Les enjeux des concentrations dans l'édition

par Christine Drugmant-Portelli et Olivier L'Hostis*

À partir d'un repérage des différents éléments de la chaîne du livre qui souligne leur étroite interdépendance, Christine Drugmant-Portelli et Olivier L'Hostis expliquent le fonctionnement et soulignent les particularités d'un secteur économique pas tout à fait comme les autres.
Ils font ainsi apparaître les enjeux des concentrations actuelles et s'interrogent sur l'avenir de la création.

* Christine Drugmant-Portelli et Olivier L'Hostis sont libraires. Christine Drugmant-Portelli, présidente de l'Association des libraires spécialisés jeunesse, est membre du Directoire du SLF (Syndicat de la Librairie française) dont Olivier L'Hostis est le directeur général.

Chaîne du livre et création

On parle volontiers de « chaîne du livre » : manière imagée de souligner la très étroite interdépendance verticale de ses différents acteurs. Certes cela est vrai de tous les secteurs économiques mais, en ce qui concerne le livre, deux facteurs renforcent de manière exceptionnelle les liens des « chaînons ». C'est d'abord le caractère privé de cette économie qui fait exception au sein de l'activité culturelle, laquelle ne se soutient généralement que de subventions importantes, comme dans le cinéma, voire massives si l'on pense au spectacle vivant. Tandis qu'une création littéraire touche directement les personnes qui vont l'apprécier et l'acquérir pour elles-mêmes, sans devoir attendre, dans la plupart des cas, un agrément d'une administration qui la tiendrait sous dépendance. Pour reprendre l'exemple du spectacle vivant, on sait les difficultés financières qui peuvent émerger dès lors que la puissance publique se désengage. Un engagement très limité de l'État en matière d'économie culturelle oblige à des coopé-

rations fortes des acteurs privés, ce qui a pour avantage de créer des synergies fortes.

L'autre lien exceptionnel entre les acteurs de la chaîne du livre tient à la régulation économique qu'elle connaît : la loi relative au prix du livre. Elle seule permet le maintien de la création la plus libre possible dans le cadre précédemment évoqué. Il n'est que de regarder de plus près les évolutions du marché du disque de ces deux dernières décennies : de concentrations en concentrations, accompagnées de leur corrélat, la rationalisation financière, les points de vente n'ont cessé de disparaître et la production de s'étioler jusqu'à ne plus proposer qu'un nombre réduit de références de fonds, et un formatage de plus en plus important des nouveautés. Ce formatage n'est peut-être pas tant dû à la demande supposée du consommateur qu'à la nécessité de faire de ces produits rationalisés des objets de marketing facile. Il n'est pas certain que la matière culturelle ait intérêt à se limiter à une demande massive présumée : on ne peut en effet que difficilement demander ce dont on ne conçoit pas l'existence ! Le propre de la création, comme de l'invention, est bien de ne pas être connue d'avance, ni attendue par qui que ce soit…

Cette régulation économique génère des solidarités indispensables, de façon à ce que chaque acteur, dans le cadre d'un prix fixé, se voie rétribuer à la hauteur de ses besoins. Elle implique un système très riche de péréquations, qui permettent à l'ensemble des acteurs de la chaîne de prendre les risques nécessaires à la création, à la production, puis à la commercialisation de biens culturels que personne n'attend, mais que beaucoup peuvent ainsi avoir la chance de découvrir.

La culture par le livre dépend de cet équilibre délicat.
C'est donc dans le cadre de l'initiative privée et de règles économiques précises que l'auteur écrit, que l'éditeur accompagne l'écriture et assure la production des livres, et que le libraire les vend.

Ce que le public connaît moins, c'est l'organisation très puissante des acteurs qui assurent la diffusion et la distribution des livres. Sans eux, les livres ne pourraient être promus auprès des libraires, ni acheminés via des systèmes très complexes.
Le diffuseur est l'intermédiaire indispensable entre l'éditeur producteur et le libraire vendeur. C'est lui qui programme les sorties, les présente régulièrement dans les librairies, et négocie les conditions commerciales. Le distributeur quant à lui, assure l'intégralité de la logistique des envois aux points de vente, et fait fonctionner l'administration de la commercialisation des livres (stockage, envois, factures, gestion des comptes libraires). Si le partenaire naturel du libraire, acteur commercial comme lui, est le diffuseur, il est évident que l'organisation interne de chaque point de vente est étroitement liée au mode de fonctionnement du distributeur.

La tâche de la diffusion et de la distribution n'est pas simple. Elle s'articule et s'organise autour des différents réseaux de vente dont les modèles économiques sont extrêmement différents, et au sein desquels on peut distinguer au moins trois catégories :
Les librairies qualifiées dites de premier ou de second niveau sélectionnent les livres qu'elles proposent à leurs clients sur des critères qui tiennent à la fois

d'équilibres économiques et de choix qualitatifs. Leur offre est très diversifiée et repose sur des choix objectifs (de gestion) et subjectifs (les aspects culturels). Pour assurer la vente d'un assortiment qui tient grand compte de la qualité et défend la création, elles proposent un personnel nombreux et compétent, capable de porter une offre. C'est-à-dire de vendre des livres non attendus qui n'auraient aucune viabilité économique sans eux.

Les grandes surfaces spécialisées sont organisées en chaînes souvent de grande taille. Les assortiments peuvent être assez larges ou adaptés à leur zone de chalandise. Le personnel responsable des achats est également qualifié, mais elles fonctionnent essentiellement sur le principe du libre service. Leur capacité à défendre la création est donc limitée à la présentation des ouvrages en rayon : s'il est clair qu'elles sont de très puissants démultiplicateurs de ventes dès lors qu'un ouvrage existe préalablement dans l'esprit des clients, elles ne peuvent pas défendre ou promouvoir une diversité d'ouvrages inconnus du public. Le disque connaît une très forte domination de ce type de structures, et on en connaît les effets sur la production en amont. On reste strictement là dans le champ du commerce et du marketing de masse.

La grande distribution et les petits points de vente non spécialisés restent cantonnés dans la sphère des ventes faciles, sur le mode de la réponse à la demande. Ces structures permettent de massifier encore plus certaines ventes qui jouent d'ailleurs un rôle important sur le marché du livre : la forte rentabilité de leurs ventes pour les producteurs peut ainsi permettre à ces derniers de financer des risques de création qui, autrement, seraient impossibles à envisager.

Le diffuseur règle ses rapports avec chaque type de point de vente de manière variée, en privilégiant tantôt la quantité, tantôt la qualité, et parfois les deux ensemble, dans la mesure où certains points de vente peuvent associer les deux dimensions : forte capacité à relayer les ventes faciles et défense de la création.
Sur la base des accords commerciaux établis par le diffuseur et le libraire, le distributeur met en place l'organisation logistique et administrative des flux physiques et financiers entre lui et le libraire.

Effets de chaîne

Pour compléter ce repérage des différentes fonctions, il faut préciser que, dans la majorité des cas, diffuseurs et distributeurs appartiennent à la même entité. Cela entraîne qu'à pratiquement tous les moments, les raisons qualitatives, commerciales et économiques sont intimement liées, sans que l'on puisse très bien savoir laquelle de ces raisons prime, et à quel moment.
Éditeur/diffuseur/distributeur : l'organisation de ce segment de la chaîne n'est pas du tout homogène et peut suivre au moins deux logiques :
Les diffuseurs/distributeurs qui passent des contrats d'exclusivité avec les éditeurs, sont généralement plus petits et « intégrés » et ils répondent à une commande : celle de l'amont où les choix de l'édition ont tout leur poids, y compris lorsqu'il s'agit de création. Ils doivent s'organiser de manière à rendre le meilleur service possible. Cela peut entraîner, parfois, des difficultés pour le libraire qui est certes client au sens où il achète les livres, mais captif, puisqu'il n'a

pas le choix de mettre en concurrence ses fournisseurs pour un même titre. Demi-client en quelque sorte, le libraire y trouvera son intérêt dans la mesure où les livres créés s'inscrivent dans une ligne éditoriale qui correspond à ses propres choix d'assortiment. Dans le cas d'une dysharmonie, le niveau des flux échangés (produits et finances) restera relativement bas : le groupe Gallimard - Sodis par exemple, qui ne publie pas de BD, fera très peu d'affaires avec les libraires spécialisés en bandes dessinées qui, en contrepartie, n'auront pas de bonnes conditions commerciales avec ce fournisseur. Nous sommes là dans une logique de coopération sur le produit, logique traditionnelle du monde du livre.

Les grands groupes, dont nous voyons aujourd'hui l'irrémédiable montée en puissance, possèdent de nombreuses maisons d'édition, dans tous les secteurs de la production. Ces maisons disposent ensemble d'une seule structure de diffusion/distribution. Les raisons en sont très simples : l'intérêt de fusionner des maisons d'édition est contraire à une logique de création diversifiée et, commercialement, il est tout à fait improductif de supprimer des marques connues ; à l'inverse, concentrer et fusionner les outils de diffusion et surtout de distribution génère des économies d'échelle très attractives.
Ces groupes n'ont donc pas une politique éditoriale, mais plusieurs ; ils ont par ailleurs une politique industrielle, et c'est elle qui va très nettement avoir le primat dans les échanges avec les libraires.
Or qui dit logique industrielle dit concentration, si bien que la distribution, en charge de rationaliser la logistique du livre, a, par nature, un intérêt évident à avancer dans ce sens.

De ce fait, les grands groupes sont structurellement éloignés des maisons d'édition qui misent sur la création. Il n'y a pourtant pas d'opposition de principe entre les deux logiques, mais des contradictions concrètes : un outil de masse, adapté à un marché de la demande, est armé pour une pénétration stratégique du territoire et associe marketing puissant et logistique de taille ; tandis qu'une organisation qui répond aux exigences de la création et se propose sur un marché de l'offre, n'a aucune chance dans une présentation en rayons, sans libraire pour la défendre.

Le système industriel a des difficultés à traiter les prototypes - terme souvent associé aux ouvrages de création - quand bien même tout prototype peut un jour se voir produit en grande série. De ce fait, la grande série, produit pour lequel on met en place une logistique aussi importante, doit toujours « peser » précisément ce que donnera le compte d'exploitation. Ce qui entraîne les grands groupes, tendanciellement, à raisonner sur le court terme, sauf à accepter d'essuyer des pertes importantes.
À la rationalisation logistique répond la rationalisation financière, alors que la création ne peut émerger que d'un investissement de long terme, antinomique des investissements industriels lourds.
En effet, le long terme des grands groupes concerne nécessairement les investissements industriels lourds, et cela suppose qu'ils soient financés par des flux importants et rentables rapidement. Les produits doivent jouer ce rôle de financeurs. Les livres connaissent alors des courbes de vie plus courtes qui interdisent l'échec commercial.
L'édition jeunesse qui jusque-là avait

quelque peu échappé à ces phénomènes car elle restait le champ d'éditeurs et de libraires spécialisés, souvent indépendants et de création pour l'essentiel, est maintenant gagnée par cette évolution, et c'est doublement dramatique. On sait en effet que cette littérature demande un temps de « pénétration » plus long, lié aux nécessaires médiation et prescription en direction du public des enfants (à supposer qu'au-delà de l'acte de vente, il y ait ce souci de réelle rencontre entre livres et lecteurs). Cela exige du libraire de maintenir plus longtemps les nouveautés, mais également d'entretenir un fonds important : il faut rappeler ici que cette littérature, historiquement récente, ne conserve de lisibilité que présentée avec ses œuvres constitutives d'une part, et que, d'autre part, c'est une littérature de transmission entre générations, qui nécessite d'offrir en librairie des œuvres aux tons variant du plus traditionnel au très contemporain, souvent les plus difficiles en termes de rotation. Or l'important développement des catalogues de jeunesse, et paradoxalement leur bonne santé économique, leur rattachement à des groupes de diffusion/distribution plus importants ainsi que la concentration éditoriale accrue à l'extrême, font apparaître aujourd'hui les mêmes effets que ceux décrits pour l'ensemble de la production : de moins en moins de prise de risque sur la création, beaucoup d'achats à l'étranger en misant sur les fortes ventes réalisées, beaucoup moins de réimpressions, donc de constitution « raisonnée » des catalogues, un nombre de nouveautés allant s'emballant, donc une durée de vie de plus en plus courte en librairie.

Mis à part les « coups » médiatiques, et les livres de fonds à forte rotation parce que liés à une forte prescription de l'Éducation nationale, tous les autres ouvrages demandent plus qu'ailleurs encore un réel investissement de la part des libraires, et restent méconnus de la majorité des lecteurs. La difficulté pour les libraires à maintenir cet investissement, tant humain que financier, s'accroît encore face à une production qui se dégrade, en proportion, car là plus qu'ailleurs, l'opportunisme s'avère payant…

Le danger est bien réel pour la création si la concentration, qui s'accélère dramatiquement ces temps derniers, n'est qu'une affaire industrielle. Les enjeux actuels consistent bien à définir les équilibres entre la création et l'industrialisation. Si cette dernière absorbe l'essentiel des gains générés par les fortes ventes, c'est la création qui n'aura plus lieu. Que la logique financière associée à l'industrie trouve les moyens de consacrer une part de ses investissements à la création, et le livre ne sera pas réduit à un simple produit de marketing.

Cela supposerait des actionnaires conscients et mobilisés autour d'enjeux collectifs dépassant les seules valeurs financières et le seul intérêt privé.

Cela supposerait une volonté d'exercer et de transmettre dans les maisons d'édition un métier de tradition – dans le sens où il aurait une mémoire et une mission.

Le rôle majeur qu'auront à jouer alors les libraires, dont le métier est de défendre la création, aujourd'hui plus que jamais, sera de maintenir des débouchés commerciaux à des livres non attendus. Cela leur demandera qualification et indépendance : pas de création sans risques.

Cela suppose enfin, que le goût des lecteurs pour l'aventure des livres n'ait pas été entre-temps totalement émoussé par des livres clonés et vidés de tout intérêt.