

Actes Sud, ceci n'est pas un groupe

En trente ans, Actes Sud a imposé une autre façon de penser l'entreprise. La petite maison d'édition arlésienne a créé une galaxie d'éditeurs associés qu'elle rend encore plus visibles aujourd'hui.

Lorsqu'on arrive au Méjan, le siège d'Actes Sud au bord du Rhône, baigné du soleil arlésien et balayé par le mistral, mieux vaut se munir de son dictionnaire « franco-actessudien ». Dans la maison, on bannit le terme « groupe », lui préférant « ensemble ». Pas de « filiales » mais des « maisons associées », aucun « rachat d'entreprises » mais « des rencontres ». « Nous sommes attentifs à utiliser un autre vocabulaire, souligne Françoise Nyssen, la présidente du directoire et fille du fondateur, qui publie Naomi Klein, l'auteure de *No Logo*, qui sort bientôt *La stratégie du choc : la montée d'un capitalisme du désastre* [voir p.34] . Nous réfléchissons au concept d'entreprise humaine. Il existe d'autres voies que celles de l'économie classique. » Et pour inviter à changer de point de vue, cette docteure en biochimie moléculaire n'hésite pas à évoquer la révolution de la physique au XXe siècle avec le principe d'incertitude d'Heisenberg : « Nous devons appliquer le nouveau paradigme des sciences à l'économie : l'entreprise n'est pas figée dans un schéma, elle est vivante. » Son compagnon et directeur du développement, Jean-Paul Capitani, renchérit : « Nous avons fondé notre développement sur des gens et non sur des études de marché. Je m'occupe de la collection nature et je crois qu'Actes Sud est une entreprise biologique, qui pousse naturellement. »

Un autre mode de gouvernance. La posture peut sembler artificielle, mais force est de constater que, trente ans après la fondation d'Actes Sud dans un mas au Paradou par Hubert Nyssen et son épouse Christine Le Boeuf, la philosophie comme le lexique n'ont pas changé, proposant un autre mode de gouvernance. « L'entreprise a évolué et grandi mais l'esprit est resté le même, témoigne Jacqueline Chambon, qui a fait ses débuts chez Actes Sud en 1982, a quitté le groupe puis l'a réintégré. Dès le départ, ils avaient une idée de ce qu'ils ne voulaient pas. » La maison, principal ensemble éditorial indépendant de taille moyenne (1), a imposé, depuis Arles, un style nouveau dans le monde de l'édition.

Ces principes ont façonné une entreprise où l'idée de faire un planisphère du groupe provoque des crises d'urticaire, où « organigramme » est un gros mot qui « fige les personnes et empêche l'explosion des compétences » et où il règne un désordre organisé à l'image de l'architecture labyrinthique des locaux d'Arles ou de Paris. Chez Actes Sud, les actionnaires sont aussi éditeurs de la maison et tout le monde se retrouve régulièrement autour d'une grande table, dans le jardin de la famille Nyssen avec Françoise aux fourneaux. C'est d'ailleurs cet été, lors d'un de ces traditionnels repas, que la notion d'« éditeurs associés » a émergé. Elle repose sur « cette idée que les marques sont des personnalités fortes, qui ont leurs coups de cœur et leurs enthousiasmes, explique le directeur éditorial Bertrand Py. Quels que soient les tuyaux souterrains – filiale, fusion, participations, adossement, rachat –, l'important c'est que les éditeurs puissent travailler avec liberté, sécurité et désintéressement tout en restant responsables de l'équilibre de leurs comptes ».

Et Bertrand Py souhaite renforcer cette notion d'éditeur associé. Ainsi le logo Actes Sud va être enlevé des couvertures des marques associées et des catalogues distincts seront publiés pour chacune d'entre elles. « Mon intention est de faire réémerger les marques associées, qui sont parfois trop peu visibles, décrypte-t-il. Je suis très soucieux de ne pas saturer les tables des libraires, et mes équipes de production et de communication, avec une production Actes Sud. Pour trouver des issues à tous les bons livres que je reçois, il vaut mieux séparer les maisons. » Bertrand Py n'exclut d'ailleurs pas d'inviter d'autres entreprises à rejoindre le groupe.

Car le mode de développement d'Actes Sud a toujours été horizontal. La maison nourrit son catalogue de multiples affluents, développant des collections au gré des reprises. « Le rapprochement de structures d'éditions indépendantes apparaît comme une résistance aux tentatives oligarchiques de contrôle du marché les grands groupes », analyse Bertrand Py. Une tendance qui a particulièrement marqué cette dernière décennie, où une série de rachats et de prises de participation a été signée : Errance en 2000 ; Le Rouergue, Jacqueline Chambon, Photo poche, Bleu de Chine en 2004 ; l'An 2, Gaïa, Imprimerie nationale, Thierry Magnier en 2005. Le directoire s'est du coup renforcé avec Danielle Dastugue, la présidente du Rouergue. Et pour financer son

développement, cette société anonyme a cédé une participation minoritaire de sa holding à son distributeur, Flammarion (2). La famille Nyssen reste aujourd'hui majoritaire dans l'affaire qui demeure complètement indépendante.

L'économie de la frugalité. Actes Sud est composé de dix départements dont sept sont le fruit de reprises de maisons, d'un réseau de diffusion de dix-neuf représentants, de cinq maisons associées, de cinq librairies, d'un centre culturel, Le Méjan, d'un restaurant et d'un... hammam. Le nombre de salariées a doublé en dix ans, et aujourd'hui cent cinquante personnes travaillent dans le groupe, auxquelles s'ajoute une trentaine d'employés dans les filiales. La maison qui possède 6 000 titres au catalogue dont ceux d'Alaa El-Aswany, Henry Bauchau, Paul Auster ou Russell Banks, a presque triplé son chiffre d'affaires en sept ans, passant de 16 millions d'euros en 2000 à 44 millions l'an passé (en consolidé). Mais il en faut plus pour faire tourner la tête des dirigeants qui continuent à prôner « *l'économie de la frugalité* ». Comme le précise Françoise Nyssen : « *On ne travaille pas pour dépenser inutilement dans les frais généraux.* »

Chéri des libraires, Actes Sud a toujours pris soin d'eux, les « *épices de notre métier* », selon Jean-Paul Capitani. D'où la création d'un réseau de diffusion en 1991, structuré depuis 2006 en deux pôles, l'un pour le texte et l'autre pour l'image. En outre, les locaux de la maison sont adossés à leur librairie de 300 m². Et le développement d'une collection va souvent de pair avec l'acquisition d'une librairie, à l'instar de celle du théâtre du Rond-Point avec « Actes Sud Papiers » ou celle d'Errance dans le 4^e arrondissement de Paris pour l'archéologie. « *La librairie d'Arles a été notre école en tant qu'éditeur*, raconte Jean-Paul Capitani. *Nous avons face à nous la réalité de ce que c'est que de recevoir des livres, les retourner, les vendre, les comprendre, faire venir des auteurs. Voilà ce qui a fait notre éducation.* »

Faire ce en quoi on croit. En dix ans, l'image de la maison a énormément changé, balayant l'impression d'une entreprise à la croissance qui s'emballe (3). Bertrand Py, analyse ce changement avec le recul : « *Sur nos dix premières années d'existence, un livre Actes Sud était un très bel objet que les dames un peu snob, ayant une maison dans le Luberon, trouvaient charmant. Lors de la deuxième décennie, on nous voyait comme un éditeur de bons livres mais qui vendait peu. Depuis huit ans, cette vision a changé et nos choix ont rencontré le public. J'ai l'impression que l'on continue à faire ce en quoi on croit et que ça devient moins difficile d'avoir une petite rentabilité.* » En effet, la dernière décennie de la maison a été marquée en 2004 par le Goncourt de Laurent Gaudé pour *Le soleil des Scorta*, un Femina en 2006 pour *Lignes de faille* de Nancy Huston, et l'envol des ventes de plusieurs auteurs du fonds. Si en 1998 la meilleure vente de l'éditeur était *L'accompagnatrice* de Nina Berberova avec 168 000 exemplaires, aujourd'hui Stieg Larsson, avec sa trilogie *Millénium*, tutoie la barre du million de ventes.

Quant à l'avenir, inutile de demander un plan de développement sur cinq ans ! La maison se développera au gré des rencontres. Les éditions devraient prochainement déménager pour intégrer le projet de pôle culturel dans les anciens entrepôts SNCF d'Arles. Jean-Paul Capitani souhaite faire construire un bâtiment « *zéro énergie* » qui fonctionnera à l'intérieur comme une serre. Reste à faire en sorte, pour un avenir bien plus lointain, que « *Actes Sud existe au-delà des personnes que nous sommes* », se plaît à rêver Françoise Nyssen. Pour donner une réalité pérenne à l'association du Méjan, elle évoque la création d'une fondation.

ANNE-LAURE WALTER

(1) En 2006, avec un chiffre d'affaires de 32,6 ME, elle se situait à la 25^e place du classement des 200 premiers éditeurs français (LH 705 du 12.10.2007, p. 10).

(2) 35,4 % selon le bilan 2007 du groupe RCS.

(3) LH 284 du 13.3.1998, p. 68-70.