

Les paramètres économiques d'une maison d'édition

par **Sandrine Mini***

Sandrine Mini, directrice de la maison Syros, nous explique comment les paramètres économiques sont pris en compte pour faire les meilleurs choix possibles pour concevoir et réaliser les projets éditoriaux. Et elle montre bien que la maîtrise de ces indicateurs prévisionnels peut être mise au service d'une édition de qualité.

*Après des études de Lettres (Maîtrise en littérature de jeunesse) et un DESS édition (Villetaneuse), Sandrine Mini a travaillé aux éditions Albin Michel, Mango puis a dirigé pendant cinq ans le département jeunesse des éditions Autrement. En mai 2005, elle a accepté d'être la nouvelle directrice de Syros, où elle a constitué une nouvelle équipe, toujours en place actuellement.

Il est difficile de généraliser un propos dans la mesure où tous les éditeurs n'ont pas les mêmes règles, les mêmes contraintes économiques, selon qu'il s'agit d'une petite structure, d'une maison indépendante (moyenne ou grande) ou rattachée à un grand groupe, et surtout selon la production de la maison (référence, fiction, sciences humaines, pour adultes, pour la jeunesse...) ou les canaux de vente (librairies, hypermarchés, vente par correspondance, clubs...) Avant de publier un livre, un éditeur se pose cependant forcément la question de sa viabilité. Il doit le réaliser et le défendre au mieux pour que l'auteur avec lequel il a signé un contrat trouve son public. Et un éditeur, pour respecter ce contrat, rentrer dans ses frais et continuer à publier, doit vendre les livres qu'il publie. B.A.ba qu'il n'est pas inutile de rappeler...

Lorsqu'un éditeur désire lancer un projet, il évalue le risque financier pour sa maison : les sommes à investir et les recettes potentielles (combien d'exemplaires peut-il espérer en vendre ?). Il évalue

également le risque commercial. Combien d'exemplaires faut-il vendre pour rentrer dans ses frais ? Le seuil de rentabilité peut-il être atteint ou non ?

Dans de nombreuses maisons, les éditeurs (avec ou sans contrôleur de gestion) font ce que l'on appelle un compte d'exploitation prévisionnel. Il s'agit d'un tableau qui permet d'avoir une lecture synthétique de tous ces indicateurs (risque financier, seuil de rentabilité, marge sur une, deux ou trois années d'exploitation) en fonction de modes de calcul souvent propres à chaque maison.

Trouver la meilleure équation

L'éditeur étudie toujours la meilleure équation possible entre la nature d'un projet, la forme adéquate, son prix de vente idéal¹, son tirage idéal².

Pour un album, le format, le type de papier et le type d'impression seront prioritaires. Pour un livre de poche qui a un fort potentiel de prescription (œuvre au programme scolaire, par exemple), la forme du livre sera choisie en fonction du prix de vente souhaité (moins de 5 euros). Nous n'allons pas toujours dans le même ordre pour définir ces éléments. Afin de demander un premier devis de fabrication, l'éditeur, le fabricant et le directeur artistique partent sur une première hypothèse. Ce devis donne un prix de fabrication (coûts industriels), auquel il faut ajouter le montant des droits d'auteur (et d'illustrateur), des autres frais de création (maquette, composition, iconographie, corrections...), éventuellement l'enveloppe pour la promotion. À partir d'une idée de prix de vente et d'une estimation des ventes nettes, on peut évaluer l'hypothèse de départ et l'ajuster grâce au compte d'exploitation prévisionnel, qui calcule et déduit les coûts

de diffusion, de distribution, les frais de structure... pour arriver à un résultat d'exploitation (positif ou négatif).

Longtemps, les éditeurs ont suivi une politique dite des 80/20 (les résultats positifs des 20% de la production permettaient de compenser les pertes des 80% restant), mais aujourd'hui, avec le poids des contraintes économiques, chaque projet se doit d'être rentable. Pour de nombreux projets, l'équilibre budgétaire reste cependant difficile à obtenir, et nous savons que les albums génèrent rarement des bénéficiaires. Le risque est mesuré et anticipé mais réel. Un éditeur qui défend la création et la diversité ne mise pas uniquement sur les gros succès. Et il sait aussi qu'il n'est jamais à l'abri d'une bonne surprise...

Pour illustrer mon propos, voilà, concrètement, comment nous avons travaillé pour l'album *Ô corbeau* de Marcus Malte et Rémi Saillard. Marcus Malte nous a envoyé un excellent texte, particulièrement long pour un album. L'auteur réussit à nous surprendre et à nous émouvoir. Pour mettre en valeur la singularité de ce texte dans le paysage de l'album, donner le temps au jeune lecteur d'entrer dans la langue et dans l'histoire, nous avons proposé à l'illustrateur Rémi Saillard d'y réfléchir avec nous. Il fallait imaginer la forme, le découpage, l'esprit... Tout compte dans un album, le papier, le format, l'utilisation de la double page. Tout fait sens. Nous avons opté pour une mise en pages totalement dissociative (avec une alternance de doubles de texte et de doubles d'image, se faisant écho). Comme nous avions envie d'un grand format en hauteur (pour respecter tous les retours ligne de l'auteur, et pour donner un espace proche de celui du tableau à l'illustrateur), nous devions faire en

Derrière le prix d'un livre

| Postes | Types de travail ou de coûts | Pourcentage sur le prix de vente public TTC |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les droits d'auteurs et d'illustrateurs | Avances sur droits (ou à valoir) et pourcentage sur les ventes. | Entre 0% (dictionnaire) et 20% (gros best-sellers adultes). En jeunesse, enveloppe globale entre 4% et 8%, rarement 10%. |
| Coûts industriels (Frais variables) | La fabrication (papier, impression, façonnage). | Entre 5% (gros tirage best-seller fiction) et 15/20% (petit tirage en couleur). En jeunesse, en moyenne entre 7% et 12%. |
| Frais de création (Frais fixes) | <ul style="list-style-type: none"> • La photogravure • La maquette (conception et réalisation) • La composition (pour les romans ou les livres de texte) • Les corrections (préparation de copie et correction des premières épreuves) • Les droits forfaitaires (illustration des couvertures par exemple). | Entre 1% (roman) et 15% (livre illustré). |
| La promotion | Publicité, PLV (publicité sur lieux de vente, comme les présentoirs, les affiches...), catalogues, salons, manifestations... | Entre 1% et 12%. En moyenne autour de 3%. |

Derrière le prix d'un livre (suite)

| Postes | Types de travail ou de coûts | Pourcentage sur le prix de vente public TTC |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La diffusion | L'équipe de représentants qui visitent les librairies | Entre 4 % et 7 %. |
| La rémunération du détaillant (ou remise libraire) | Local, personnel, promotion. | Entre 25 % (ouverture de compte) et 40 % (grandes librairies). |
| La distribution | Traitement des commandes et des retours, stockage, recouvrement, acheminement. | Entre 8 % et 15 % (selon les taux de retours, car l'éditeur paye la manipulation du livre à l'aller et au retour de chaque livre). |
| Les frais de structure de la maison d'édition | Salaires personnel éditorial, administration générale, locaux, frais généraux. | Entre 5 % (sous-traitance intégrale mais, dans ce cas, ce sont les coûts de création qui augmentent) et 20 % (tout en interne). |
| Autres | Les spécimens (presse), les pilons (une partie des retours, abîmée, est pilonnée), les provisions sur stock. | Entre 1 % et 5 % |
| TVA | État | 5,2 % (5,5 % du prix public HT) |

Tableau reprenant la structure de celui proposé dans *Le Livre et l'édition* de Christian Robin (Repères pratiques Nathan).

sorte de ne pas dépasser les 48 pages (gardes incluses) pour rester dans un prix de vente acceptable. Ce projet appelait un format d'exception, et une texture de papier particulière. La fabricante nous a alors proposé un premier devis, puis un autre... avant d'arriver à la meilleure option.

Nous avons planifié une publication en février pour donner à cet album atypique une chance d'être mieux repéré. Concernant le tirage, même si le précédent album du tandem Malte/Saillard, *Le Chapeau*, a été un grand succès, Syros a décidé de prendre un risque mesuré, donc de ne pas tirer trop haut (4 000 exemplaires). Le prix de vente ne pouvant décemment pas dépasser les 17 euros, nous avons accepté de ne pas rentrer tout de suite (et peut-être jamais) dans nos frais. Mais nous misons sur le formidable accueil des libraires et bibliothécaires (nos passeurs) et sur de futurs prix littéraires qui nous permettront de faire une belle réimpression, et de faire entrer cet album dans les classiques du fonds Syros.

Pour comprendre le tableau

La diffusion

La commercialisation des livres est réalisée par les diffuseurs : équipe de commerciaux – soit interne, soit externe – qui visitent les détaillants (librairies, grandes surfaces spécialisées, supermarchés...) pour leur vendre les futures publications. Un éditeur rencontre les représentants environ tous les deux mois pour leur présenter ses nouveautés et leur donner les meilleurs arguments de vente. C'est essentiel, car un représentant convaincu est indispensable à une bonne mise en place. Comme ces réunions ont



Comment faire des livres pour enfants, ill. Nadja, Éditions Cornélius



Comment faire des livres pour enfants, ill. Nadja, Éditions Cornélius

lieu environ quatre mois avant la date de sortie, les livres ne sont pas encore fabriqués. Les éditeurs fournissent donc du matériel (argumentaires, extraits, épreuves reliées non corrigées...). Les remontées du terrain (c'est-à-dire les avis récoltés par les représentants lors de leur tournée) permettent d'ajuster le tirage ou l'argumentation. Par exemple, nous avons récemment présenté la nouvelle collection « Mini Syros Soon », avec six titres particulièrement forts. Pour les promouvoir en magasin, nous avons proposé une boîte de comptoir de 30 exemplaires. Nos prévisions tournaient autour de 400 boîtes. En milieu de tournée, les représentants nous ont fait part de l'enthousiasme des libraires. Leurs estimations nous ont incités à augmenter notre tirage. Nous avons mis en place plus de 600 boîtes, et, avec le vac, nous avons atteint 6 000 exemplaires par titre. Malgré cela, nous avons été en rupture deux semaines après l'office et avons relancé d'urgence une réimpression.

Le principe des retours

À part dans le cas, rare, de la vente ferme, le libraire est lié par un contrat avec le diffuseur qui l'autorise à retourner les livres qu'il n'a pas vendus. Si un livre bénéficie d'une bonne mise en place (nombre de livres commandés par le libraire à sa publication), les ventes effectives peuvent être décevantes. Prenons l'exemple d'un roman prometteur, les libraires passent de grosses commandes. Quelques semaines après la mise en vente, les piles ne diminuent pas. Le public n'est pas au rendez-vous. Le libraire retournera alors une grosse quantité d'invendus. Les ventes nettes d'un livre mis en place à 6 000 exemplaires qui essuie des retours à hauteur

de 50% ne seront que de 3 000 exemplaires. Les retours se font généralement dans les 3 à 12 mois après parution.

Si le libraire peut retourner tous les livres, pourquoi hésite-t-il parfois à s'engager sur de grosses quantités ?

Essentiellement pour trois raisons :

- La trésorerie : il paye tout ce qu'il commande dans un délai de 60 jours en fin de mois (laps de temps mis à profit pour vendre ses quantités avant de les payer). En outre, il n'est remboursé sous forme d'avoirs que 90 jours après avoir fait ses retours et peut, selon les contrats, être pénalisé si le distributeur les lui refuse. La généralisation des retours « ouverts » (au-delà d'un an) a tout de même aidé les libraires.
- L'espace : les murs d'une librairie ne sont pas extensibles et le libraire doit faire face à l'afflux toujours plus conséquent des nouveautés.
- Le temps : ouvrir les cartons, mettre en place les livres, en prendre connaissance, les vendre ou les remettre en carton pour les renvoyer.

Le problème des réimpressions

En deux mots, il faut aussi évoquer, dans l'économie du livre, la difficile question des réimpressions. Lorsqu'un titre est bien mis en place, l'éditeur réimprime parfois rapidement sans attendre de connaître les ventes réelles. Il prend là un gros risque. Car si l'ouvrage ne se vend pas bien, les retours s'ajoutent à la réimpression, et les stocks deviennent trop importants. Pour se décider, de nombreux éditeurs suivent ce que l'on appelle les « sorties caisses » grâce à des panels comme GFK³ ou Edistat⁴, qui donnent une idée sur les ventes réelles.

Lorsqu'un titre qui a eu des ventes de plus en plus faibles arrive à épuisement,

la question de la réimpression est également délicate. Car la plupart des ouvrages ne peuvent pas être réimprimés à moins de 1 000 exemplaires (le prix de revient serait beaucoup trop élevé). Or, avec par exemple des ventes moyennes annuelles de 150 exemplaires, nous aurions plus de six années de stock. L'état des stocks grève les résultats d'une maison d'édition de deux manières : le coût du stockage physique, selon le nombre de palettes conservées chez le distributeur et le coût des provisions sur stock (le stock représente de l'argent dépensé immobilisé. Il y a un risque que ces exemplaires ne soient jamais vendus mais pilonnés ou soldés, ce risque est provisionné selon des règles comptables).

Parfois, un éditeur tente de relancer un livre après une rupture de stock plus ou moins longue, à l'occasion d'un inédit du même auteur, ou d'une actualité. L'exemple de la réédition du *Tigre dans la vitrine* d'Alki Zèi est assez significatif. Nous avons profité de la sortie d'un inédit d'Alki Zèi, *Grand-père menteur*, pour rééditer cet immense chef-d'œuvre. Lancement presse important, long article dans *La Revue des livres pour enfants*, long article dans *Citrouille ...* Pour atteindre un prix de vente de 6,90 €, nous avons dû imprimer à 6 000 exemplaires (le livre a une grosse pagination). Nous en sommes à 1 550 ventes nettes. C'est un échec. Nous cherchons des solutions pour le défendre (fiche d'exploitation pédagogique, mailing enseignants...) et surtout pour le garder au catalogue ! Je ne peux qu'encourager les bibliothécaires à racheter les nouvelles éditions des titres qui leur semblent essentiels. C'est une aide immense dans la conservation du patrimoine de la littérature pour la jeunesse.

Évolution et autres facteurs de rentabilité

Pour conclure, il faut préciser que l'économie du livre va sans doute rapidement se transformer avec l'arrivée des *Reader* (liseuses) et Smartphones (comme l'iPhone). Pour le moment, il y a très peu de contenus numérisés. Mais les éditeurs se préparent à une double économie : papier (qui n'est pas près de s'arrêter, du moins pour les albums), et numérique (vente des livres sous format ePub, PDF, XML... avec toutes les contraintes techniques et juridiques que cela pose).

Internet a déjà bouleversé un certain nombre de choses pour le livre physique (la vente des livres via des sites marchands progresse fortement chaque année, les libraires s'organisent pour créer des e-librairies), le documentaire jeunesse est confronté à la concurrence d'Internet...

Pour le moment, en dehors de la vente des livres chez les détaillants, d'autres moyens permettent d'atteindre la rentabilité d'un ouvrage. Et ces autres moyens sont encore parfois primordiaux : la vente des droits à des éditeurs étrangers (coproduction ou cession de droits), les clubs, les droits dérivés et... la Sofia⁵! Les bibliothécaires jouent aujourd'hui un double rôle économique : l'achat de l'ouvrage (important) et la rétrocession qu'engendre cet achat (droit de prêt reversé par la Sofia, qui est loin d'être négligeable), donnent matériellement les moyens aux éditeurs et aux auteurs de poursuivre un travail de création et de diversité.

1. Le prix public de vente d'un livre est fixé par l'éditeur, ce prix sera unique, quels que soient les points de ventes. C'est pour cela que tous les calculs se font à partir du prix de vente public du livre (moins la TVA de 5,5%). Pour en savoir plus sur la loi Lang, <http://www.sne.fr/pages/les-enjeux/prix-unique-du-livre/principes-et-fonctionnement.html>
2. Le tirage est déterminé selon plusieurs critères : le potentiel commercial, le coût du calage et de l'exemplaire en plus, la saisonnalité (si un livre est publié en début d'année ou en fin d'année) ou le prix de vente à atteindre. Le calage est le réglage de tous les paramètres d'impression de la machine jusqu'à la sortie de la première feuille d'impression acceptable. Une fois le calage réalisé, le roulage peut commencer (impression de la quantité de feuilles pour obtenir le nombre d'exemplaires commandés).
3. GFK Panels Culture est un outil permettant de connaître les ventes réelles (sorties de caisses) de biens culturels en France. <http://panelsculture.gfk.fr/>
4. Edistat est un autre service d'informations et de statistiques pour l'édition géré par Tite Live. <http://www.edistat.com/>
5. La Sofia : Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit. <http://www.la-sofia.org/>