

# L'école des loisirs, l'utopie au long cours

par

■ **Agathe Imbault** ■

Directrice du marketing et du développement à L'école des loisirs

## En bref

C'était une autre époque, fertile aux utopies. Dès sa création en 1965, L'école des loisirs s'est faite le héraut du plaisir de lire dès le plus jeune âge et de l'émancipation des citoyens en devenir par la lecture. Grâce à la mobilisation d'enseignants et de libraires, elle a fait entrer les livres pour enfants dans une majorité de foyers, à un prix modique. Et par sa politique éditoriale exigeante, elle a donné ses lettres de noblesse à la littérature jeunesse. Plus d'un demi-siècle après, la maison d'édition a construit un catalogue de 6 000 titres et a donné vie à l'utopie initiale. Aujourd'hui, ses alliés premiers – libraires, enseignants, médiateurs – sont partis à la retraite, de même que son éditeur historique. Son marché est soumis à une nouvelle guerre de l'attention à l'égard d'enfants sursollicités. De nouveaux enjeux pour entretenir l'utopie, auxquels L'école des loisirs répond dans une approche au long cours et en assumant d'être à contre-courant.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVector<sup>2</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Mettre des livres entre les mains de tous les enfants, leur faire découvrir le plaisir de la lecture dès le plus jeune âge, les aider à se construire en se projetant dans d'autres mondes... l'utopie de L'école des loisirs est restée intacte depuis plus d'un demi-siècle, mais le siècle, lui, a changé : les écrans ont envahi les foyers, le temps consacré à la lecture s'amenuise, la déferlante du manga bouscule les repères esthétiques et économiques... C'est l'occasion pour notre maison, premier éditeur indépendant de littérature jeunesse, de se renouveler tout en réaffirmant son exigence éditoriale et artistique.

### L'émancipation par la culture

Depuis sa création, L'école des loisirs est animée par une utopie : l'émancipation par la culture. Nous considérons le livre comme une porte ouverte sur le monde, car il élargit les horizons et les possibles, va à la rencontre de l'autre et contribue à l'épanouissement de soi. Plus le virus de la lecture est contracté jeune, plus il est tenace et libérateur. Aussi L'école des loisirs se donne-t-elle pour mission de proposer les meilleurs albums au plus grand nombre, pour un prix modique.

#### *Une affaire de famille*

Tout commence au début des années 1920, quand Raymond Fabry, directeur d'une école catholique dans le sud-ouest de la France, décide de monter sa propre maison d'édition de livres scolaires, tant les manuels d'alors lui semblent médiocres. Avec une famille cousine, il crée les Éditions de l'école des loisirs, société dont les statuts précisent qu'elle devra toujours être dirigée par un représentant de chaque famille fondatrice – principe qui reste en vigueur. L'entreprise se développe durant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Après le départ de Raymond Fabry, Jean Fabre, son héritier, en prend les rênes et y accueille son neveu fraîchement diplômé de HEC, Jean Delas, ainsi qu'un stagiaire typographe suisse, Arthur Hubschmid. Ces deux recrues comprennent vite que l'édition scolaire ne fera pas les beaux jours de l'entreprise et qu'il est temps de se tourner vers la fiction. Un trio se met en place en 1965, dans lequel Arthur Hubschmid définit la ligne éditoriale, Jean Delas élabore la politique commerciale et de communication, et Jean Fabre assure la gestion.

#### *Il faut traumatiser les enfants !*

Durant son enfance en demi-teinte, dans une famille modeste protestante, Arthur Hubschmid a fait une rencontre décisive avec une bibliothécaire, qui l'a initié à la lecture et l'a conduit vers un destin dont il n'osait rêver. Il en a tiré un attachement indéfectible au livre. « *Publier des livres pour les enfants, explique-t-il, c'est dire comment, avec charme, intelligence et volonté, on se construit une vie, malgré des obstacles terrifiants. C'est juste dire à des enfants, qui n'ont aucune autonomie, qui dépendent totalement des adultes pour tout, que l'avenir n'est pas écrit, et que quand les choses arrivent, il faut les prendre à bras-le-corps et en faire un ingrédient positif pour sa vie.* »

C'est à l'occasion de la Foire du livre de Francfort, qui réunit chaque année les éditeurs du monde entier, qu'il trouve les premiers titres qu'il publie. Il se rend ensuite à New York, cœur battant de la culture à l'orée des années 1970, et y fait la connaissance de l'éditrice Ursula Nordstrom, qui a révolutionné le livre pour enfants aux États-Unis chez Harper & Row. Plutôt que les contes moraux alors en vogue, elle propose des « *good books for bad children* » (« *bons livres pour sales gosses* »), qui parlent directement aux émotions des enfants. Anticonformiste, homosexuelle, en avance sur son époque, elle sera la première femme à être récompensée pour son travail d'éditrice. Arthur Hubschmid découvre auprès d'elle des artistes qui deviendront la marque de fabrique de L'école des loisirs : Maurice Sendak, Tomi Ungerer, Leo Lionni, Margaret Wise Brown, ou encore Arnold Lobel. Les premières années sont difficiles, mais le catalogue s'impose peu à peu. Des auteurs français le renforcent progressivement : Claude Ponti, Mireille d'Allancé, Nadja,

Grégoire Solotareff, Mario Ramos et tant d'autres. Arthur Hubschmid publie également Sonia Delaunay et le graphiste André François, expérimente en proposant des collages, des romans... Gallimard Jeunesse, l'un des principaux concurrents de L'école des loisirs, naît à la même époque.

Arthur Hubschmid conçoit son rôle d'éditeur comme celui d'un sélectionneur. Il refuse l'immense majorité des propositions, garde les meilleurs auteurs et leur donne les moyens de travailler. À rebours des commandes et des sujets à la mode, il recherche des voix et des pattes graphiques singulières, des histoires fortes qui plaisent aux enfants sans s'aliéner les parents. Gais et instructifs, les albums de L'école des loisirs sont parfois iconoclastes. Le grand Tomi Ungerer affirmait ainsi avec facétie qu'il fallait "traumatiser les enfants" : puisqu'ils savent déjà que la vie est dure, mieux vaut leur raconter des histoires dans lesquelles ils trouvent des ressources plutôt que gommer les difficultés. Au reste, les enfants adorent avoir peur ! Quant à Claude Ponti, il aborde la maltraitance et la résilience, et propose même un catalogue de parents pour les enfants qui veulent en changer. Ses petits héros finissent toujours par déjouer les tours des monstres et des menteurs. Cet esprit tendre et impertinent s'adresse à l'enfant tel qu'il est, plutôt qu'à un adulte non terminé que l'on essaierait de policer et de rendre conforme. Telle est la ligne de conduite de la maison depuis 1965. Le livre ne doit être ni une injonction ni une obligation scolaire, mais avant tout un plaisir qui incite l'enfant à persévérer dans la lecture.

### *Un écosystème militant*

Aux côtés d'Arthur Hubschmid, Jean Delas élabore la politique commerciale de la maison. Sa grande intuition est de s'appuyer sur une génération d'enseignants qui, dans la foulée de Mai 68, sont convaincus que l'éducation et la culture constituent des vecteurs d'émancipation, que le livre est un rempart contre la violence, que la maîtrise du vocabulaire, la capacité à échanger des idées et à se mettre à la place des autres sont des fondements de la démocratie, et que derrière chaque lecteur, il y a un électeur. L'école de la République devient ainsi le premier partenaire de L'école des loisirs.

La légende veut que le 11 mai 1981, à peine François Mitterrand élu, Jean Delas décide de lancer des abonnements de livres dans les écoles. Dès la rentrée suivante, après que la loi sur le prix unique du livre a été votée, les petits se voient proposer, pour un prix modique, un abonnement comprenant huit livres, au rythme d'un par mois pendant l'année scolaire. La maison prend son essor grâce à cette formule. Les enseignants sont ravis de contribuer à cette démarche qui prolonge leur engagement. Des animatrices de L'école des loisirs vont à leur rencontre et leur présentent le projet éditorial, qu'ils sont libres de relayer ou non. Ils n'y trouvent aucun avantage financier, mais ont intérêt à ce que les enfants découvrent des ouvrages qui leur plaisent. L'école des loisirs leur dispense des formations à la littérature jeunesse. Des liens étroits se nouent ainsi avec les professeurs, en dehors de tout contrat-cadre avec l'Éducation nationale. Par la suite, des concurrents ont essayé d'atteindre les enfants par ce biais, mais L'école des loisirs avait trop d'avance pour être détrônée.

Outre les abonnements, Jean Delas invente le livre de poche pour enfants, qui reste une colonne vertébrale du catalogue. Il ouvre la première librairie dédiée à la jeunesse, Chantelivre, rue de Sèvres, qui reste une référence.

L'école des loisirs s'appuie par ailleurs sur les médiateurs que sont les bibliothécaires, à l'heure où l'État remplit les bibliothèques des classes et des communes. Conscient que les libraires sont également des partenaires essentiels, Jean Delas leur accorde des remises généreuses, pour en faire des militants de L'école des loisirs. Cette politique fait la différence.

### *Une indépendance revendiquée*

L'école des loisirs a toujours été attachée à son indépendance. Au fil des ans, ses gestionnaires en ont racheté des parts lorsque c'était nécessaire, afin que le capital reste concentré. Il est encore détenu à 85 % par deux familles, le reste appartenant à un actionnariat flottant également familial. L'entreprise est gérée en bon père de famille et pratique une distribution des profits presque idéale : un tiers pour le travail, un tiers pour le capital, un tiers pour constituer des réserves ou réinvestir dans le projet.

La quatrième génération est aujourd'hui à la tête de la maison, incarnée par Guillaume Fabre, 45 ans, et Louis Delas, 60 ans. C'est grâce à ce dernier que j'ai intégré L'école des loisirs. Après des études à HEC, j'ai