. Hachette, du fait de la rétrocession d'une partie des actifs

¹ Hachette possède Grasset, Fayard, Hachette Littérature, Calmann-Lévy, Stock, Le Livre de Poche...

² Editis, anciennement Presses de la Cité puis Havas puis Vivendi Universal Publishing, abrite entre autres les marques Julliard, Plon, Les Presses de la Cité...

d'Editis, a vraisemblablement conservé des moyens susceptibles de soutenir sa croissance. Enfin, Rizzoli, en annonçant le débauchage du bras droit d'Antoine Gallimard, Teresa Cremisi, pour diriger le groupe en France, vient en quelque sorte d'infirmier les rumeurs de volonté de cession de Flammarion. Tout cela reste aujourd'hui très incertain, car si les logiques culturelles mettent l'accent sur la continuité, les logiques financières impliquent cessions et rachats.

Dans cette effervescence, l'événement le plus traumatisant pour le monde de l'édition française a été le rachat de son fleuron, Le Seuil, par La Martinière, un groupe récent en forte progression, aux mains principalement de capitaux américains. Ne reste donc aujourd'hui que Gallimard comme gros indépendant car Albin Michel est lié par un certain nombre d'accords avec le groupe Hachette.

Ces mouvements touchent aussi la librairie. Nous avons la chance d'avoir en France un réseau exceptionnel, autour de mille librairies de qualité, grâce à la loi sur le prix unique du livre³. Mais ce réseau reste extrêmement précaire et il faut peut-être envisager des systèmes de défiscalisation ou d'incitation à la reprise des librairies. Vient d'être annoncée la reprise de la chaîne Privat par le groupe Bertelsmann, qui affiche l'ambition d'en faire, avec France Loisirs, le premier réseau de France devant la Fnac. L'interdiction de la publicité pour les livres à la télévision est l'autre volet du système légal français qui a permis de maintenir une forme de diversité de l'offre. Le jour où elle sera autorisée, seuls les groupes disposant de gros moyens y auront accès ; cela favorisera encore la concentration.

Le métier d'éditeur

Le métier d'éditeur regroupe toutes les opérations qui consistent à transformer un ensemble de feuilles – le manuscrit, ou aujourd'hui, plus exactement, le tapuscrit – en un objet-livre qui parvient entre les mains du lecteur. Il inclut le choix, la transformation, la production et la prescription, soit un volet industriel mais aussi un volet de communication, fondamental, car si nous n'avons pas amené le livre entre les mains du lecteur, nous n'avons rien fait.

Le choix se fait à partir des manuscrits que nous recevons en grand nombre : six mille par an pour Actes Sud, dont cinq ou six seront publiés. Notre métier ne consiste pas à lire l'ensemble de ces manuscrits, car nous ne ferions que cela. Des lecteurs professionnels effectuent un premier travail de carottage : ils parcourent le début, quelques passages au milieu, la fin... S'ils sentent quelque chose, une écriture, un style, une construction du récit, nous passons à une lecture intégrale, très rapide.

Cette phase de présélection nous permet d'évacuer un grand nombre de textes. Sa difficulté réside dans la gestion de la relation avec les expéditeurs de manuscrits. Chez Actes Sud, nous avons instauré un système de réponse immédiate – « *sans nouvelles de notre part dans les deux mois, considérez que nous n'avons pas pu le retenir* » – qui permet de limiter ce travail. L'édition est une des seules professions où l'on attend de vous des conseils gratuits, sous forme de notes de lecture, mais nous ne sommes pas en mesure d'y répondre.

Du choix du manuscrit au livre

Le choix d'un manuscrit déclenche un processus de contractualisation : contrat d'auteur mais aussi, selon les cas, contrat de traducteur, pour un livre étranger, contrat d'éditeur ou de directeur de collection. Selon la législation française, les auteurs ne sont pas affiliés à une maison mais signent un contrat pour chaque livre. Il prévoit une rémunération sous forme d'un pourcentage sur le prix de vente, en moyenne de 10 %, assortie d'un à-valoir sur les droits d'auteur, qui peut varier de manière considérable selon la notoriété de l'auteur. Comme le système repose sur le principe "un livre, un contrat", on peut investir sur des auteurs qui,

³ La loi stipule que le livre ne peut pas être vendu avec plus de 5 % de rabais sur le prix fixé par l'éditeur, ce qui empêche les opérations de promotion importantes, et protège les libraires traditionnels par rapport à la grande distribution.

dès lors qu'ils sont un peu mis en avant, sont cueillis par les grandes maisons. En passant de Flammarion chez Fayard, Houellebecq aurait bénéficié d'un million d'euros, à valoir sur un prochain livre et son adaptation cinématographique⁴. Tous les jours, nos auteurs sont sollicités par des maisons plus puissantes que nous, avec un chèque à la clé, et des arguments selon lesquels ils n'auront jamais le Goncourt chez nous. Heureusement, nous l'avons eu cette année.

L'étape suivante est la mise en production. Cette composante importante de notre activité recouvre la composition, la mise en page, le graphisme de la couverture, le suivi de fabrication...

Puis arrive le travail de communication. Nous avons recours à deux réseaux, qui font un travail de prescription et d'animation, l'un auprès de la presse, l'autre auprès des libraires pour les inciter à commander le livre, à le garder le plus longtemps possible, à réassortir s'il se vend bien. Cette action d'information auprès des libraires est la diffusion. Notre secteur s'appuie sur un système singulier : l'office et le retour. Les libraires ont la possibilité de commander l'ensemble des nouveautés de l'année, soit trente à quarante mille livres par an⁵ : c'est l'office. Ils les règlent à l'éditeur, mais ont la capacité, si le livre n'est pas vendu, de le retourner à l'éditeur pendant un an. Cette pratique de retour est extrêmement difficile à gérer dans la comptabilité de l'entreprise, car une vente n'est jamais assurée pendant une année à compter de la parution.

La distribution intervient ensuite, pour gérer les stocks de livres, les emballer, les expédier et les facturer.

Une histoire d'Actes Sud

Actes Sud est une PME contrôlée majoritairement par ses fondateurs. Cette indépendance est capitale, qui nous permet de préserver la notion de choix éditorial par rapport à celle de profit. Celle-ci reste néanmoins fondamentale car on ne peut survivre qu'en engrangeant des bénéfices qui nous permettent de nous affranchir du recours aux banques et aux augmentations de capital.

Nous avons aujourd'hui une centaine de collaborateurs au sein d'un groupe que l'on peut qualifier de vertical. Car nous avons des librairies, à Arles, à Marseille, au théâtre du Rond Point, ainsi qu'un point de vente dans l'île Saint-Louis que nous allons dédier aux ouvrages d'histoire. Nous avons aussi une activité de prestation de service de diffusion et nous occupons ainsi de quelques catalogues d'éditeurs. Nous sommes donc un groupe d'édition, tout en étant dix fois moins gros que Gallimard ou Albin Michel.

Sur le plan éditorial, notre catalogue présente plusieurs volets : beaux-livres, jeunesse, nature... La littérature, et plus précisément les littératures du monde entier, en constituent le cœur.

Actes Sud vient d'obtenir le prix Goncourt. Je refuse pour autant de parler de réussite ou de succès : ces termes nous sont étrangers. Au contraire, l'énorme éclairage médiatique qui accompagne le prix nous confronte aujourd'hui à de nouvelles problématiques de gestion. Et chaque jour, il faut recommencer avec un nouveau titre, un nouvel auteur, les succès d'un jour n'augurant en rien les résultats du lendemain. Dans l'édition plus qu'ailleurs, rien n'est jamais acquis.

L'histoire d'une vocation

Au départ de l'histoire d'Actes Sud, il y a un homme, Hubert Nyssen, mon père. C'est l'entrepreneur-type. Issu d'une famille démunie, il n'a pas fait d'études. Au lendemain de la

⁴ Fayard fait partie du groupe Lagardère, présent aussi dans la production cinématographique.

⁵ Ce chiffre est deux fois plus important en Allemagne, en Angleterre ou en Espagne.

guerre, il commence par des petits boulots, avant de trouver une place dans une boîte de publicité américaine. Il la quitte au bout de deux ans pour créer à Bruxelles sa propre agence, qui prend rapidement son envol. Le soir, il transforme l'agence, située dans un lieu magnifique du centre-ville, en un centre culturel où il monte des représentations, des concerts, des expositions. Barbara ou l'ensemble Alarius s'y sont produits à leurs débuts. Il monte le *Journal d'un fou* de Gogol, le fait traduire et décide de le publier. Il fait de même pour le *Dernier jour d'un condamné à mort*. C'est là son premier rapport à l'édition. Ensuite, très intéressé par le langage et la publicité, il conçoit un petit livre de sémantique sur l'usage des mots pour présenter son entreprise. Il commence aussi à être publié en tant qu'écrivain.

Les mots et l'écriture sont sa vocation : le réalisant, à quarante ans, il décide de vendre et de venir s'installer au Paradou, un petit village au pied des Alpilles et des Baux-de-Provence. Par hasard, mais aussi pour exaucer le vœu de sa grand-mère, qui avait toujours voulu qu'il s'installe au sud, elle qui avait dû quitter Tours pour suivre vers le nord son mari belge. Au Paradou, il lui faut assurer sa reconversion. Il commence par être consultant, puis crée un Atelier de cartographie thématique et statistique (A.C.T.E.S.) qui réalise des cartes pour les administrations chargées de l'aménagement du territoire. L'université de Provence lui commande un atlas. Un livre ! Le pas est franchi, il se lance dans l'édition, et crée Actes Sud.

Faire venir des auteurs

Mais en 1978 en France, le monde de l'édition est concentré à Paris, très centré sur quelques maisons et sur une littérature française baignée dans le nouveau roman, où la forme prévaut sur le fond. Il ne se passe rien en régions. Il ne suffit pas de se déclarer éditeur pour que des manuscrits vous arrivent au fin fond de votre petit village. Les gens qui écrivent n'ont pas envie d'être publiés par un inconnu installé dans le Midi. Ils rêvent de la Blanche, de Minuit, du Seuil et de leurs couvertures prestigieuses. D'ailleurs, aujourd'hui, les choses ont beaucoup changé. Je pense que nous y avons contribué. À l'époque, il n'y avait aucun travail sur la littérature du monde, il y avait très peu de petites structures d'édition, et aucune en dehors de Paris. Aujourd'hui, une multitude de petites structures se créent, dont quelques-unes en dehors de Paris – avec les moyens de communication actuels, c'est absurde de rester collés à Paris. Et la création foisonne dans ces petites structures, proportionnellement beaucoup plus que dans les grands groupes.

Confronté à cette difficulté d'avoir des auteurs français, que fait Hubert ? Il voyage, il lit, et il engrange des textes venus d'ailleurs. C'est ainsi que la maison acquiert une réputation de spécialisation en littérature traduite, par obligation plus que par choix : nous nous intéressons à la littérature en général, quelle que soit son origine.

Notre intérêt pour la littérature du monde a fait que nous nous sommes intéressés à la traduction, à une époque où les traducteurs étaient très peu considérés, où leur nom ne figurait même pas dans les livres. Nous avons voulu organiser à Arles un événement pour eux, et avons été à l'initiative d'une rencontre annuelle internationale, ainsi que du collège de la traduction, où viennent se retrouver des traducteurs du monde entier qui travaillent sur des textes français. Cela participe de notre volonté d'avoir une action d'animation culturelle locale, qui nous permette de faire venir les gens à Arles, notamment la presse, quand le monde de l'édition reste très centralisé à Paris. Ce type d'actions, ainsi que l'organisation de concerts, de lectures ou d'expositions dans notre site, a autant servi la ville que le développement d'Actes Sud.

Une réflexion sur le produit-livre

D'entrée de jeu, Hubert se pose la question de l'ergonomie du livre et de sa présentation. Qu'est-ce qui est agréable à tenir dans la main ? Dix centimètres de large. Quelle hauteur pour avoir un ensemble harmonieux ? Dix-neuf centimètres. Le format Actes Sud est né. Il choisit d'avoir une couverture illustrée pour que le livre appelle le lecteur, sur les tables de la librairie. C'est d'autant plus important quand on publie des inconnus. La quatrième de

couverture doit finir de convaincre le lecteur potentiel qui a pris le livre en main ; Hubert choisit d'y présenter un point de vue d'éditeur, qui explique notre choix. Le papier blanc n'est pas très agréable pour le confort de la lecture. Il prend le parti d'un papier ivoire, pas forcément plus cher, mais plus reposant. Il opte aussi pour un miroir étroit, qui permet une lecture beaucoup plus fluide, beaucoup plus facile pour l'œil qui devra passer de la fin d'une ligne à la suivante. Toutes ces réflexions sur le produit-livre ont été conduites pour faciliter la lecture et ont participé, à l'origine, à l'identité d'Actes Sud et à notre reconnaissance. Nous avons été très critiqués pour ces choix en rupture, mais Hubert, qui a été publicitaire pendant vingt ans, a tenu à ce qu'on s'y tienne. Aujourd'hui, ils sont une composante de notre marque.

Un développement par rencontres

Nous sommes partis de rien il y a vingt-six ans. Nous avons aujourd'hui une centaine de collaborateurs, un catalogue de six mille titres, un chiffre d'affaires de trente millions d'euros et plusieurs alliances. Tout ce développement s'est fait sur des rencontres, en aucun cas sur des réflexions en termes de prise de parts de marché. Faire avec les gens que nous rencontrons et qui ont envie de faire, c'est le grand principe de la maison. Notre traducteur du suédois et directeur du domaine scandinave organisait des voyages dans des lieux extrêmes et nous a proposé des livres de voyage ; nous avons lancé une collection Aventure. Il en fut de même pour Actes Sud Junior.

Les alliances que nous avons conclues reposent sur le même principe. Nous essayons de rester indépendants, mais l'importance des besoins en financement de notre secteur ne rend pas l'objectif aisé. C'est la raison pour laquelle les nombreuses petites structures de l'édition rejoignent souvent les grands groupes. Nous avons essayé de nouer des alliances avec des maisons qui se trouvaient dans cette obligation. Nous venons ainsi de finaliser une fusion avec les éditions du Rouergue, nous épaulons des petits labels comme Jacqueline Chambon ou Bleu de Chine, nous avons repris Papiers qui est spécialisée en théâtre, Solin, plus spécialisée en littérature russe et en psychanalyse, et nous sommes en passe de reprendre les éditions de l'Imprimerie nationale. Ces développements sont, avec l'importance de notre chiffre d'affaires et la taille de notre catalogue, l'une des conditions de notre indépendance.

Nos choix ne sont pas mus uniquement par des considérations éthiques. Certaines de nos décisions répondaient avant tout à une logique de gestion. Ce fut le cas de différentes intégrations. En 1987, alors que personne n'avait franchi le pas du passage à la PAO (publication assistée par ordinateur), nous avons intégré la composition. Ensuite le graphisme, et pendant quelque temps, la photogravure. Enfin, notre décision la plus importante pour le développement de l'entreprise a été d'intégrer la diffusion, en 1991. C'était tellement anachronique que personne dans le monde de l'édition ne donnait cher de notre peau. Nous avons monté notre équipe de représentants exclusifs, en prenant délibérément des gens qui n'étaient pas des commerciaux à l'origine mais qui avaient une expérience de libraires, car il nous semblait important qu'ils connaissent les gens qu'ils allaient rencontrer. Dès la première année, le chiffre d'affaires sur nos livres du fond (livres de plus d'un an) a doublé. La proximité avec les librairies, le contrôle de la diffusion de nos propres messages sont essentiels pour limiter la déperdition dans la transmission de notre conviction entre le moment où nous nous engageons avec un auteur et la vente des livres.

Le plaisir et la nécessité

Hubert a quatre-vingts ans aujourd'hui. On ne peut pas dire qu'il ait passé la main, puisque je m'occupe de la gestion de la maison depuis le début. Il a organisé sa succession en cédant toutes ses actions, et vient de léguer l'ensemble de ses archives à l'université de Liège. Mais il continue à être présent en s'occupant d'une collection. « *Tant que je pédale, le vélo tient* », dit-il. Deux autres de ses adages sont devenus les mots d'ordre d'Actes Sud. « *Travailler dans le plaisir et la nécessité* » : nous choisissons des textes en toute subjectivité, avec notre conviction, mais ils doivent nous paraître nécessaires à porter vis-à-vis des lecteurs. Et puis – laissons-lui le mot de la fin – « *Être dans le vent, vocation de feuille morte* ».

DÉBAT

Un “faisceau éditorial”

Un intervenant : *Vous parlez de carottage pour décrire le processus de choix. Une fois les carottes prélevées, comment les testez-vous ? En d’autres termes, comment formalisez-vous et gérez-vous la ligne éditoriale ?*

Françoise Nyssen : Les lecteurs sont de grands connaisseurs de la littérature. Ils perçoivent très vite si un manuscrit est léger, mal écrit, si un récit n’est pas construit, s’il n’a pas d’intérêt.

La notion de ligne éditoriale ne renvoie pas, en tout cas chez nous, à une unicité. Nous n’avons pas de règles formalisées pour le choix des manuscrits. Les éditions de Minuit ont longtemps été marquées par le nouveau roman. Mais en général, une maison d’édition est un lieu d’accueil assez éclectique ; la ligne éditoriale se construit autour des éditeurs. On devrait parler de faisceau plutôt que de ligne. Ont-ils le sentiment que tel livre mérite d’être lu ? Ont-ils envie de le défendre ? C’est le seul critère de choix que je suggère à nos éditeurs.

Bertrand Py, notre directeur éditorial, est l’architecte du catalogue. Il gère la relation avec les auteurs et fait avec eux un travail plus ou moins important. Il est l’*editor* ; je suis le *publisher*, c’est-à-dire celle qui gère la maison d’édition. Cette séparation est peut-être l’une de nos particularités. Claude Durand, chez Fayard, est à la fois le *publisher* et l’*editor*. Je m’efforce néanmoins de lire autant que possible les livres que nous publions, car il est important que chacun dans la maison les porte.

Quand l’équipe éditoriale a décidé de retenir un texte, il ne sera pas pour autant publié tel quel. Se met en route le travail sur le texte. C’est d’abord une lecture annotée, puis un dialogue avec l’auteur, dans lequel l’éditeur dira où il a senti des faiblesses, où il a décroché, où il ne croit pas à tel personnage... L’auteur retravaille ensuite en tenant compte ou non de ces remarques et suggestions. Parfois, des désaccords peuvent se traduire par un abandon ou une publication en l’état. Rien n’est formaté dans ce travail. L’impact de Bertrand dans la construction du *Soleil des Scorta*, le prix Goncourt de Laurent Gaudé, est loin d’être négligeable.

La personnalité des éditeurs

Int. : *Les procédures de sélection des livres varient-elles d’une maison à l’autre ?*

F. N. : Nous n’avons pas de comité de lecture alors que d’autres maisons en ont, certaines utilisent des systèmes de cotation, et quelques groupes ont même des comités de lecture communs à plusieurs maisons. Initialement, Actes Sud avait adopté une structure coopérative, parce que nous voulions mettre dans le bain à la fois les auteurs, les lecteurs et les gens de la maison. Nous avons finalement renoncé car nous aurions eu du mal à nous développer mais, dans cet esprit, nous nous sommes dotés d’un comité de lecture, dix personnes se retrouvant autour d’une table. Nous avons été confrontés au phénomène que l’on retrouve aujourd’hui dans la critique littéraire : de même qu’un critique essaye d’abord de faire valoir sa plume, chacun se battait pour faire passer les textes qu’il apportait. Nous avons abandonné le principe, considérant qu’il était illusoire de vouloir parvenir à un consensus autour du choix des livres. L’important est au contraire la force de conviction d’une personne en qui l’on a confiance. Nous avons ainsi responsabilisé un directeur éditorial sur le choix des livres ; il est en discussion permanente avec chaque directeur de collection. Une fois que les choix sont arrêtés, toute la mécanique – définition de la couverture, de l’illustration, service commercial... – est mise à leur service.

Int. : *Certains livres peuvent être retenus chez vous et rejetés chez d’autres, ou réciproquement...*

F. N. : Cela dépend de la personnalité des éditeurs, et donc de leur recrutement. Mais là non plus, il n'y a rien de formalisé, mis à part que ce sont tous de grands lecteurs. Ils peuvent être ou non des écrivains. Hubert est écrivain ; il est le seul, chez nous. Bertrand est venu faire un stage. Nous lui avons donné un livre, il a fait une note de lecture, nous l'avons appréciée et avons publié le livre. Nous avons recommencé sur un deuxième livre, puis un troisième, et il est resté avec nous. Le stage joue un rôle fondamental dans le développement en ressources humaines des maisons d'édition. Car les trois mois de période d'essai imposés par la législation du travail ne permettent pas de juger un éditeur. Tout se fait donc par étapes : des stages, parfois un passage comme directeur de collection externe et enfin une intégration dans la maison.

Pour les traductions, c'est un peu différent. Les lieux de rencontres internationaux, comme les foires du livre de Francfort ou de Londres, nous permettent de connaître et d'identifier les éditeurs qui nous sont proches, et ainsi, de construire nos catalogues en nous appuyant beaucoup sur des échanges. Une petite maison d'édition s'est construite en Italie en s'inspirant de notre catalogue de littérature scandinave. Ils sont même allés jusqu'à reprendre notre papier et notre format.

La passion et la gestion

Int. : *Les grandes maisons fonctionnent-elles sur des moteurs différents que celui qui vous anime, la passion ?*

F. N. : Les moteurs sont les mêmes, la différence tient à leur place dans la hiérarchie. Il y a beaucoup de gens passionnés dans les grosses maisons : Claude Durand chez Fayard, Antoine Gallimard, Richard Ducousset ou Francis Esménard chez Albin Michel. Mais ceux dans les grands groupes comme Hachette, Editis sont coiffés par des grands patrons, commerciaux ou financiers plus traditionnels, issus des grandes écoles. Chez nous, l'envie de faire est au-dessus des gestionnaires. La maison est gérée par le directoire, que je préside et qui se compose de Bertrand Py, le directeur éditorial, de Jean-Paul Capitani qui assure le développement, les collections beaux-livres et le commercial, de Danielle Dastugue, qui dirige le Rouergue. Et nous sommes contrôlés par un conseil de surveillance, plus enclin à mettre en avant les préoccupations de gestion. La suprématie de la notion de choix est possible parce que les propriétaires-fondateurs et les gestionnaires de l'entreprise se confondent. C'est fondamental.

Int. : *Dans quelle mesure cette peur de la perte d'indépendance et du poids des gros groupes renvoie-t-elle à des réalités dans le mode de fonctionnement des maisons ?*

F. N. : Il n'y a que trop d'exemples de maisons littéralement laminées lors de leur reprise par un groupe. Il y a eu certes des expériences positives. Claude Durand voue une reconnaissance éternelle à Hachette. Les reprises peuvent être bénéfiques lorsqu'elles se font dans une perspective d'addition. C'est ce que nous avons fait avec le Rouergue. En revanche, elles sont souvent dommageables quand elles sont conçues autour de l'idée d'économies d'échelle. Actuellement, le danger du processus de concentration est avant tout lié à la problématique des tuyaux, c'est-à-dire les réseaux de distribution. Si l'on privilégie leur amortissement, le risque est grand de les remplir avec n'importe quoi. La petite édition est aujourd'hui la plus créative en France parce que cette problématique lui est étrangère. Il est important qu'elle puisse continuer à coexister avec les grandes, pour la diversité et la richesse de notre patrimoine littéraire.

Il n'est qu'à regarder chez nos voisins. En Italie, toute l'édition est aux mains de Mondadori, le groupe de Berlusconi, qui a même racheté Einaudi, l'équivalent de Gallimard. Certains auteurs considèrent que c'est un désastre, qu'ils ont perdu beaucoup de leur liberté créative au profit de considérations de marketing ; on leur impose un nombre de pages, on leur interdit certains sujets, de manière à produire des livres pour un public suffisamment large. Par exemple, nous publions avec Einaudi une encyclopédie de la musique. De notre côté, nous allons sortir le cinquième volume, alors qu'Einaudi est sur le point de tout arrêter en cours.

Int. : *Comment maîtrisez-vous votre marché ?*

F. N. : On ne le maîtrise pas ! L'édition est le seul métier où l'on produit des choses que les gens n'ont pas demandées. Et nous n'y faisons absolument pas attention. Nous publions sans idée du lectorat. Nous ne faisons pas d'études marketing, et nous n'aurions pas les moyens d'en faire. Ensuite, tout notre travail consiste, avec les librairies, à organiser la rencontre du livre avec son public.

Les risques de la croissance

Int. : *Votre position vis-à-vis des grandes maisons me paraît fragile. Vous vous en méfiez, mais vous grandissez en rachetant d'autres éditeurs. Et vous venez de rentrer dans leur cercle en obtenant le prix Goncourt. Comment vous prémunissez-vous du risque de devenir trop gros, et de tomber dans les travers des grandes maisons ?*

F. N. : Pour les marques qui fonctionnent bien au sein de grands groupes, les soucis de fin de mois doivent être moins importants. Mais le couperet tombe parfois non pas pour des raisons éditoriales mais pour des raisons financières. La croissance est donc porteuse de risques ; il nous faut être attentifs à conserver cette qualité de travail et d'échange.

De toute façon, il n'est pas question pour nous de racheter systématiquement. Nous n'en avons pas les moyens. Ni l'envie, car nous voulons rester dans le plaisir de faire. Quand au prix Goncourt, soyons clairs, nous en rêvions ! C'était indispensable. Il apporte un éclairage et une reconnaissance formidables à la maison. Il nous permet de balayer les arguments spécieux de ceux qui veulent nous prendre nos auteurs. Enfin, il nous donne une ou deux années d'indépendance supplémentaires. Mais ce n'est en rien un aboutissement. Jean-Jacques Pauvert a fait faillite l'année qui a suivi le Goncourt de l'*Épervier de Maheux*.

Ceci détruira-t-il cela ?

Int. : *Dans Notre-Dame de Paris, Victor Hugo écrivait : « Ceci a détruit cela ». Ceci était le livre, cela la cathédrale. Aujourd'hui, l'écran – de la télévision ou de l'ordinateur – est en train de détruire le livre. Ainsi sommes-nous dans un monde, selon Pierre Nora, où il y a de plus en plus de gens qui écrivent et de moins en moins de gens qui veulent lire. Comment voyez-vous l'avenir ?*

F. N. : La télévision n'a pas chassé le cinéma, le cinéma n'a pas chassé le théâtre. Je ne crois pas que l'écran chassera le livre. Le chiffre d'affaires de l'édition n'arrête pas de croître, alors même qu'il y a de plus en plus d'éditions à bon marché. Donc il y a de plus en plus de livres achetés, qui sont ou ne sont pas lus. Je ne crois absolument pas au livre sur écran. On n'emmène pas son ordinateur au lit, et quel que soit l'appareil électronique que vous utilisez, vous essayez toujours désespérément de trouver un mode d'emploi... sur papier.

Présentation de l'oratrice :

Françoise Nyssen : licenciée en sciences (spécialité chimie) de l'université libre de Bruxelles ; diplômée d'urbanisme à l'Institut supérieur d'urbanisme et de rénovation urbaine ; de 1976 à 1979 chercheur à l'ERU (centre d'études et de recherches urbaines) ; de 1979 à 1980 ministère de l'Environnement et du Cadre de vie, direction de l'architecture ; depuis 1980 éditions Actes Sud, associée et président-directeur général de la Coopérative d'éditions du Paradou et depuis 1987 associée et présidente du directoire de la SA Actes Sud.

Diffusion octobre 2005