

André Schiffrin

L'argent et les mots

Traduit de l'anglais par Eric Hazan

La fabrique
éditions

Sommaire

Introduction — 9

L'édition — 17

L'exemple norvégien — 36

Le cinéma — 44

La librairie — 52

La presse — 60

Conclusion : technologie et monopoles — 93

Notes — 102

Merci à tous les amis qui ont accepté de relire le manuscrit et d'en corriger les erreurs. Pierre Gras a été d'une aide précieuse dans le domaine du cinéma, comme Antoine de Tarle sur la presse et Arne Ruth pour la Norvège. Et merci une nouvelle fois à Eric Hazan, mon éditeur-traducteur, dont l'aide et les encouragements ont grandement contribué à rendre réalisable le projet de ce livre.

Introduction

Lors de la parution de *L'Édition sans éditeurs* en France il y a une dizaine d'années, la réaction de la presse fut unanime : la situation que je décrivais dans le monde anglo-saxon était certes critique et tout à fait regrettable, mais une telle évolution était impossible au pays de l'exception française, où la diversité culturelle fait partie intégrante du système. Pour dire la vérité, la réaction en Espagne, où le livre parut quelque temps après, fut sensiblement la même. Aujourd'hui, ceux qui ont lu le livre me reprochent d'avoir été trop optimiste. C'est que la situation actuelle est bien pire que ce que je dépeignais, pire même que ce à quoi je m'attendais. Car je pensais moi aussi que dans la situation française, le poids des deux grands groupes, Hachette et Vivendi, pourrait rester heureusement équilibré par le troisième groupe, celui des indépendants, assez puissant et influent pour tenir face à la pression des conglomérats et à la tendance à la mondialisation.

Quelques années plus tard, dans *Le Contrôle de la parole*¹, je décrivais les premières phases de l'écroulement du vieil édifice. Par une ironie de l'histoire, c'est la décision prise en 1998 par la Générale des Eaux de devenir, sous le nom de Vivendi, un grand groupe de communication et de divertissement lancé dans le jeu de la mondialisation, qui entraîna sa chute et ébranla tout le système. Les achats de studios de

cinéma et de maisons d'édition américaines menés par le PDG de Vivendi, Jean-Marie Messier furent particulièrement malencontreux. Alors qu'il savourait ses louanges chantées par la presse aux États-Unis comme en France et coulait des jours heureux dans son appartement sur la 5^e avenue, son empire ne tarda pas à s'écrouler. Il avait acheté pour 2,2 milliards d'euros Houghton Mifflin, grande maison d'édition de Boston. Il fut obligé de la revendre en perdant quelque 700 millions d'euros, somme colossale dont la presse française ne fit guère mention. Si Messier avait enjoint à toutes ses maisons d'édition de ne plus publier que de la poésie et des romans difficiles, jamais elles n'auraient pu perdre ne serait-ce qu'une petite fraction d'une telle somme.

Vivendi en perdition représentait un tiers de l'édition française, avec des maisons célèbres comme Plon, Laffont, Nathan, Bordas, Pocket... Mais heureusement, un « chevalier blanc », comme disent les journaux, apparut à l'horizon. Le baron Ernest-Antoine Seillière, PDG du grand groupe d'investissement Wendel et président du Medef, proposait de racheter une grande partie de Vivendi, qui allait prendre le nom d'Editis². Seillière était plus connu jusque-là pour ses prises de position conservatrices que pour son intérêt pour la culture. Sa proposition était d'autant plus curieuse que les fonds d'investissement comme Wendel se vantent d'atteindre dès la première année des taux de retour de 25 % sur l'argent investi. À ceux qui s'interrogeaient sur la raison qui poussait un investisseur professionnel à s'intéresser au développement à long terme d'une branche importante de l'édition française, Seillière répondit que son groupe n'avait pas l'intention de revendre rapidement Editis, qu'il était là pour dix à quinze ans au moins – assurance que personne, ni dans la presse ni au gouvernement, n'osa mettre en doute. On aurait pu

s'attendre à quelque engagement écrit, mais la parole du baron semblait suffire à un gouvernement dont les principes étaient si proches de ceux du Medef.

Trois petites années plus tard, Seillière annonça qu'il vendait Editis à Planeta, géant espagnol de l'édition et de la télévision. Cette opération permettait à Wendel de faire un énorme bénéfice : Editis, acheté 650 millions d'euros, était revendu pour plus d'un milliard. En fait, le bénéfice réel était encore plus élevé. En pareil cas, c'est la société rachetée qui assume l'essentiel de ses dettes et qui est censée les rembourser. Les dettes d'Editis au moment du rachat par Seillière se montaient à quelque 425 millions d'euros. Seillière n'avait donc eu à déboursier que 225 millions. *Les Échos*, au moment de la vente, évaluaient son bénéfice au taux record de 300 %.

En droite ligne de ces méthodes, Seillière chercha à obtenir la coopération des cadres supérieurs d'Editis en les faisant participer aux bénéfices promis. De fait, les hauts dirigeants recevront au moment de la cession à Planeta la somme pharamineuse de 37 millions d'euros. Le PDG, Alain Kouck, autorisé à investir 700 000 euros en 2004, s'en tirera avec un gain de plus de 11 millions d'euros en 2008. S'étant ainsi assuré le dévouement de la direction, Seillière mit en place des procédures pour maximiser les profits en attendant de vendre la société : rachat de onze nouveaux éditeurs et en particulier du très commercial XO ; amélioration des conditions de diffusion pour attirer des clients ; politique draconienne de contrôle des coûts – aucune augmentation de salaire pendant les trois ans, départs non remplacés. Ainsi, pendant la dernière année passée sous le contrôle de Wendel, Editis parvint à atteindre un remarquable bénéfice de 11,9 %.

Lorsque la cession à Planeta fut annoncée, les syndicats protestèrent avec véhémence et finirent par

obtenir péniblement un bonus ridicule de 1500 euros par personne, tandis que le baron Seillière s'octroyait une prime spéciale de plusieurs millions d'euros, ce qui entraîna une telle colère chez certains membres de la famille Wendel qu'ils déclenchèrent une série de procès contre lui.

Pourtant, Seillière avait mis en évidence quelque chose d'important : on pouvait encore gagner de l'argent dans l'édition – non, certes, en publiant des livres qui en valent la peine ou qui soient des succès commerciaux, mais en achetant et vendant les maisons elles-mêmes. Il montrait par là qu'il incarnait vraiment le capitalisme français moderne. La presse, hormis un article dans *Le Monde* dû à Martine Prosper, secrétaire générale du syndicat national Livre-Édition CFDT (qui a publié depuis un utile petit livre, *Édition, l'envers du décor*³), resta silencieuse. Personne ne suggéra de taxer ces remarquables gains – Seillière faisant d'ailleurs partie des bénéficiaires du bouclier fiscal instauré par Sarkozy dès sa prise de fonction.

Oubliées également, les promesses faites par Seillière de rester de longues années au capital d'Editis, comme d'ailleurs les cris d'horreur poussés à l'idée de vendre une grande part de l'édition française à une société étrangère – le drapeau avait été levé pour défendre l'achat de la part édition de Vivendi par Hachette, le grand rival. Lors de l'acquisition par Planeta, personne ne reprit le vieil argument patriotique. La presse montra fort peu d'empressement pour faire connaître la réputation de Planeta en Espagne, ou pour savoir les plans de cette maison pour sa nouvelle acquisition – plans toujours mystérieux à l'heure où j'écris. *Les Échos*, seul journal à publier un article sur la maison madrilène, mentionnait discrètement quelques traits assez inquiétants. Planeta, disait cet article, est connue pour le

secret avec lequel elle veille sur ses chiffres : « Ce n'est pas un champion de la communication financière. » Pas plus d'ailleurs que son propriétaire, Jose Manuel Lara, dont la fortune personnelle est évaluée à deux milliards d'euros, ce qui en fait la seizième d'Espagne. Il a investi dans la télévision et les transports aériens et possède plusieurs journaux dont *La Razon*, le plus réactionnaire des quotidiens espagnols, poliment qualifié par *Les Échos* de septième plus grand journal espagnol.

Le chiffre d'affaire annuel de Planeta est de 2,5 milliards d'euros, sur lesquels l'édition représente un milliard, ce qui en fait de loin le plus puissant éditeur d'Espagne. Pourtant, Planeta, comme Hachette qui est le premier éditeur en Angleterre et en France, est loin d'être au premier rang dans le classement des dix principaux conglomérats de l'édition. Le plus grand, l'anglo-hollandais Reed Elsevier, a un chiffre d'affaires annuel de 5,7 milliards d'euros, suivi par la société anglaise Pearson, The Financial Times and Viking Penguin, à 5,2 milliards d'euros. Hachette est à la neuvième place avec 2,1 milliards et Planeta dernier avec 1,8 milliard, soit trois fois moins que le premier de la liste.

Lara s'est sans doute rendu compte que les bénéfices dont se vantait Editis étaient dus avant tout à une sévère réduction des coûts. On attend avec inquiétude de voir ce qu'il fera d'un groupe qui comprend certains éditeurs parmi les plus célèbres en France, dont la dernière grande maison de gauche, La Découverte.

Déjà fascinant en soi, l'exemple d'Editis a l'intérêt de montrer quel niveau de profit recherchent les grands investisseurs. Alors que les maisons d'édition commerciales essaient de prouver qu'elles sont capables de donner des rendements de plus de 10 % par an, de tels chiffres sont de la roupie de sansonnet pour les Wendel de ce monde, capables d'atteindre

300 %. Dans la crise économique actuelle, pour gagner vraiment beaucoup d'argent, on ne peut plus se contenter de cette activité banale qui consiste à fabriquer quelque chose de réel et à le vendre. Les banques et les spéculateurs ont apporté la preuve que c'est en jouant avec l'argent des investisseurs, en créant des produits financiers d'une extrême complexité et en les vendant à des acquéreurs inconséquents que l'on parvenait à amasser de vraies fortunes. Devant des profits aussi colossaux, les investisseurs traditionnels ont eu le sentiment d'être laissés hors du jeu de la vraie finance. On l'a vu dans le domaine de la presse aux États-Unis : pendant des années, un niveau de bénéfice de 26 % était considéré comme la norme. Il y a deux ans, quand Knight-Ridder, respectable chaîne de journaux de province, eut le malheur de descendre à 19,6 %, son propriétaire s'empressa de la vendre, ce qui entraîna la disparition de plusieurs titres parmi les meilleurs. L'une des causes essentielles de la crise actuelle dans la presse américaine est cette intoxication sur les résultats escomptés, cet abandon de toute estimation réaliste sur ce qu'un journal peut normalement gagner.

Les journaux américains n'ont pas été les seuls à souffrir de la crise. Les éditeurs ont dû eux aussi réduire leur production et leurs équipes. Un monde de l'édition fait de maisons indépendantes, plus petites et diversifiées, aurait sans doute pu mieux tenir le coup, mais les grands groupes, qui comptent sur des bénéfices de 10-15 %, ont réagi avec pour but de préserver leurs profits et non de chercher à publier de meilleurs livres. Des rapports publiés dans le *New York Times* au printemps 2009 indiquent que le plus grand éditeur américain, Random House, qui appartient au géant allemand Bertelsmann, répugne à lancer des titres dont les prévisions de ventes sont inférieures à 60 000 exemplaires, chiffre auquel on

ne peut guère s'attendre pour la majorité des livres.

Pour être juste, les éditeurs ont également souffert de la concentration dans la librairie, processus qu'ils ont d'ailleurs aidé et encouragé. Maintenant que les chaînes américaines ont détruit la plupart des librairies indépendantes, elles tiennent en mains le destin des livres. La plus grande d'entre elles, Barnes et Noble, a perdu de l'argent ces dernières années. Son principal concurrent, Borders, est paraît-il au bord de la faillite. En conséquence, ces chaînes sont extrêmement réticentes à prendre des titres dont les ventes ne sont pas assurées et elles renvoient aux éditeurs tant de livres que le taux des retours a atteint des niveaux sans précédents. Avant même la crise, les chaînes achetaient fort peu de titres exigeants, comme par exemple des romans traduits du français : généralement autour de 300 exemplaires pour l'ensemble des 1000 magasins Barnes et Noble, et la plupart étaient retournés à l'éditeur. Aujourd'hui, ces chiffres ont encore diminué, tandis que les librairies indépendantes sur lesquelles on pouvait compter pour avoir ces titres en stock ont quasiment disparu des grandes villes. À New York, où l'on comptait 330 librairies dans les années d'après-guerre, il n'en existe plus que 30, chaînes comprises.

L'Angleterre a connu le même processus : la chaîne Waterstone, après avoir éliminé nombre de libraires indépendants en pratiquant d'énormes rabais, a été achetée par W.H. Smith, une chaîne de boutiques de journaux et de magazines connue pour sa politique purement commerciale et son conservatisme politique. Très vite, Smith a changé l'orientation de Waterstone pour la concentrer sur la vente de livres à prix réduit.

En Angleterre comme en Amérique, on n'a guère de chances de tomber en se promenant sur un nouveau livre auquel on n'aurait pas pensé. L'avenir de

ce qui reste de librairies indépendantes est très sombre : aucun capitaliste sain d'esprit n'investirait aujourd'hui dans une librairie, une maison d'édition ou un journal : les bénéfiques dans ces domaines sont loin d'atteindre les niveaux auxquels prétendent les investisseurs actuels.

Quel est donc l'avenir de ces secteurs d'activité dans un monde où règne le souci de la rentabilité ? Pour conserver des médias indépendants, pouvons-nous faire confiance au système traditionnel, celui de la propriété génératrice de profits ? Nous sommes dans une époque de transition, ce que personne ne veut admettre : dans la plupart des domaines de la culture, qu'il s'agisse de musique, de théâtre, de danse et même de cinéma, on admet dans la plupart des pays qu'il faut une aide publique et des structures à but non lucratif. Et aujourd'hui, nous sommes confrontés à un groupe de médias – l'édition et son système de distribution, les journaux, les agences de presse, les radios et télévisions – où les profits ne satisfont plus le secteur privé mais où aucun autre mode de fonctionnement n'est possible.

Existe-t-il des solutions alternatives ? Y a-t-il des enseignements à tirer des efforts tentés dans divers pays pour créer de nouveaux modèles ? Telles sont les questions auxquelles j'ai essayé de répondre dans ce petit livre.