

# «Préserver la chaîne du livre, de l'éditeur au lecteur»

**Impact de la crise sanitaire et économique, surproduction, livre numérique, lectorat...**

**Sabine Wespieser, directrice de la maison d'édition qui porte son nom, et Olivier Nora, à la tête de Grasset, répondent ici aux questions les plus cruciales pour l'avenir du livre**

PROPOS RECUEILLIS PAR  
FLORENT GEORGESCO ET NICOLE VULSER

**A** lors que le monde de l'édition vit, après deux mois d'arrêt presque total de son activité, une des crises les plus graves qu'il ait connues, le moment semble venu à beaucoup de mettre sur la table tous les enjeux du métier, pour réfléchir aussi bien à sa survie immédiate qu'aux conditions de sa pérennité. Regards croisés de deux acteurs importants de la profession, situés à des points éloignés de l'échiquier économique : Sabine Wespieser, fondatrice en 2001 de la maison d'édition indépendante qui porte son nom, et Olivier Nora, PDG depuis vingt ans des éditions Grasset (propriété du groupe Hachette Livre).

**Quel a été l'impact du confinement sur vos maisons ?**

**Olivier Nora** Pour Grasset, c'est une perte de 80 % du chiffre d'affaires par mois entre la deuxième quinzaine de mars et la première de mai. Nous attendons maintenant de voir ce qui se passe avec la réouverture des librairies.

**Sabine Wespieser** La perte, pour moi, avoisine les 100 %, ce qui montre bien que, compte tenu de ma production, j'ai un besoin crucial des libraires, de leur capacité à élargir petit à petit le cercle des lecteurs d'un livre. Je vends très peu sur les plates-formes de vente de livres papier en ligne. Et je suis à +18 % de ventes de livres numériques pour la période, mais sur un catalogue qui est très peu numérisé.

**O. N.** Chez nous, la croissance de l'e-book a été nette. Tous nos livres sont commercialisés à la fois en papier et en numérique – lequel pèse à peu près 5 % du chiffre d'affaires. Pendant le confinement, nous avons eu une augmentation de 60 %. Les 20 % que nous avons pu préserver viennent de là, mais aussi de ventes de livres papier dans les hypermarchés, les Relay et sur les plates-formes...

**Pouvez-vous déjà évaluer les conséquences de la crise à terme ?**

**O. N.** C'est très difficile. Tout dépend de ce qui va se produire. Pour l'instant, sous réserve qu'il y ait un redémarrage effectif, j'ai l'espoir que nous ne soyons amputés que de 20 % à 30 % du chiffre d'affaires annuel. Ce ne sont que des conjectures.

**S. W.** Chez moi, c'est encore plus compliqué à évaluer, dans la mesure où je publie très peu, dix livres par an, et que les variations sont grandes d'une année sur l'autre. A ce stade, mon chiffre d'affaires 2020 est à -72 % par rapport à celui de

2019. Il me reste à espérer que les libraires, comme auparavant, seront en mesure de convaincre des lecteurs de s'intéresser à ma production, et notamment aux cinq titres encore à paraître d'ici à décembre 2020.

**Vincent Montagne, président du Syndicat national de l'édition (SNE), s'attend à des faillites et des vagues de licenciements. Pensez-vous aussi que cette crise va être dévastatrice pour le secteur ?**

**O. N.** Vincent Montagne a, au SNE, une connaissance précise des chiffres. Il doit savoir qui est en péril. Je ne dispose pas

« Nous sommes encore dans l'œil du cyclone, il faut être humble dans nos prévisions »

Olivier Nora

d'éléments de réponse suffisants pour l'ensemble du secteur. Nous sommes encore dans l'œil du cyclone, il faut être humble dans nos prévisions. Pour ce qui concerne Grasset, je pense qu'il y a des réserves d'économies – sur les frais de fonctionnement, de fabrication, de publicité, de services de presse... – qui permettent de ne pas poser, aujourd'hui, la question de l'emploi. Mais cela suppose de beaux succès cet automne.

**S. W.** Ma structure est souple. J'ai trois salariées. Je ferai tout, bien sûr, pour préserver l'emploi. Il y a certainement, chez moi aussi, des économies marginales à trouver. D'autre part, nous avons la chance de vivre dans un pays qui a une forte politique du livre. Sur ce plan, il y a encore des actions à imaginer. Je pense notamment que nous devrions essayer d'obtenir une révision des tarifs postaux

consacrés aux livres. J'avais déjà mené une petite bataille aux côtés de Jean-Paul Hirsch, le directeur commercial de P.O.L. Nous avons obtenu des résultats. Mais je pense qu'on peut aller plus loin.

**Pendant la pandémie, les opérations capitalistiques se poursuivent. Que pensez-vous, Olivier Nora, de la récente montée de Vivendi (propriétaire du groupe éditorial Editis) dans le capital de Lagardère SA (qui détient le groupe Hachette Livre) [Lire page 11] ?**

**O. N.** Je n'ai aucun commentaire à faire à ce sujet, sinon qu'il ne s'agit pas, comme j'ai pu le lire ici ou là, d'une « attaque » contre le groupe Hachette.

**S. W.** Permettez-moi de dire qu'une maison indépendante, de petite taille, a absolument besoin que le groupe Hachette se porte bien. Je suis consciente de la force structurante des groupes pour les maisons plus fragiles. Certains de leurs titres attirent les lecteurs chez les libraires, qui sont alors en mesure de conseiller autre chose. Par ailleurs, Hachette, comme Madrigall (propriétaire de mon diffuseur, le CDE) [Le groupe Madrigall inclut notamment Gallimard et Flammarion] et d'autres, possèdent des sociétés de diffusion-distribution dont nous avons besoin, nous, éditeurs de taille plus modeste mais qui avons décidé de jouer dans la cour des grands.

**Le sujet de la surproduction revient beaucoup dans les débats sur la sortie de crise. Une réduction est-elle possible sans dommage pour la vitalité de l'édition ?**

**S. W.** Ce que j'appelle de mes vœux, c'est une sorte de refondation, en tout cas que nous réfléchissions tous à de meilleures pratiques dans nos relations avec la librairie, qui, avant même la crise, réclamait une production plus raisonnable.

Mais la polarisation du marché est un vrai risque : d'un côté, les best-sellers, de l'autre, la création. Si l'on standardise l'offre, on va finir par appauvrir la curiosité du lecteur pour la création littéraire. La question est : comment arriver à agir avec les libraires sur le temps long ? Comment éviter les « fast books », les livres inutiles ? Comment publier moins et mieux ?

**O. N.** Le niveau de production est le cœur de la question. C'est un vieux serpent de mer. Mais posons-nous d'abord la question de savoir pourquoi nous publions tant, alors que chacun proclame vouloir réduire. L'expansion d'une maison d'édition est un mouvement naturel. Vous avez vos auteurs historiques, qui vous proposent un nouveau livre, en moyenne, tous les deux ou trois ans. Si vous ne voulez pas vous priver de la faculté de découvrir de nouveaux talents, vous avez fatalement un effet boule de neige. Réduire une production signifie soit abandonner des auteurs qui vous ont été fidèles, soit renoncer à accueillir de nouveaux auteurs. La première option est un crève-cœur ; la seconde, un renoncement à l'essence de notre métier.

Deuxième écueil : la « jvrisation » de la production s'accompagne d'une concentration sur les titres les plus porteurs commercialement. Car, si vous publiez moins, sauf à consentir à une diminution de la surface de votre maison, c'est-à-dire à des licenciements, préserver un chiffre d'affaires moyen par titre constant, voire en croissance, vous contraint mécaniquement à avoir plus de best-sellers. Comment faire pour que la réduction ne rime pas avec reproduction, mais avec innovation ?

Là où je vous rejoins, évidemment, c'est sur le fait qu'il y a encore trop de livres à obsolescence rapide. C'est là que nous devons faire porter en priorité nos



Anne Ghisoli, qui dirige la librairie Gallimard, boulevard Raspail, à Paris, se prépare à rouvrir, lundi 11 mai. SIMONE PEROLARI POUR « LE MONDE »



## Deux appels pour l'après

Des éditeurs indépendants et des libraires se mobilisent

### ECLAIRAGE

« LE COMMERCE DU LIVRE EST MALADE, il métastase de la nouveauté à n'en plus finir. S'il veut se réinventer, le maître mot de cette sortie de crise (...) est celui de "choix". » Ainsi s'expriment, dans un appel qu'ils ont adressé au « Monde des livres » à l'issue du confinement, une quarantaine d'éditeurs indépendants – parmi lesquels Anacharsis, L'Antilope, La Baconnière, Monsieur Toussaint Louverture, Le Nouvel Attila ou Zones sensibles –, réunis à l'initiative du collectif « de réflexion » Edition année zéro.

« Mieux informer les libraires. Mieux les associer au succès des livres auxquels ils ont œuvré. Mieux rémunérer la prise de risque des uns et des autres », poursuit le texte, qui en appelle à la formation « d'une plate-forme collaborative au long cours avec l'ensemble des partenaires de notre filière », pour « contribuer à dessiner le monde du livre dans les vingt années qui viennent ».

Première manifestation concrète de cet esprit collaboratif: cet appel s'accompagne d'un autre, signé par une quinzaine de libraires, tels que Goulard (Aix-



Sabine Wespieser, en 2016.  
PHILIPPE MATSAS/LEEMAGE



Olivier Nora, en 2018.  
JOËL SAGET/AFP

« Cette crise sanitaire peut et doit permettre une remise à plat du fonctionnement d'une chaîne du livre qui en réalité ne satisfait plus qu'une dizaine d'acteurs »

efforts pour être moins prodigues à l'avenir. La crise que nous traversons va nous rendre plus vigilants sur la signature de nouveaux contrats pour les titres de cette nature.

**S. W.** Je suis d'accord avec ce que vous dites sur la corrélation entre le niveau de production et l'emploi. C'est évident. Je le suis aussi sur les engagements moraux et la fidélité que nous avons avec nos auteurs. Néanmoins, il me semble possible d'en appeler à la responsabilité de chacun.

Ma maison existe depuis dix-huit ans. Si j'avais suivi la logique que vous décrivez, j'aurais aujourd'hui beaucoup plus de livres et d'auteurs. Or il se trouve que j'ai toujours été extrêmement vigilante à faire en sorte de ne pas publier trop vite le deuxième roman d'un écrivain. La question, c'est le temps qu'on prend pour accompagner la création, en poussant à la plus grande exigence. Cela consiste parfois à tenter de convaincre un auteur qu'il est inutile de publier un livre insatisfaisant. Je suis très attachée à cela, parce que cela relève également de l'effort à mener pour la préservation d'une librairie de qualité. Il est important d'avoir parmi les libraires des forces vives qui ne soient pas harassées, qui restent en mesure de prendre le temps de la lecture et du conseil aux lecteurs.

Je me pose une question qui vous fera peut-être hurler: est-ce qu'il serait possible d'augmenter la remise accordée aux libraires [la part du prix qui leur permet de se rétribuer], quitte à augmenter le prix des livres? Ceux que je publie ont le même prix, à pages et à coût égaux, depuis 2002. Je suis tellement tétanisée par l'idée qu'on me dise que les livres sont trop chers, que je m'autocensure. Peut-être faut-il en appeler à la solidarité de nos lecteurs?

**O. N.** Il est vrai que le prix des matières premières – celui du papier, notamment –

a sensiblement augmenté au cours des dernières années, et que l'ensemble de la profession n'a pas répercuté cette augmentation par crainte de perdre des lecteurs. L'élasticité au prix [l'effet d'une variation de prix sur le comportement des acheteurs] nous a rendus très prudents. Donc, oui, peut-être y aura-t-il une augmentation tendancielle du prix de vente

« Il est important d'avoir parmi les libraires des forces vives qui restent en mesure de prendre le temps de la lecture et du conseil aux lecteurs »

Sabine Wespieser

dans les années à venir. Le problème étant que l'esprit public, aujourd'hui, est gagné par l'illusion de la gratuité entretenue par les Gafam. De sorte que l'on entend beaucoup dire que le livre est cher, là où nous avons le sentiment, nous, que nous avons baissé nos prix en ne facturant pas nos surcoûts.

Est-ce que les habitudes de lecture numérique qui ont pu être prises pendant le confinement vous paraissent de nature à augmenter la part du livre numérique?

**S. W.** Je me souviens d'une réunion au SNE, lorsque j'ai lancé la maison, où l'on nous a annoncé que le livre papier était mort. Et voilà, la maison existe encore, dix-huit ans plus tard. Le numérique est le lieu de toutes les projections fantasmatiques.

**O. N.** Sept pour cent de lecteurs ont lu leur premier livre numérique pendant le confinement et près de la moitié déclarent avoir pris goût. Je ne pense pas que ce soit un pourcentage de nature à nous

inquiéter. En outre, si l'on observe les marchés les plus en pointe dans le développement du numérique, Asie et Etats-Unis, le cumul des deux formats est nettement supérieur à ce qu'était le marché papier avant l'invention du livre numérique: il n'y a donc pas eu de cannibalisation. Mieux: de nombreux lecteurs, outre-Atlantique, lorsqu'ils aiment un titre lu en numérique, l'achètent au format papier. Encore une modalité qui n'avait pas été pensée à l'époque où l'on prophétisait la fin du papier!

**S. W.** Les deux sont complémentaires. Que quelqu'un qui part sur un cargo prenne un livre numérique plutôt que papier me paraît une évidence. Mais, en France, le livre numérique n'a jamais décollé, comme il a décollé sur des marchés moins régulés, parce que le maillage de librairies sur tout le territoire est suffisant pour trouver des lecteurs aux livres papier.

La grande majorité des lecteurs sont plus assidus ont plus de 65 ans. Comment renouveler ce lectorat?

**S. W.** On sait tous que dans une rencontre en librairie, on a plutôt tendance à avoir un océan de têtes grises devant nous. C'est une vraie préoccupation. Après, on voit que la littérature jeunesse explose, et on peut espérer que ce succès crée les lecteurs de demain. Là encore, à la marge, les pouvoirs publics pourraient s'emparer du problème d'une manière plus active, ou plus efficace, qu'ils ne l'ont fait jusque-là.

**O. N.** C'est une question capitale. Comment arbitrer le « temps de cerveau disponible » au profit du livre dans un univers où les jeunes gens sont immergés dans les écrans? Le défi est considérable. Certains confrères estiment que, puisque les jeunes gens sont sur les réseaux sociaux, c'est là qu'il faut faire la promotion des livres. Pour des titres exigeants,

je suis assez sceptique: le taux de transformation du nombre de clics en actes d'achat d'un livre est de l'ordre de 0,05%. Quant à l'édition jeunesse, vous avez raison, elle suscite une appétence réelle. Mais on perd ces jeunes gens à l'adolescence, principalement les garçons, un peu moins les lectrices.

Dans quel état d'esprit, au bout du compte, abordez-vous la période qui s'ouvre?

**O. N.** Avec beaucoup d'interrogations. Quelles conséquences la récession économique et la flambée du chômage auront-elles sur le marché du livre? Après avoir été confinés pendant deux mois, nos concitoyens vont-ils rester chez eux pour lire? Dans les périodes où l'histoire fait irruption de manière aussi brutale, devenant plus invraisemblable que n'importe quelle fiction, la fiction trouve-t-elle sa place? La non-fiction – essais, histoire, sciences humaines – est-elle plus susceptible d'étancher la soif de compréhension de l'événement inouï dont nous sommes les contemporains?

**S. W.** Mais la fiction est aussi un lieu où l'on peut réfléchir aux problématiques contemporaines. C'est pour cette raison que j'ai décidé de maintenir, fin août, le nouveau roman de Diane Meur, *Sous le ciel des hommes*, qui me semble toucher au cœur de nos préoccupations. Quoi qu'il en soit, des incertitudes qui pèsent sur nous, ce que nous offrons aux gens peut garder toute sa force, à condition, je le répète, qu'on sache préserver la chaîne du livre. Je n'ai pas encore trouvé de meilleur vecteur que cette chaîne, où mon choix d'éditeur va être amplifié par les libraires, journalistes et bibliothécaires, à travers toute une industrie, et arriver au lecteur final qui, j'espère, va vivre sa lecture comme une rencontre essentielle. C'est tout notre métier. C'est ce qu'il s'agit de sauver. ■

en-Provence), Page et plume (Limoges), Les Petits Papiers (Auch), Quai des brumes (Strasbourg) ou La Vie devant soi (Nantes). Leur constat est similaire à celui du collectif d'éditeurs: « Cette crise sanitaire, écrivent-ils, peut et doit permettre une remise à plat du fonctionnement d'une chaîne du livre qui en réalité ne satisfait plus qu'une dizaine d'acteurs. »

Les uns et les autres se rejoignent surtout dans les propositions de réforme du marché du livre que formule, en conclusion, l'appel des libraires: création d'une taxe sur le pilon (la destruction des livres invendus), rééquilibrage entre le fonds et la nouveauté dans l'approvisionnement des libraires, suppression des réductions accordées aux particuliers ou aux collectivités, tarif postal unique pour le livre, respect d'un taux de remise minimal pour les libraires.

Au moment où la chaîne du livre s'interroge sur son avenir, les signataires en appellent à la création de groupes de travail libraires-éditeurs qui pourraient « redonner du sens » à leurs métiers. ■

Retrouvez l'intégralité des deux textes sur [lemonde.fr/livres](http://lemonde.fr/livres)