



HAL
open science

Une siècle de commercialisation du livre

Hervé Serry

► **To cite this version:**

Hervé Serry. Une siècle de commercialisation du livre. Alban Cerisier, Pascal Fouché (dir.). Gallimard, un siècle d'édition., Gallimard, Bibliothèque nationale de France, pp.154-171, 2011, 978-2-07-013317-8. hal-03051823

HAL Id: hal-03051823

<https://hal.science/hal-03051823v1>

Submitted on 10 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Un siècle de commercialisation du livre Hervé Serry

Considéré comme un produit pas tout à fait comme les autres, le livre pose des problèmes de commercialisation qui lui sont propres. Le stockage est une charge importante pour un objet de papier dont la valeur marchande s'amenuise au fil du temps. Le nombre et la diversité des points de vente, tant par la nature de leur clientèle potentielle que par leur éclatement géographique, requièrent une logistique complexe pour des volumes variables et des délais réduits. Dès 1920, l'office, c'est-à-dire la livraison automatique des nouveautés des éditeurs chez les revendeurs, peut concerner de 300 à 2 000 points de vente. L'essor de la production, la multiplicité des formes, voire l'unicité de chaque livre, ou encore, depuis 1981, la loi sur le prix unique participent de cette singularité. Pour assurer le placement des livres chez les revendeurs, « la justification de l'insertion d'un intermédiaire entre l'éditeur et le point de vente est donc évidente¹. » Cet intermédiaire est en fait un monde en soi composé d'une nébuleuse de métiers et d'outils.

Qu'elle soit assurée par une même structure, ou séparément, qu'elle soit déléguée ou assurée en interne, la diffusion joue un rôle déterminant pour l'image de marque d'un éditeur auprès des libraires². Elle est une activité de prospection et de promotion : les représentants informent les revendeurs des nouveautés d'une maison d'édition et défendent le fonds auprès d'eux. Ils prennent les commandes et mettent en place les campagnes de publicité sur les lieux de vente. Ces équipes commerciales attachées à une marque ou à plusieurs usent de leurs connaissances des points de vente pour faire remonter des informations sur les inflexions du marché vers les autres services de l'éditeur. « Fonction industrielle dans une filière d'activité qui garde une dimension artisanale³ », la distribution gère les stocks, les expéditions vers les revendeurs et, en règle générale, la facturation et le recouvrement. Rémunéré par une commission et occupant une position-clé dans la gestion des flux financiers (il est du croire à l'égard du libraire), le distributeur dispose des précieuses données statistiques sur les ventes, indispensables à l'éditeur et au diffuseur.

Cet ensemble d'activités a connu une forte rationalisation depuis un siècle. La question des effets croissants de l'aval de la filière (la diffusion et la distribution) sur l'amont (l'édition) est récurrente chez les professionnels du livre. Louis Hachette, « le premier véritable industriel du livre⁴ », a vite compris les nécessités d'une distribution puissante et de son lien organique avec la définition de la production. À partir de 1852, anticipant les marchés, il conquiert le réseau des points de vente dans les gares et imagine une offre spécifique pour cette clientèle. Dans les années 1920, les héritiers de l'empire qu'il a bâti feront croître un réseau de diffusion-distribution du livre et de la presse actif en France et à l'étranger et structurant en profondeur le marché.

« J'ai visité moi même les librairies de Paris » (Gaston Gallimard)

Au lendemain de la parution des trois premiers titres des Éditions de la NRF en juin 1911, André Gide s'inquiète de leur réception : il suggère de redoubler d'efforts pour qu'Hachette commande leurs livres pour ses bibliothèques de gare. Tirage, promotion, commercialisation, tout est fait pour vendre. Deux décennies plus tard, Gaston Gallimard, le premier représentant de sa maison, n'a pas oublié ses efforts afin de « [s]'introduire dans toutes les librairies de France et à l'Étranger qui refusaient de prendre en dépôt les livres d'une maison débutante⁵ ». Le renforcement de l'organisation du « comptoir d'édition » des origines témoigne de cette détermination. Dès 1912, un administrateur commercial est recruté. Jean-Gustave Tronche, recommandé par Jacques Rivière, possède une expérience de commissionnaire en librairie. Cet « associé précieux, dévoué, intelligent », comme le décrit Gaston Gallimard à Marcel Proust, occupe vite une place importante à la NRF. En 1912, le comptoir quitte les locaux loués au libraire-éditeur Marcel Rivière. Il s'agissait d'un bureau et d'un dépôt pour les ballots de livres qui, de là, partaient vers les libraires, les commissionnaires ou le réseau Hachette. Peu après la création de la Librairie Gallimard en 1919, une « crise d'amitié⁶ » assombrit les relations entre Tronche et son patron. Cette nouvelle étape conduit à une réorganisation des activités qui limite ses prérogatives au seul domaine commercial (au profit de Raymond Gallimard, récemment entré dans la Maison), ce que l'intéressé refuse.

Si l'artisanat des premiers temps n'a pas disparu, comme en témoigne le voyage en Belgique de Jacques Rivière pour rapporter à Paris un tirage de *La NRF*, comme s'il s'agissait de ses bagages⁷, la Librairie Gallimard s'appuie sur l'ensemble du système de commercialisation des livres de l'époque, à partir de son magasin parisien et des stocks conservés chez les imprimeurs. Après diverses tentatives, des négociations interprofessionnelles permettent que la Maison du livre français ouvre ses services d'expédition en mars 1920. Gallimard s'associe à l'initiative⁸. Il est convaincu de la nécessité d'être attentif à l'organisation de la vente afin d'« avoir une heureuse influence sur la librairie en générale puisqu'elle tend à en renouveler les méthodes et à exciter un réveil de cette branche⁹ ». Les Éditions se dotent la même année d'une librairie au 15, boulevard Raspail, dont la direction est confiée à Roland Saucier, collaborateur très proche de Gaston Gallimard. Quarante ans plus tard, Claude Gallimard engagera sa Maison dans la constitution d'un petit groupe de librairies situées au Maroc (SLEA), puis à Paris¹⁰ et à Strasbourg¹¹.

Non sans opiniâtreté, Gaston Gallimard tente de convaincre le responsable du service des gares d'Hachette d'accepter la mise en vente de *Sodome II* de Marcel Proust. Mais ce livre en trois volumes ne convient pas à la configuration des étalages. Son prix serait trop élevé et sa lecture trop longue pour la clientèle qui voyage. Ces contraintes renforcent l'éditeur dans sa conviction de choisir des formats conformes aux attentes des dépositaires afin qu'ils aient pour les œuvres NRF « la bonne volonté qu'ils ont pour les romans de ventes faciles¹² ».

Si après le départ de Jean-Gustave Tronche, Gaston Gallimard visite « régulièrement toutes les librairies de Paris¹³ », il se préoccupe toutefois de recruter un nouveau directeur commercial, d'abord en la personne de Bernard Monod, un ancien d'Armand Colin et des Éditions Nelson, auquel est bientôt associé Simon de Vaulchier. Mais les

deux hommes ne font pas l'affaire et Gaston cherche à les remplacer au printemps 1922¹⁴. Louis-Daniel Hirsch, recruté en octobre, sera l'homme de la situation. Né en 1891, il fait corps avec les intérêts de la maison, qu'il défend chez les libraires comme auprès des auteurs. Roger Martin du Gard écrira de lui : « J'ai pour Hirsch une très vieille amitié, et je n'ai jamais eu de lui que des preuves de sympathie et de dévouement, sans défaillance. Il faut avoir connu la NRF avant qu'il y soit, pour évaluer tout ce que la maison doit à son travail opiniâtre, à son abnégation d'amoureux passionné¹⁵ !... » Si Hirsch, homme lige de Gaston durant trois décennies, devient une pièce maîtresse du dispositif, l'élan donné à l'affaire après son arrivée ne satisfait pas Jacques Rivière. Selon lui, la démission de Jean-Gustave Tronche a conduit Gaston et Raymond Gallimard, l'indispensable « directeur financier » depuis 1921, à une stratégie timorée. S'il vise d'abord le niveau trop bas des salaires, son propos est plus large : « nous ne profitons pas matériellement d'un tiers de notre crédit moral » et la « NRF » perd trop lecteurs car ses livres ne sont pas assez disponibles. « *Nous ne prévenons jamais les besoins de la clientèle*. Et cela n'est la faute ni de Hirsch, ni de moi, ni de toi, ni de Raymond directement, mais seulement d'une sorte d'étroitesse première de notre organisation¹⁶ ».

Selon le registre du personnel, le premier « voyageur » de la maison, Joseph Brusco, est recruté en février 1924 (il y restera jusqu'en juin 1960, rejoint par son fils André en 1952). La diffusion devient une activité en soi et, deux ans plus tard, s'étoffe sensiblement. Pour son magasin de stockage, Gallimard recrute deux cadres : Kyriac Stameroff (chef) et Germaine Carré-Foucault (sous-chef) qui semblent avoir dans un premier temps un emballeur, un emballeur-magasinier et des facturières à leur côté. Un autre représentant, Edouard Caen, qui aura lui aussi une riche carrière chez Gallimard, arrive cette même année. Le renfort de quatre emballeurs, d'un magasinier, d'un chauffeur, de plusieurs manutentionnaires et de facturières, dont au moins deux affectés aux retours, et d'intérimaires, démontre une indéniable montée en puissance entre 1928 et 1930-1931. Afin de s'assurer de la qualité du service rendu par les commissionnaires qui livrent les points de vente, Gallimard embauche trois inspecteurs.

Au 1^{er} janvier 1930, une note interne sur le « service des magasins » préparée par Hirsch au moment de l'aménagement au 5, rue Sébastien-Bottin, collationne les fonctions des dix-sept employés du service commercial auquel doivent s'ajouter les deux employés à la semaine du service de presse dont il dirige les activités. Il articule la réflexion autour de deux projets de réorganisation des magasins. Le premier laisse le service des retours à l'ancien siège de la rue de Grenelle, et des dépôts de livres réputés « invendables » Boulevard Arago et Rue du Val-de-Grâce. Une solution alternative est envisagée, concentrant les retours Boulevard Arago et abandonnant le local « Grenelle » pour louer en dehors de Paris un lieu capable d'accueillir un million-et-demi de volumes. Le système de stockage – constitué de quatre cents casiers – serait conservé et un transport trimestriel vers le local des « invendables » pourrait être programmé. La maison accumule alors les prix littéraires, publie les jeunes auteurs promis à un bel avenir, multiplie les investissements dans la presse et les revues et est présente dans les principaux domaines éditoriaux. En deux décennies, elle a changé d'échelle au prix de nombreux investissements. Et lorsque Louis-Daniel Hirsch – qui bénéficie d'un intéressement aux bénéfices à partir de 1929 – fait dresser un tableau comparatif de l'activité de la Librairie Gallimard et de celle de son concurrent, Bernard Grasset, la supériorité se situe aussi sur le terrain des chiffres : pour l'exercice du 1^{er} juillet 1930 au 30 juin 1931, Gallimard a publié 191 titres ; Grasset, 79.

L'exclusivité Hachette ou la révolution de la distribution moderne

Après son entrée en Bourse en 1922, Hachette, déjà en situation de quasi-monopole sur la diffusion de la presse, entend devenir incontournable sur le marché de la distribution du livre. La Maison du livre français est du reste soutenue par ses concurrents directs : Larousse, Plon ou Flammarion. Cette politique de conquête, impulsée par René Schoeller, passe par une extension de son réseau de vente et une politique de contrat de distribution en exclusivité définie en 1927. L'accord de diffusion-distribution signé en avril 1932 avec la Librairie Gallimard a « pour objet essentiel de placer sous leur dépendance les libraires de métier qui s'étaient abstenus jusqu'alors de recourir¹⁷ » aux services d'Hachette. Des relations se sont tissées entre les deux sociétés qui partagent « un univers commun à la profession », au niveau de leur direction notamment. Gaston Gallimard, désormais patron de l'hebdomadaire *Détective*, est entré dans le monde de la grande presse qui est celui de René Schoeller¹⁸.

L'accord suscite des interrogations. Une note de Roger Martin du Gard met en garde Gaston Gallimard : certains auteurs se disent convaincus par « [ses] explications » en faveur de cette exclusivité, mais ils « avouent à d'autres leur vague de méfiance. L'argument secret est : “Nous serons moins payés ; Gaston, dans les mains de Hachette, sera moins libre et moins généreux” ». De manière affichée, poursuit Martin du Gard, les réticences prennent la forme d'une possible censure : « À la veille d'une guerre, par exemple, la NRF se verrait indirectement soumise à un mot d'ordre venu d'ailleurs. Non pas qu'Hachette puisse s'immiscer dans le choix des auteurs ; mais il peut, en fait, bloquer la vente d'un auteur indésirable. Et tu serais impuissant. »

Les clauses de cette « exclusivité absolue », négociées entre René Schoeller et Gaston Gallimard, reposent sur la garantie du paiement par Hachette de 70 ou 75 % du nombre d'exemplaires, selon les types d'ouvrages (divisés en trois catégories). Pour la catégorie « A », réunissant les éditions courantes de littérature, le nombre annuel de titres maximum couvert par le compte ferme est fixé à 121. Un seuil minimum de tirage, défini conjointement, est fixé à 5 500 exemplaires. Les ventes des ouvrages « B » (premiers romans, philosophie, théâtre, poésie, essais) ne sont pas garanties, à l'exception de dix-sept titres pris dans ces genres, dont douze premiers romans. Les ouvrages de luxe (« C ») bénéficient eux aussi d'un compte ferme au même pourcentage. Une clause d'échange permet à Hachette, à échéance fixe, d'obtenir des réimpressions équivalentes à la masse des invendus couverts par la garantie. Remises aux librairies, niveaux et échelonnements des avances et des paiements, service de presse, financement de la publicité, réimpressions, retours.... occupent les vingt-cinq articles et les quarante-deux pages de ce document, paraphées le 29 mars 1932 par Gaston et Raymond Gallimard et Maurice Labouret, administrateur et actionnaire des Messageries Hachette. De plus, une avance donne à l'éditeur une trésorerie fort utile en cette période de crise économique. Des associations particulières, notamment en compte-à-demi (à larges traits : Gallimard assure l'édition, Hachette le financement ; les bénéficiaires sont partagés) seront conclus pour l'« Encyclopédie de Pléiade », « L'Univers des formes » ou la « Série Noire ». Stratégique également, le lancement du « Livre de Poche » en 1953 (édité par la Librairie générale française, une filiale d'Hachette) au sein duquel le riche fonds Gallimard (et ceux de Denoël, Mercure ou de

La Table Ronde) sera un élément essentiel dans la stratégie de conquête des marchés de masse qui anime Hachette.

Gallimard obtient ainsi en 1932 un contrat qui lui assure des revenus réguliers sans avoir « à construire lui-même un système de vente efficace » tout en pouvant « limiter les frontières de son entreprise à la politique éditoriale¹⁹ ». Les renégociations de mai 1942, mars 1949 et mars 1956 – ce dernier contrat conclu pour quinze ans – limitent progressivement les avantages concédés à l'origine. Ainsi, à compter de l'accord de 1956, conclu après plus d'un an de tractations, le règlement de la garantie, effectué « au mois le mois », ne concerne plus que 50 % des livraisons effectués par l'éditeur « et non pas la totalité des livres fabriqués ». Selon les choix d'Hachette, il « s'appliquait [...] aux ouvrages qui se vendaient le mieux ». Pour Claude Gallimard, les délais de paiement n'apportaient « aucune aide trésorerie et ne constituait aucune avance²⁰. » L'accord de 1956 est, dans les semaines qui suivent sa ratification, l'objet de tentatives d'ajustements lorsque Hachette s'aperçoit que les remises d'exploitations ont été minorées (de 2 %). À cette revendication, parmi d'autres, la NRF ne cède pas car elle « ne peut en consentir de meilleures remises sans compromettre son équilibre financier ou modifier totalement sa politique d'édition. » La résiliation du contrat est évoquée et l'éditeur estime être en mesure « d'assurer sa distribution, avec ces remises, en dehors d'Hachette ». Rappelant ce qu'elle estime être de fortes concessions – dont l'acceptation d'une exploitation des éditions en compte-à-demi dix ans au-delà du contrat général –, Gallimard se dit « surpris » qu'une proposition de cession de la moitié du capital de Grasset (qui devait être effective après le départ du fondateur) ne soit plus évoquée au prétexte de cette exigence d'une remise supplémentaire.

Des conditions financières trop faibles faites aux libraires, des défaillances d'approvisionnements, des comptes qui tardent à être communiqués ou sont contestés, la rétention des autorisations pour le passage en « Livre de poche », le nombre insuffisant de représentants dévolus à la NRF, ont pu rendre les relations entre les deux associées « orageuses », mais « une amitié continue et une collaboration fructueuse », selon les mots de Gaston Gallimard en 1962, semble avoir permis de dépasser des difficultés que l'on savait inévitables. Lorsque Hachette étend ses activités littéraires avec Grasset (repris en 1954), Fayard (1958), Fasquelle (1959) et Stock (1961), la direction de Gallimard perçoit une concurrence contraire à l'esprit de l'accord d'exclusivité. L'association commune dans la vente directe avec le Club du Meilleur livre, restée secrète pour ne pas déplaire aux libraires, fonctionne très bien durant quelques années jusqu'au moment où, en 1956, la proposition est faite, soutenue par Hachette, de réintégrer la production du Club au circuit de vente traditionnel. Pour la NRF, qui n'admet pas cette solution, il s'agissait en effet d'exploiter « un nouveau canal de vente pour les titres de son fonds²¹ ». Si les courriers entre Gaston ou Claude Gallimard et Guy Schoeller, le fils de René qui a intégré la direction d'Hachette et a pris la responsabilité en avril 1948 des relations avec la NRF, débutent souvent par « Cher Ami », la pression de Grasset sur des auteurs de la maison, parfois de Denoël, dénote, parmi d'autres faits, un climat moins ouvert à la conciliation. Claude Gallimard, de plus en plus présent dans les échanges, va jusqu'à demander en janvier 1964 l'arrêt des activités littéraires de Grasset et Stock en échange d'une prolongation de trois ans du contrat du « Livre de Poche ».

Autour de 1965, les relations se tendent encore. Le lancement, chez Gallimard, d'une étude financière pour évaluer les conditions d'une diffusion et d'une distribution directe le confirme. Au printemps, les dirigeants s'affrontent. Le prétexte d'une publicité

mêlant, dans un catalogue du « Livre de poche », des titres de son fonds avec ceux d'autres labels, conduit Gaston Gallimard à constater qu'on lui impose une « politique du fait accompli » qu'il « regrette vivement ». Ithier de Roquemaurel déplore que son homologue, après trente années de collaboration, crée systématiquement tant de « difficultés » pour des questions « qui en engagent l'existence et l'avenir même. » Cette réplique dissipe les « dernières illusions » de Gaston Gallimard qui juge que la rapidité des évolutions du monde de l'édition ne lui permet plus de rester dans « l'expectative ». En conséquence, leurs avocats, et particulièrement Me Georges Kiejman pour Gallimard, doivent entrer en relation pour tenter de régler l'application du contrat en cours. Significativement, Gallimard peut répondre à Ithier de Roquemaurel qu'il ressent une « hostilité » de la part de son partenaire qu'il n'avait jamais perçue de la part de René Schoeller ou de Robert Meunier du Houssoy, le premier cercle de dirigeants d'Hachette avec lesquels il avait d'abord traité.

Sans toujours chercher à éviter les accrochages, et en constatant que les profits, notamment dans le cas du « Livre de Poche » continuent de progresser, les échanges se poursuivront, mais dans un contexte nouveau. Pour certains administrateurs d'Hachette, dont Claude Labouret, la distribution des Messageries est arrivée à un moment charnière où « la commercialisation des produits prend une importance croissante par rapport aux fonctions de création et de production ». Alors que les profits du groupe sont jugés trop faibles, la rentabilité de ce secteur ne peut plus être négligée. À l'occasion du comité de direction du 15 mars 1967, il affirme que « le distributeur agit en fin de chaîne et ne peut agir sur les prix des livres. L'éditeur, au contraire, peut agir sur la structure de ses prix de revient. Il apparaît donc comme normal que la distribution soit rémunérée au prix réel ». Pour sa part, Gallimard constate que pour la période 1964-1968 ses ventes, à l'export, mais pas seulement, croissent moins vite que celle de ses concurrents.

Les motifs du raidissement des relations Hachette-Gallimard, que progressivement une réunion au sommet ne suffit plus à apaiser, trouvent leur source, du côté du distributeur, dans les contestations dont la direction de la Librairie Hachette fait l'objet, autant par les jeunes administrateurs de la famille que par les milieux financiers. Chez Hachette, Ithier de Roquemaurel « souhaite restaurer une autorité affaiblie » et le nouveau directeur du livre, Bernard de Fallois, redonner du lustre à l'éditorial. Chez Gallimard, Claude « veut montrer à son père qu'il tient à être aussi ferme, sinon plus ferme que lui²² ». Aux Messageries, et plus largement, on ne prend pas la mesure de la détermination de Claude Gallimard et l'on a pu penser qu'un accord adviendrait malgré les divergences successives. Les négociations débutent tardivement, peut-être pas seulement en raison de la mort du PDG d'Hachette, Robert Meunier en mars 1968, de l'arrivée d'hommes nouveaux aux commandes, dont Roquemaurel, ou des grèves de mai-juin 1968. Elles s'étalent du 6 novembre 1969 au 16 février de l'année suivante, date à laquelle un protocole de dénonciation est signé par les deux parties. La proposition faite par Claude Gallimard à Bernard de Fallois consiste à renouveler le contrat pour cinq ans en abandonnant le principe de garantie. Hachette deviendrait prestataire de service et laisserait Gallimard se charger de la diffusion que l'éditeur n'estime pas assez efficace pour une production où les nouveautés représentent 64 % du chiffre d'affaires généré. En janvier 1970, une suggestion de prolongation du contrat en cours d'une année, afin de poursuivre les discussions, est repoussée par le distributeur. Non seulement Roquemaurel décline les propositions faites, mais il avance la nécessité d'une augmentation des remises au profit de son entreprise. Les contrats « Pléiade », le coût de l'emballage et des stocks que Gallimard devrait supporter, la remise aux

libraires et les conditions de ventes à l'étranger, font aussi l'objet d'échanges. Au final, les frais de distribution pour Gallimard passeraient de 48,77 % à 52,16 %, à remise libraire égale. Le 30 avril 1970, Claude Gallimard, désireux d'avoir suffisamment de temps pour mettre en place sa propre diffusion-distribution, dénonce le contrat qui liait les deux entreprises. *Le Figaro* rapporte que chez Hachette on se dit un peu « étonné²³ ». C'est en tout cas 10 à 15 % du chiffre d'affaires qui disparaît et un concurrent potentiel qui surgit.

Le pari de la Sodis et le groupe Gallimard

La presse parisienne se fait l'écho de ce qui pour certains professionnels du livre serait « l'événement du demi-siècle²⁴ ». Claude Gallimard, alors âgé de cinquante-six ans, et son fils aîné Christian sont aux avant-postes pour justifier cette décision et expliquer que l'avenir de l'éditeur est assuré : « Nous ne sommes plus un groupe de jeunes bourgeois dilettantes », déclare l'héritier dans *Les Échos* le 5 juin 1970. Des « règlements de "comptes" » avec Hachette autour des collections exploitées en commun – certains contrats courent encore sur une décennie –, mais aussi sur le « Livre de Poche » où Gallimard représente 300 titres sur les 1 700 parus, sont annoncés²⁵. Au-delà de l'activité médiatique et des propos rassurants de la jeune génération des Gallimard, il reste un pari de grande ampleur à gagner en douze mois même si la maison, en 1967, avait affirmé que son chiffre d'affaires lui permettrait largement de se distribuer²⁶. Un certain scepticisme entoure ce choix de l'indépendance commerciale, accentué par les « témoignages d'hostilités d'Hachette » qui souhaite affaiblir son partenaire en engageant trois de ses cadres dirigeants²⁷. Les terrains de l'ancienne tannerie Herrenschildt que Gallimard possède à Lagny (Seine-et-Marne) depuis les années 1960, déjà bâtis à hauteur de 13 000 m² utilisés pour du stockage, l'expérience de sa filiale Denoël qui assure sa propre diffusion (et celle du Mercure, de la Table Ronde, de Minuit...) ou encore le soutien d'un confrère comme Henri Flammarion sont des points d'appui qui s'avéreront importants.

Les charges à venir n'en demeurent pas moins très importantes et le rapport prospectif remis en février 1970 par le Cabinet AT Kearney annonce des frais d'investissements de 12,5 millions de francs, dont 2,5 pour l'achat du stock et 2 millions pour le matériel. L'hypothèse de base pour une distribution autonome retient un volume d'expéditions annuel de 275 000 colis pour 9,2 millions d'exemplaires. La Librairie Gallimard doit faire sa révolution industrielle.

Christian Gallimard va dans les premières années de la création de la Sodis seconder son père pour donner une nouvelle direction à une maison qui jusque-là avait « vécu dans une sorte d'immunité commerciale²⁸ ». À Lagny, pour l'ouverture des services de la Sodis (Société de distribution des produits de l'édition), le 1^{er} février 1971, inaugurés avec le catalogue Denoël, plus de 130 employés (la maison mère en a 180) ont été embauchés, et formés dans une certaine hâte. L'équipement en éléments de stockage, en machines de manutentions, en outils informatiques (dont le rôle ne cesse de croître alors), mobilisent des moyens considérables. Le rapatriement des volumes depuis les entrepôts des imprimeurs, des brocheurs et d'Hachette (six millions d'exemplaires) s'étale sur plusieurs mois. Une longue période de rodage, durant laquelle les commandes et la facturation connaissent de nombreux ratés, fragilise l'éditeur²⁹. Les charges financières sont très lourdes, liées aux emprunts bancaires et aux à-coups des

retours qui assèchent la trésorerie. Dès 1973, les investissements doivent pourtant se poursuivre avec un nouveau bâtiment de stockage, puis l'année suivante, la mise en place de la saisie des commandes sur clavier. Pour les libraires, les difficultés du nouveau distributeur sont difficiles à admettre. Le service rendu auparavant par Hachette reste la référence³⁰. « De longues années furent nécessaires pour rendre la Sodis d'abord rentable, puis vraiment efficace³¹ ». La volonté de ses dirigeants et de ceux de la maison-mère de tisser des contacts étroits avec les libraires sera longtemps entachée par les effets de cette ouverture dans la précipitation et les difficultés qui s'ensuivirent. La naissance de la collection « Folio », avec plus de 250 titres et 9 millions de volumes annoncés (avec les policiers de « Carré Noir ») durant le premier exercice en 1972, vient à point nommé pour consolider la nouvelle structure, en termes de revenus et d'image de marque. Ce succès dans le « poche » va de pair avec l'augmentation du nombre de titres publiés chaque année, alors qu'ils avaient été relativement stables depuis les années 1930. « Folio » connaîtra de nombreuses déclinaisons, lesquelles viendront également nourrir la structure de distribution : « une distribution industrielle rationalisée a besoin d'une production qui optimise un écoulement régulier de la production³² ». Au moment de son vingtième anniversaire, la Sodis, numéro trois du secteur (après Hachette et Interforum), dispose de 40 000 m² de locaux où travaillent 360 employés. Elle traite 56 000 références « articles » et 13 000 comptes clients actifs pour 105 marques distribuées.

Si l'on admet que « l'accroissement du capital littéraire d'une maison [d'édition] s'accompagne presque inévitablement d'un renforcement du poids et des critères commerciaux³³ », c'est une autre phase qui se joue à ce moment pour la Librairie Gallimard. Le recrutement, la mise en place puis l'animation d'une équipe interne de dix commerciaux pour la production « NRF » (cinq sont débauchés de la diffusion Robert Laffont) doit beaucoup au dynamisme mobilisateur de Bernard Fixot, qui assure la direction commerciale de la Maison de juillet 1972 à février 1977, après Dominique André (1970-1971) et Axel Tourmente (1971-1972). Claude Gallimard pilote alors l'activité de la Maison au sein d'une « conférence » hebdomadaire, où siègent les principaux cadres de la Maison ; les responsables commerciaux (France, export, administration des ventes) y côtoient le directeur de fabrication, le directeur artistique, quelques éditeurs, les attachés de presse... Les décisions relatives aux tirages, prix de vente, réimpressions, lancements, plans promotionnels y sont prises ; la bonne circulation de l'information est une nécessité en cette période de grande effervescence.

Comme plusieurs autres cadres commerciaux des décennies à venir, Ambroise Pujebet commence sa carrière chez Gallimard à cette époque, après avoir passé cinq ans chez Hachette, notamment au département des exclusivités. Il succèdera en 1985 à Jean-Louis Jacques à la direction commerciale de Gallimard, lequel l'occupait depuis le départ de Bernard Fixot en 1977. Une des premières tâches qui reviendra à la jeune équipe de diffusion, se souvient-il, sera de redresser le fichier clients (libraires) communiqué contractuellement par Hachette, mais inutilisable en l'état. Un accord de coopération informatique avec Flammarion favorisera l'accomplissement de cette lourde, mais décisif, effort.

Dès 1974, le renforcement de l'organisation commerciale du groupe devient nécessaire. La structure liée à Denoël disparaît le 1^{er} mars au profit du Centre de diffusion de l'édition (CDE). Un article très pédagogique paru dans *Le Bulletin du livre*, l'hebdomadaire de la profession, précise les contours de la nouvelle entité, ses rapports avec la Sodis et pose clairement les définitions respectives de la « distribution » et de la

« diffusion³⁴ ». Bernard Fixot et Bernard Barrault, son homologue au CDE, présentent cette nouvelle étape de la réorganisation du « groupe Gallimard » : « aujourd'hui, nous voulons aller plus loin ». La volonté du CDE est de faire croître le portefeuille d'éditeurs diffusés. L'ambition est « d'être présents partout, le chiffre d'affaires que représente les maisons diffusées nous en donnant la possibilité ». Les revendeurs les plus importants, *dits* de premier niveau, sont visités par trois équipes de représentants (deux pour Gallimard et une pour les diffusés du CDE), tandis qu'une quatrième équipe se charge des points de vente au volume d'affaires inférieur, tous éditeurs confondus. L'export est assuré par un autre groupe de commerciaux. « Avec le CDE pour la diffusion et la Sodis pour la distribution, nous pouvons ainsi offrir un service à la carte, exempt de toute rigidité », affirme Alain Crochet, qui dirigera le CDE durant plus de trente ans. Le périmètre alloué aux différentes équipes évoluera vers une plus grande homogénéité des catalogues que chacune doit défendre, des « chefs de vente » ayant la responsabilité de chaque entité. L'extension du catalogue des diffusés, qui peut avoir des effets néfastes sur le travail des représentants, n'est pas toujours bien comprise par les libraires. En 1989, l'un d'eux juge que « la cohérence industrielle supplante la cohérence intellectuelle³⁵ ».

En 1979, la participation dans les sociétés France Export Diffusion et France Gestlivre Diffusion (FED-FGD), basées à Lyon et en banlieue parisienne, répond à la double volonté de disposer de dépôts régionaux et de toucher les clientèles des grandes surfaces et des petits points de vente. Une première tentative menée par Gallimard, le CDE et quelques confrères (Seuil, Flammarion, Dargaud) avait échoué et le GIE « Grandes surfaces éditions », fondé en 1978, avait été dissous après deux ans d'exercice. Mais FED, dirigée un temps par Christian Gallimard (qui, au même moment, cherche à développer les activités des Éditions sur le canal de la vente directe, en envisageant la création d'un club de livres d'éditeurs concurrent de France Loisirs, puis en reprenant Rombaldi avec la Redoute), connaît de lourdes pertes et devra être restructurée. Dans les années 2000, cette filiale de diffusion, dirigée par Dominique Boo, couvre avec ses deux équipes de vente le marché des hypermarchés et des petits points de vente pour les éditeurs distribués par la SODIS, qu'ils appartiennent ou non au groupe Gallimard. L'activité de grossiste et de dépositaire (Ivry, Nantes et Lyon) est, elle, assurée par Livrediffusion, réunissant les structures de diffusion/distribution de Gallimard, Flammarion et La Martinière³⁶.

Gallimard ne peut ainsi ignorer aucun type de point de ventes, la grande distribution permettant de toucher d'autres clientèles et de gagner en « profondeur » sur les nouveautés. Il reste que le cœur de l'offre de l'éditeur, l'animation de son fonds et la promotion de ses programmes sont portés historiquement par la librairie indépendante. Gallimard s'est donc trouvée associée de près durant ces trente dernières décennies à toutes les actions engagées pour la soutenir, malgré le premier scepticisme de Claude Gallimard à l'égard de la régulation du prix du livre – comme, du reste, à toute forme d'interventionnisme de l'État sur les politiques éditoriales (censure...). Le soutien qu'il apportera au régime du prix net (totale liberté du prix de vente, sans prix de référence), venant succéder en 1979 à celui du prix conseillé, le placera en en porte-à-faux avec une interprofession cherchant plutôt à réguler le marché, afin que la librairie ne se voie pas étouffer par les politiques agressives de *discount* de quelques gros acteurs (grandes surfaces spécialisées et grande distribution). Claude Gallimard se ralliera toutefois, non sans émettre quelques réserves sur son application, au grand combat de Jérôme Lindon, président des Éditions de Minuit, préalable au vote de la loi sur le prix unique du livre

en 1981, établissant que chaque livre a un prix fixé par l'éditeur ou par son importateur et que ce prix s'impose à tous les détaillants.

Antoine Gallimard, tout juste nommé P-DG, s'associera, comme ses confrères du Seuil et de la Découverte, avec Jérôme Lindon dans la création en décembre 1988 de l'Association pour le développement de la librairie de création (ADELC), dont il assurera la présidence plusieurs années. Cette structure d'aide à l'investissement (apports en comptes courants remboursables...) pour les librairies indépendantes d'assortiment général trouve sa place à un moment où, le marché du livre souffrant, la loi Lang est encore malmenée et brocardée. Le dispositif mis en place, auxquels d'autres acteurs publics et privés viendront s'associer, s'avèrera efficace et durable. Sollicité par Christine Albanel, ministre de la Culture et de la Communication, Antoine Gallimard préside en 2007 une Mission de réflexion sur la Librairie indépendante, qui conduit à une labellisation des librairies indépendantes de référence, à laquelle sont adossées des aides spécifiques à l'acquisition de fonds (afin d'assurer la présence de celui-ci dans les magasins sans que cela pèse excessivement sur les trésoreries) et un dispositif d'allègement fiscal à l'initiative des communes. Si, y précise-t-il, « la défense de la librairie ne s'accompagne d'aucun ostracisme à l'encontre des autres circuits de vente », il n'en reste pas moins que ce rapport, s'inscrivant à la suite du rapport de Sophie Barluet publié à l'issue de la mission Livre 2010³⁷, est un acte de foi à l'égard du maillon essentiel de la chaîne du livre, soutien de la diversité culturelle, mais dont l'extrême fragilité est avérée. Le rapport rappelle que la rentabilité nette moyenne annuelle des petites librairies est de 1 800 euros et que 31 % de celles-ci sont en résultat courant négatif. L'engagement d'Antoine Gallimard sur ces dossiers se confirmera lors de sa prise de présidence du Syndicat national de l'édition en 2010, dans le contexte de l'émergence annoncée du marché numérique.

Du côté de la distribution, durant ces mêmes années, on peut affirmer avec François Rouet que « l'ampleur du fond de Gallimard et le type de service recherché, requérant une distribution fine, ont poussé la Sodis à être largement ouverte : ainsi, la moitié du chiffre d'affaires est réalisée avec plus d'une centaine d'éditeurs tiers de manière à rentabiliser une logistique performante³⁸. » La Sodis, en mars 1990, employait 400 personnes pour gérer un stock de 45 millions de volumes (40 000 références) sur 900 kilomètres de linéaire. En 1992 une phase de réaménagement global se clôt par la construction d'une nouvelle chaîne de préparation des commandes inaugurée en 1995. Une décennie plus tard, on recense 500 salariés permanents sur le site pour le traitement de 96 000 références et un stock de 62 millions d'ouvrages, suite à l'intégration des catalogues de Géodif, Wolters Kluwer, Phaidon, Le Cerf et L'École des loisirs. En 2003, dans une décennie marquée notamment par les ventes record d'*Harry Potter*, la Sodis pèse 10 % du marché. Le numéro un du secteur, Hachette, représente un tiers de celui-ci dans une activité ou dix distributeurs (sur 190 en activités en 2002) « assurent les flux physiques et financiers de 90 % de la production éditoriale³⁹ ». Le marché de la distribution et de la diffusion est hautement concurrentiel ; des mouvements de concentration s'y opèrent régulièrement (comme en témoigne le rachat des équipes de diffusion des Éditions Bayard – la Sofedis – par Gallimard en 2010) et les transferts d'éditeurs sont fréquents d'une structure à l'autre (Odile Jacob rejoint ainsi le CDE et la SODIS).

Ces dernières années ont été marquées par d'importantes évolutions en aval de la distribution, dans la répartition des ventes par canal : essor des grandes surfaces spécialisées, développement de la vente par Internet (4 % en 2007 ; 8 % en 2010),

émergence de la diffusion numérique. Tout en s'appuyant sur des libraires, la Maison doit être présente sur tous ces réseaux de vente. Des postes de responsables de « comptes-clés » sont créés au sein de la diffusion Gallimard, en charge des relations avec les grandes enseignes. Il s'agit également de défendre chaque titre de la façon la plus adéquate, en fonction du type d'ouvrages et de son lectorat potentiel. L'ajustement du volume et de la structure des mises en place devient un enjeu de première importance, d'autant que l'ensemble du secteur est touché par une inflation inquiétante du nombre de nouveautés, mal vécues par la librairie. Dans ce contexte, la performance des nouveaux outils informatiques mis à disposition tant de l'encadrement commercial (outils de reporting), des équipes de vente (stations de travail) et des clients éditeurs devient un enjeu de premier ordre.

« À l'ère de la marchandisation » du livre, l'éditeur soucieux d'une certaine exigence sait que « la vie du passé, c'est-à-dire la force de son fonds, se décline au futur⁴⁰ ». Le catalogue, et l'histoire qu'il recèle, doivent être sans cesse travaillés pour demeurer vivants, sans rester figés. La mise en place d'un service marketing chez Gallimard au milieu des années 1990 contribue ainsi à animer et segmenter le fonds et gagner en expertise sur la structure et l'évolution des secteurs les plus concurrentiels du marché. En 1998, Antoine Gallimard affirmait que sa priorité était le « catalogue, à un moment où le risque principal, partout dans le monde, est que les moyens de la distribution se substituent à l'édition⁴¹ ». Parmi les questions que les acteurs de la commercialisation du livre affrontent, celles de la gestion des flux d'informations sur les contenus et les ventes, de la formation des personnels ou de l'automatisation de certaines fonctions de distribution sont primordiales. Aujourd'hui, la place du numérique dans la chaîne de valorisation du livre pose autrement le problème d'une forme nouvelle de subordination des fonctions éditoriales, mais aussi commerciales, à l'égard de *nouveaux* acteurs en quête de *nouveaux* monopoles, cherchant notamment à priver les éditeurs de la pleine maîtrise de leur politique commerciale (fixation des prix, animation et choix de l'offre).

-
1. Jacques Breton, « Les Circuits du livre » dans Julien Cain, Robert Escarpit, Henri-Jean Martin (dir.), *Le Livre français, hier, aujourd'hui, demain*, Unesco, 1972, p. 174.
 2. François Rouet, *Le Livre. Mutations d'une industrie culturelle*, La Documentation française, 2007, p. 313-345.
 3. Bertrand Legendre, *L'Édition*, Éditions Le Cavalier Bleu, 2009, p. 97.
 4. Jean-Yves Mollier, *Louis Hachette, (1800-1914) : le fondateur d'un empire*, Fayard, 1999.
 5. Gaston Gallimard à Paul Claudel, 28 janvier 1946, *Correspondance 1911-1954*, Gallimard, 1995, p. 703.
 6. Jacques Rivière à Gaston Gallimard, 13 septembre 1920, *Correspondance 1911-1924*, Gallimard, 1991, p. 186.
 7. Jacques Rivière à Gaston Gallimard, 20 décembre 1919, *Ibid*, p. 161-162.
 8. Voir le rapport de Jean-Gustave Tronche, commissaire aux apports, devant l'Assemblée générale de la Librairie Gallimard, le 26 juillet 1919 ; expliquant aux associés la règle comptable d'évaluation des débits de libraires, il déclare : « Ces usages de la librairie sont déplorables certes ; contre eux une firme seule livrée à ses propres moyens, ne peut réagir si elle veut conserver le plus grand nombre possible de débouchés et atteindre par l'intermédiaire des libraires dépositaires l'acheteur. Mais là où l'action d'un seul échouerait inmanquablement on peut penser que les efforts combinés de tous réussissent. C'est pour porter remède entre autres choses à cet usage qui fait des éditeurs les véritables banquiers des libraires que la Maison du livre a été créée. La librairie Gallimard n'a pas manqué de devenir actionnaire de cette société. »
 9. Gaston Gallimard à Marcel Proust, 14 janvier 1921, *op.cit.*, p. 309-313.
 10. La Librairie Le Divan à Saint-Germain-des-Prés en 1966, déménagée dans le quinzième arrondissement en 1997 ; la Librairie Delamain en janvier 1986 en face du Palais-Royal ; la Librairie de Paris, place Clichy, en novembre 1989. La coordination et la direction des quatre librairies parisiennes est assurée dans les années 1990 et 2000 par Marie-Thérèse Boulay, entrée chez Gallimard en 1975, succédant à Marie Gallimard à la direction du Divan. La Librairie Raspail, où officieront notamment – après Roland Saucier – Raymond Poulin puis Paul Derieux, est filialisée en 1986.
 11. Après avoir pris une participation minoritaire dans la Librairie La Mésange en 1960, Gallimard prend le contrôle de la Librairie Kléber le 15 mars 1962, en confiant le développement en 1979 aux époux Boucharlat, alors que la Fnac vient de s'installer à Strasbourg. Ceux-ci développeront cette grande librairie généraliste ainsi que la Librairie de l'Université jusqu'à leur départ en 2000, remplacés par Eric Kribs.
 12. Gaston Gallimard à Marcel Proust, 19 septembre 1922, *ibid.*, p. 612-614.
 13. Gaston Gallimard à Marcel Proust, 20 janvier 1922, *ibid.*, p. 458-460.
 14. « J'ai en vue deux combinaisons pour remplacer Vaulthier et Monod. Je songe à Crémieux avec lequel je vais avoir un entretien ce soir. Soit à un autre juif, un nommé Hirsch, que j'ai vu, qui m'a l'air intelligent et qui est actuellement dans l'épicerie. » (Gaston Gallimard à Yvonne Gallimard, début juin 1922).
 15. Roger Martin du Gard à Jean Denoël, 11 novembre 1957, dans Roger Martin du Gard, *Correspondance générale, X, 1951-1958*, Gallimard, 2006, p. 405.
 16. Jacques Rivière à Gaston Gallimard, 30 mars [1924], *op.cit.*, p. 230-231.

-
17. Michel Ollendorf, « Les Libraires commissionnaires », dans Frédérique Leblanc & Patricia Sorel, *Histoire de la librairie française*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2008, p. 118.
18. Sur les liens entre Hachette et Gallimard : Jean-Philippe Mazaud, *De la Librairie au groupe Hachette (1944-1980). Transformations des pratiques dirigeantes dans le livre*, EHESS, 2002, p. 115.
19. Jean-Philippe Mazaud, *De la Librairie au groupe Hachette, op.cit.*, p. 116.
20. Ce document récapitulatif, datée du 10 juin 1970, sert largement à la rédaction de l'article « Claude Gallimard : voici ce que sera notre société de distribution », *Le Bulletin du livre*, juin 1970.
21. Alban Cerisier & Jean-Étienne Huret, *Le Club du meilleur livre 1952-1963*, Librairie Jean-Étienne Huret, 2007, p. 18.
22. Jean-Philippe Mazaud, *op.cit.*, p. 267 et suivantes ; citation, p. 410.
23. *Le Figaro*, 16 mai 1970. Pour cette partie, des entretiens ont été réalisés avec André Imbaud (P-DG de la Sodis de 1987 à 2007), Ambroise Pujebet (directeur commercial de Gallimard de 1985 à 1999) et avec son successeur en poste depuis 1999, Bruno Caillet.
24. Michel Tardieu, « Gallimard tourne une page », *L'Express*, 18-24 mai 1970.
25. Françoise Maupin, *Le Monde*, 30 mai 1970.
26. « Gallimard : production d'abord », *Le Monde*, 15 mars 1967.
27. Claude Gallimard, *Le Monde*, 7 janvier 1972.
28. Pierre Nora dans « Gallimard, une maison », documentaire de Frédéric Compain, Sceren-Cndp, La 5^e, 2001.
29. Claude Gallimard, « Enquête : la distribution en France », *Bulletin du livre*, 15 juillet 1971, p. 13-23.
30. Dans sa dénonciation du pouvoir d'Hachette, Gabriel Enriki écrit que la Sodis suscite « des ricanements chez Hachette où l'on s'attend à voir l'éditeur récalcitrant faire amende honorable ». *Hachette, la pieuvre, témoignage d'un militant Cfdt*, Éditions Git-le-Cœur, 1972, p. 96.
31. Jean-Marie Bouvaist, *Crises et mutations dans l'édition française, Cahiers de l'économie du livre*, hors série, n° 3, 1993, p. 175.
32. *Ibid*, p. 178.
33. Pierre Bourdieu, « Une révolution conservatrice dans l'édition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°1, 1999, volume 126, p. 22.
34. *Le Bulletin du livre*, n° 243, 20 juin 1974, p. 64.
35. Daniel Garcia, « Les libraires jugent les représentants », *Livres Hebdo*, 29 septembre 1989, p. 100.
36. Les dépôts en province permettront de mieux toucher certains revendeurs et d'améliorer les délais. En 1981, ils se situent à Marseille (Somedis), Bordeaux (avec le grossiste Charpentier) et Nantes (Ouest livre distribution) et plus tard à Toulouse. Diverses structures représentent le groupe en Suisse, en Belgique et au Canada.
37. Sophie Barluet, *Pour que vive la politique du livre*.
38. François Rouet, *Le Livre, op.cit.*, p. 323.
39. Eric Delafon dans *L'Édition en perspective*, SNE, 2002.
40. Éric Vigne, *Le Livre et l'éditeur*, Klincksieck, 2008, p. 125.
- ⁴¹ Christine Ferrand, « Antoine Gallimard. L'éditorial d'abord », *Livres Hebdo*, septembre 1998, p. 124-125.