

L'édition au centre des tensions entre création et gestion

Marie-Astrid Le Theule

« Les modèles des grands libraires-éditeurs sont plus que des soutiens. Ils figurent d'autres possibles, et de savoir qu'avec eux le possible fut, m'invite à créer du possible aujourd'hui. »

Yannick Poirier (directeur de la librairie Tschann)

La création artistique, comme l'a bien montré Zweig¹ garde une part de mystère. Entre les ailes de l'inspiration et les affres du travail et re-travail acharnés, chaque créateur a sa façon singulière de créer. Elle résiste à la standardisation, à la maîtrise, peut être favorisée mais non contrôlée. Et pourtant, dans le cas de la création littéraire, il y a en face des maisons d'édition qui peuvent mourir ou être rachetées, qui veulent grandir pour diffuser plus, et qui ont aussi une certaine vision et ambition culturelle. Ces dernières ont un besoin de gestion, elles veulent gérer la création, mais peut-on gérer un mystère ?

C'est cette question, posée à la fois aux créateurs, aux managers et à la société, qui a initié ce texte. Nous sommes partis de paradoxes entre la comptabilité, le contrôle et la création². Comme le signale Deleuze « la puissance du paradoxe ne consiste pas du tout à suivre l'autre direction mais à montrer que le sens prend toujours les deux sens à la fois, les deux directions à la fois »³. Par exemple, si la création est en rupture avec une norme, la comptabilité et le contrôle consistent par essence à positionner des normes. Si la création est liée à une forte incertitude quant aux processus et aux résultats, la comptabilité et le contrôle posent quant aux indicateurs de mesure une somme de certitudes. Si la créa-

tion est difficile à évaluer, l'objet créé étant souvent difficile à valoriser, la comptabilité et le contrôle en donnent l'image d'une valeur certaine. Si le temps dans la création n'est pas forcément linéaire, la comptabilité et le contrôle n'envisagent qu'un temps linéaire.

Création et gestion étant toutes deux paradoxales, en elles-mêmes et vis-à-vis de l'autre, comment ne pas imaginer alors que la gestion de la création ne se situe pas au cœur d'un ensemble de paradoxes : concilier création et routine, peur et défi, liberté et structure, processus et résultat, incertitude et maîtrise du risque ? La société et les organisations ont besoin de l'une et de l'autre face, mais l'incompréhension risque de régner entre ces logiques contradictoires mais pourtant conciliables. En effet, tout travail créatif a besoin au moins d'un créateur et d'un ensemble de ressources matérielles et humaines. Cet ensemble de ressources participe à la phase de création, de production et de diffusion. Tout travail créatif nécessite alors une organisation pour exister et donc une gestion. En limitant ces risques et en valorisant au mieux l'objet créé, la gestion est présente. Sans gestion, il ne peut y avoir d'organisation traitant de la création. Mais trop de gestion peut tuer la création.

L'exemplarité du monde de l'édition

Le nombre de livres publiés n'a jamais été aussi important. Pourtant, de nombreux éditeurs ont des difficultés financières à survivre et se font racheter par des groupes industriels. Ces groupes, lorsqu'ils acquièrent des sociétés d'édition, ont tendance à leur appliquer des recettes de gestion éprouvées dans d'autres secteurs. La comptabilité et le contrôle y deviennent un enjeu central. Pourtant, traditionnellement, le monde de l'édition s'est construit en France autour de grands éditeurs qui connaissaient bien peu de chose à la gestion telle que ces grands groupes l'entendent. Lindon (Editions de Minuit), Gallimard, Maspero (La Découverte), Bourgois étaient d'abord des éditeurs qui pensaient à créer un fonds de librairie. Ce fonds de librairie qui constitue selon Diderot le cœur du métier de l'éditeur : « Un fonds de librairie est [...] la possession d'un nombre plus ou moins consi-

dérable de livres propres à différents états de la société et assortis de manière que la vente sûre et lente des uns, compensée avec avantage par la vente aussi sûre mais moins rapide des autres, facilite l'accroissement de la première possession. Lorsqu'un fonds ne remplit pas toutes ces conditions, il est ruineux »⁴.

Ce fonds de librairie est certes créé sous contrainte financière et en faisant attention à l'argent dépensé mais sans que la gestion ne devienne un but en soi. On trouve ainsi une question centrale dans le secteur de l'édition qui est de savoir comment concilier les exigences du court terme (faire du profit, générer de la trésorerie) et la volonté de construire un projet, un fonds de librairie, au long terme. L'articulation entre légitimité intellectuelle et commerciale constitue ainsi le cœur du métier d'éditeur : « C'est à terme l'un des problèmes importants du capitalisme d'édition : l'avenir des œuvres de pensée passe de plus en plus par l'éditeur qui a pour rôle d'aider l'auteur à trouver pour l'exposé de sa pensée la forme la plus adéquate, sans céder pour autant sur l'exigence intellectuelle, afin que son ouvrage se commercialise, donc circule et entre en écho avec d'autres pensées. L'éditeur travaille dans l'écartèlement entre les exigences de légitimité institutionnelle de l'auteur et les réquisits d'une commercialisation sans laquelle son œuvre, vecteur d'une légitimité potentielle, ne rencontrera intellectuellement, faute de circuler, aucune notoriété possible »⁵. L'organisation du secteur autour d'éditeurs charismatiques a permis l'éclosion de politiques éditoriales ambitieuses ayant favorisé la créativité des romanciers, celle d'auteurs en sciences sociales et autres. La création apparaît donc comme un élément fondamental du secteur de l'édition. Ce secteur constitue un lieu privilégié pour observer les liens que la création entretient avec la comptabilité et le contrôle de gestion et notamment comment l'utilisation de ces outils peut modifier le processus de création. Du défi posé par ces paradoxes est née cette question : Y a-t-il conciliation possible entre des éditeurs cherchant des auteurs et des gestionnaires contrôlant le profit ?

Pour avancer face à cette question, il nous a

fallu préciser le tableau : présenter les personnages, leurs motivations, l'objet qui soutient leurs « disputes », rappeler un peu d'histoire afin de mieux cerner le problème et les enjeux et, surtout, de vivre avec eux, aux côtés des acteurs, un cas concret.

L'auteur n'est pas seul face aux lecteurs. Sont aussi présents d'autres personnages aux conventions implicites qui permettent la production et la diffusion des œuvres. Le succès d'une œuvre dépend grandement du jeu dans ce réseau entre l'auteur et les lecteurs⁶. Ces personnes sont appelées *personnel de renfort*. Pour une maison d'édition, les acteurs sont avant tout les éditeurs, les contrôleurs et les commerciaux. D'une part, les éditeurs sont des *passeurs de création* pris entre plusieurs contraintes : leurs « coups de cœur », leurs relations avec les auteurs et la pression financière. D'autre part, les contrôleurs, au rôle plutôt ingrat, font le lien, acceptant ou refusant des projets en fonction des conditions financières. Mais il faut tout de suite ajouter que souvent, si ces contrôleurs ont choisi de travailler dans le secteur de l'édition, c'est parce qu'ils aiment le livre et que pour eux aussi, il est parfois difficile de renoncer à certains projets. Il y a enfin les commerciaux, eux aussi pris entre leur subjectivité et les exigences de chiffre d'affaires. Tout au long de la chaîne se joue et se déjoue un compromis entre une sensibilité, un engagement et un marché dont les effets sont évidents sur le lectorat. Mais en ont-ils aussi sur les auteurs, sur la création elle-même ? À court terme, probablement assez peu, l'auteur continuera d'écrire. Mais à long terme, l'auteur poursuivra-t-il ?

S'il y a là une telle emphase sur la sensibilité, l'engagement, la subjectivité, c'est que le livre, n'est pas un bien comme un autre. Si les maisons d'édition, on le comprend, doivent faire du profit, le livre est un bien culturel : patrimoine d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Que souhaite-t-on transmettre aux générations futures ? Le livre est ouverture sur la culture, création d'univers. Sur le livre se superposent deux champs : *le champ culturel et le champ financier* avec leurs contraintes tout à la fois de faire émerger ou soutenir des auteurs et d'assurer du profit. Chacun de ces champs a

son horizon et ses exigences largement divergents. D'un côté, le profit à court terme se nourrit d'ouvrages répondant à une consommation immédiate. Ces livres ont une vie limitée, avec des stocks tournant rapidement. Lorsque les ventes sont insuffisamment élevées, le livre est mis hors du marché et sera détruit. D'un autre côté, installer des auteurs peut demander du temps. À court terme les ventes peuvent être nulles. Cette coexistence de deux champs a toujours persisté dans ce secteur, l'un pouvant être soutenant par rapport à l'autre : les ventes immédiates, les « best-sellers », peuvent financer l'émergence d'auteurs plus difficiles novateurs ou dérangeants. Par ailleurs il est un autre personnage dont le rôle est devenu croissant : le groupe. Certaines maisons d'édition appartiennent à un groupe. Le groupe demande des comptes par l'intermédiaire de comptes de résultat. Pour s'assurer que les comptes rendus sont satisfaisants, la maison d'édition doit s'assurer que l'auteur aura du succès et doit limiter les risques.

Derrière ces évolutions, ne se cache pas seulement un enjeu de pouvoir des financiers sur les experts. Il y a avant tout une différence d'attitude face à la gestion de la création. La gestion de la création est par nature une gestion dans l'incertitude et les décideurs ont besoin de s'arrimer à une forme d'objectivité pour guider et justifier leurs choix. Or, ici l'objectivité n'est pas simple. Nous pouvons reprendre la distinction de Porter⁷, entre deux objectivités : l'une disciplinaire, l'autre mécanique. L'objectivité disciplinaire est une objectivité faisant référence au professionnalisme et à l'indépendance de l'expert. L'objectivité mécanique est une objectivité faisant référence aux procédures chiffrables.

Les modalités d'évaluation

Soit l'expert est l'éditeur. On fait alors confiance à son jugement qui se fonde sur les multiples interactions avec les auteurs et autres spécialistes du milieu : « L'édition fonctionne beaucoup par des réseaux de relations, et nous entretenons des relations personnelles, affectueuses avec les auteurs : avec Jim Harrison, par exemple, ou Toni Morrison que

nous sommes fiers d'avoir fait connaître au public francophone avant la consécration du prix Nobel... Nous sommes heureux de penser que la popularité de Toni Morrison en France est aussi le fruit du travail d'édition de son œuvre en français par la maison »⁸.

Soit l'expert est le contrôleur. Dans ce cas, c'est à son outil, le compte de résultat qu'on accorde la confiance, ou encore plus sûrement, on se référera à l'objectivité mécanique qu'il garantit : « Mais tous mes projets de livres étaient soumis, un par un et sans exception, à une évaluation économique : le « compte d'exploitation prévisionnel » devait montrer que la rentabilité serait atteinte à la fin de la deuxième année de vie, faute de quoi le projet était rejeté »⁹.

Si la tension a toujours été là, les pratiques semblent bien avoir changé aujourd'hui en faveur des contrôleurs. Si l'édition a été caractérisée jusqu'aux années 1980 par un contrôle mis en place par les éditeurs créant des champs culturels, ces dernières années le contrôle est de plus en plus financier, privilégiant le nombre de ventes : « Relativiser la gravité de la crise, qui après bien d'autres, affaiblit le secteur du livre. S'il serait absurde de conclure à une irréversible récession, voire à la « mort du livre », il serait également tout à fait irresponsable de sous-estimer l'inquiétante situation d'un secteur de production qui conditionne la diffusion des connaissances et des idées nouvelles dans l'ensemble de la société... Les logiques de la mercatique privilégient, dans l'édition comme dans les autres industries culturelles, le divertissement et les contenus « pré-acceptés », faciles d'accès, que l'on suppose capables d'attirer le plus grand nombre »¹⁰.

Gérer par le résultat, c'est s'assurer d'un certain niveau de ventes pour chaque livre. Et cela ne peut pas ne pas influencer le travail de l'éditeur, du contrôleur et de l'auteur. N'y a-t-il pas des auteurs souhaitant vendre dont l'écriture est influencée par le marché ? Aujourd'hui quelle maison d'édition gérant par le résultat prendrait le risque de publier Derrida, Foucault, Bourdieu, Deleuze ? Quelle maison d'édition gérée par le résultat pourrait dire : « Chaque livre est un pari, un risque. De bons

auteurs doivent attendre plusieurs titres publiés pour trouver leur public, pour d'autres c'est immédiat. D'autres restent plus confidentiels mais ensemble ils sont notre catalogue »¹¹.

Il y a ainsi deux enjeux pour une maison d'édition. D'une part, créer un champ culturel. Autrement dit, faire émerger des auteurs choisis par des éditeurs et contrôlés par des éditeurs selon leur histoire et leur sensibilité, en relation avec la politique éditoriale de la maison d'édition¹². D'autre part, créer un champ financier ; autrement dit, maximiser le résultat. Le résultat est contrôlé par les contrôleurs à l'aide d'un outil : le compte de résultat. Celui-ci est au cœur de la décision ; au sein du groupe il permet de faire remonter l'information. L'obligation de résultat influence le comportement des acteurs en interne et en externe (en termes de choix des auteurs et de gestion des auteurs).

Le champ culturel est contrôlé par les éditeurs avec leur sensibilité, leur engagement. Le champ financier est contrôlé par les contrôleurs avec des outils comptables, en particulier, le compte de résultat prévisionnel. L'un et l'autre sont toujours présents. Mais, selon les époques et les maisons d'édition, l'un l'emporte sur l'autre.

Le cas de Minuit

Pour illustrer la construction d'un capital culturel, nous avons choisi de prendre comme exemple Les Editions de Minuit avec la publication de Samuel Beckett. Les Editions de Minuit ont été créées pendant la deuxième guerre mondiale dans la clandestinité par Vercors et Lesclure. Ils publient « Le silence de la mer » en 1942. Jérôme Lindon, nouveau directeur des Editions de Minuit arrive en 1948. Les Editions de Minuit ont réussi à survivre pendant les années d'après guerre. La publication de Beckett a été un moment déterminant pour elles.

Beckett, irlandais vit en France depuis 1937 de ses traductions. C'est un écrivain inconnu. Beckett a été publié pour la première fois par les Editions de Minuit en 1952. Après avoir été refusé dans six maisons d'édition, sa com-

pagne le propose en 1950 aux Editions de Minuit qui l'accepte aussitôt. Jérôme Lindon nous raconte « Quand, par la suite, Sam et Suzanne m'ont parlé de l'arrivée aux Editions de Minuit, ils m'ont raconté l'histoire de la façon suivante : ils étaient installés au Cluny, un café du boulevard Saint-Michel situé en face des Editions, Sam est resté attablé et Suzanne a traversé le boulevard pour apporter les manuscrits à Georges Lambrichs. Sam lui aurait dit : « Si cette fois-là il est édité, je te paye un paquet de cigarettes. Mais promets-moi que ce sera ta dernière tentative »¹³.

Les débuts de Beckett pour les Editions de Minuit sont difficiles pour trois raisons. D'abord, l'imprimeur, trouvant que les écrits de Beckett sont trop scabreux, refuse que son nom apparaisse, c'est pourquoi il y aura « l'imprimerie spéciale des Editions de Minuit ». Puis les ventes sont minimales pour *Molloy* 694 exemplaires, *Malone meurt* 241 exemplaires, *L'Innommable* 476 exemplaires en 1951. Enfin, les Editions de Minuit sont en grandes difficultés financières.

Mais, Jérôme Lindon sait qu'il y a un avant et un après Beckett : « J'avais la responsabilité des Editions de Minuit depuis deux ans. Je me posais la question de savoir si, un jour, je serais capable de repérer un auteur encore inconnu. Nous avions publié des gens comme Klossowski, Bataille, Blanchot, mais même s'ils avaient été refusés par Gallimard, ils étaient connus. Lire un auteur encore inconnu n'a strictement aucun rapport. En lisant *Molloy*, j'ai eu le sentiment que c'était l'événement de ma vie d'éditeur qui était en train de se produire. Et je continue de penser que c'était vrai. C'est dans les derniers mois de l'année 1950 que s'est produit le seul moment essentiel de ma vie d'éditeur. Par la suite tous les chocs du même genre étaient, malgré tout, relativisés par l'antériorité de ma découverte de Beckett. Quand j'ai connu Robbe-Grillet, Butor puis Claude Simon, Robert Pinget, cela procédait de Beckett [...]. Si les Editions de Minuit existent, c'est à Samuel Beckett qu'elles le doivent, et notamment à cette journée-là. Il ne s'est rien passé avant et tout ce qui est arrivé depuis vient de là »¹⁴.

Mais comment faire sans ressources financières ?

Jérôme Lindon fait du manque de ressources financières un point fort. En effet, « De cette contrainte majeure, les Editions de Minuit sauront faire un atout : Jérôme Lindon, lui, tirera parti du manque de moyens : activant essentiellement un réseau de critiques savants – qui, à l'époque a accès à la grande presse – il réussit à obtenir pour ses auteurs non des rentrées d'argent mais une légitimité immédiate. Il est à proprement parler un "auteur d'auteurs" les écrivains qu'il publie reçoivent des relevés de vente nuls ou très faibles, mais sont présents dans toutes les histoires de la littérature contemporaine. Subvertissant les règles du jeu littéraire, indépendamment du "*cursus bonorum* du littéraire", il fait littéralement "naître des écrivains". Et, au premier rang d'entre eux, Samuel Beckett »¹⁵.

C'est à ce moment-là que Jérôme Lindon définit ce qu'est pour lui, le métier d'éditeur. Il considère que c'est non seulement reconnaître des talents inconnus mais aussi c'est assurer la diffusion et un rayonnement de l'auteur. On parle d'« efficace » de l'éditeur : « "L'efficace de l'éditeur" recouvre plusieurs éléments : un rapport personnel et affectif fort avec une œuvre ; la mise au point d'une stratégie publicitaire permettant de conquérir pour l'auteur une consécration dans la durée, la "gloire" et non le "succès" »¹⁶.

En publiant Beckett, les Editions de Minuit commencent à se créer une réputation au point de devenir la maison d'édition qui publie des inconnus, très connus, comme Alain Robbe-Grillet, Barthes, Marguerite Duras, Claude Simon, (le nouveau roman). De fait, « De la fin des années 50 au début des années 70, les Editions de Minuit feront davantage que publier : elles contribueront à l'émergence de la nouvelle figure de l'intellectuel »¹⁷. Cette petite maison s'impose auprès des grandes maisons d'édition. Elle est capable de trouver des auteurs de talent et de les diffuser. Cette maison a été capable de développer un capital culturel reconnu internationalement.

Cet exemple met en évidence trois points : d'abord, comment un projet peut ne pas être rentable (absence de ressources financières et faible vente) tout en ayant une valeur. En suivant uniquement la rentabilité financière,

le projet aurait été abandonné. Ensuite, comment un contrôle par le sens peut créer un capital culturel. En effet, la valeur financière d'aujourd'hui (zéro) n'est pas celle de demain (importante). Enfin, quelle définition un éditeur donne de son métier. L'éditeur est ici considéré comme un passeur de création.

Précisons que cette maison d'édition est née de la résistance où l'importance de la pensée est au cœur de la réflexion. Bien que cette maison ait rencontré des difficultés financières, elle a traversé les années. Bien sûr, aujourd'hui, en termes de résultat ou de chiffre d'affaires, elle est à la cent quatrième place, mais en termes de réputation, elle a réussi à avoir une image internationale d'émergence d'auteurs. Non seulement ces éditeurs des Editions de Minuit ont pris le risque de publier des auteurs inconnus, mais ils les accompagnent dans leur démarche sur le long terme.

Pour conclure, travailler sur les rapports entre création et gestion, c'est travailler sur des paradoxes : le court terme n'est pas valorisable, la maîtrise du risque est incertaine, le retour sur investissement ne revient pas obligatoirement à celui qui prend le risque, l'immatériel est difficile à valoriser. Est-ce à dire qu'il ne faut pas le faire ? Est-ce que parce qu'une chose n'a pas une valeur financière aujourd'hui, qu'elle n'en a pas du tout ? En comptabilité le chiffre est au cœur de toute décision ; c'est le « vrai ». Alors, celui qui en connaît la technique se retrouve au cœur de bien des décisions. Pour la création, le gestionnaire se retrouve au cœur des justifications des choix. Peut-être involontairement se retrouve-t-il dans une position difficile : édite-t-on cet auteur ? Continue-t-on à l'éditer ? Le gestionnaire se retrouve ainsi, sans que ce soit son rôle en position de « passeur de la création ».

Marie-Astrid Le Theule,
Maître de conférences CNAM et enseignante à l'IFM

1. Stefan Zweig, « Le mystère de la création artistique », 1939, in Stefan Zweig, *Essais III*, Paris, Librairie Générale Française, 1996, p. 999-1016.

2. Ici, nous utilisons souvent le mot création à la place d'innovation. « Selon Schumpeter (1912/1972) l'invention représente la conception de nouveautés d'ordres différents :

- biens, méthodes de production, débouchés, matières premières, structures de la firme ou technologies ». Alors que « l'innovation représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions. » (Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, Sociologies, 2000). La création est similaire à l'innovation. Il nous a semblé que dans le langage employé en gestion, l'innovation est liée à l'entreprise et sa « mise en place sur le marché. » Nous avons craint que ne soit assimilée innovation et mise en place sur le marché. Or, nous nous sommes intéressés d'une part à des organisations qui sont intégrées ou non dans le système marchand, d'autre part au processus de création (ou d'innovation) ne sachant pas si ce processus aboutirait à un objet créé. C'est pourquoi nous avons utilisé souvent le mot création à la place d'innovation.
3. Gilles Deleuze, *Logique du sens*, Paris, Les Editions de Minuit, 1969.
 4. Denis Diderot, *Lettre sur le commerce de la librairie*, Paris, Paris Fontaine, 1763.
 5. Jean-Luc Giribone, Eric Vigne, « Le monde de l'édition et la création intellectuelle », entretien, propos recueillis par Olivier Mongin, J. Roman, in *Revue Esprit*, mars-avril 2000, p. 183.
 6. Dans ce réseau, les membres sont interchangeableables et l'élément principal de ce réseau est la confiance. Qui veut s'assurer de la collaboration du personnel de renfort doit retenir son attention et susciter son intérêt. Voir Howard Saul Becker, *Les Mondes de l'art*, 1988, traduction française, Paris, Flammarion, 1992.
 7. Theodore M. Porter, "Making Things Quantitative. Accounting and Science", Cambridge, Cambridge University Press, 1994, p. 36-56.
 8. Christian Bourgois, *Propos recueillis lors de l'exposition*, Paris, Centre Pompidou, 2005-2006.
 9. Eric Hazan, « Point de vue d'un éditeur concentré », in *Revue Esprit*, juin 2003, p. 156-157.
 10. Jean-Marie Bouvaist, « Crise et mutations dans l'édition française », in *Cahiers de l'économie du livre*, Hors série n° 3, *Observation de l'économie du livre*, 1993.
 11. Christian Bourgois, *op. cit.*
 12. Ce qui explique la cartographie éditoriale entre les maisons d'édition : Deleuze et Derrida chez Minuit, Foucault chez Gallimard, Barthes et Lacan au Seuil.
 13. Anne Simonin, *Les Editions de Minuit, 1942-1955. Le devoir d'insoumission*, Paris, IMEC Editions, 1994, p. 383.
 14. *Ibid.*, p. 383.
 15. *Ibid.*
 16. *Ibid.*, p. 390.
 17. *Ibid.*, p. 471.