

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et, du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juillet 2011)

CRÉATIVITÉ ET/OU SOLIDITÉ : LE LONG CHEMIN D'UNE MAISON D'ÉDITION

par

Olivier COHEN

Fondateur et président-directeur général des Éditions de l'Olivier

Séance du 10 mai 2011

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

« *Un éditeur est quelqu'un qui publie des livres que personne ne veut lire* » : Olivier Cohen se reconnaît volontiers dans cette description du métier. L'éditeur, selon lui, est un découvreur et un médiateur. Il doit tout faire pour convaincre un public a priori indifférent qu'un auteur inconnu mérite d'être lu... en espérant que, quelques années plus tard, les lecteurs réclameront ses livres. Cette vision s'accorde assez mal avec la pratique dominante des grands groupes d'édition, la production massive de best-sellers. Mais guère plus avec le mythe du petit éditeur génial enfermé dans son grenier et toujours au bord de la faillite. Adossées aux Éditions du Seuil dont elles sont une filiale autonome, les Éditions de l'Olivier sont parvenues, après diverses configurations (indépendance, intégration à un groupe...), à bâtir un modèle conciliant exigence littéraire, rentabilité économique et fonctionnement à taille humaine. Un modèle à l'image du fondateur, mais qui doit apprendre à vivre sans lui...

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

EXPOSÉ d'Olivier COHEN

Cette année, les Éditions de l'Olivier fêtent leurs vingt ans. Plutôt que "le long chemin d'une maison d'édition", cette séance pourrait s'intituler : "une longue série d'erreurs" ! Lorsque j'ai fondé les Éditions de l'Olivier en 1991, j'étais un directeur littéraire dépourvu de toute expérience de management et de gestion. Comment suis-je parvenu à faire vivre la maison toutes ces années ? Mes réponses, empiriques, se sont construites au gré de rencontres, de convictions, de succès et de déceptions. Une même motivation les anime : faire connaître les livres que j'aime au plus grand nombre.

Des débuts discrets dans l'édition

Avant de parler littérature, je ferai un détour par mon parcours personnel, qui éclaire en partie mes choix d'édition. Avec un père issu d'une vieille famille oranaise et une mère d'origine viennoise, mes racines sont cosmopolites. C'est aujourd'hui une dimension prégnante des Éditions de l'Olivier. J'ai poursuivi des études de lettres classiques et de philosophie, les interrompant pendant une année pour faire du théâtre, mon autre passion. En 1968, je suis entré à l'École normale supérieure. Bien que j'aie pris part à Mai 68, à l'occupation de la Sorbonne en particulier, je ne partageais pas l'antiaméricanisme de mes camarades. J'éprouvais au contraire une grande attirance pour les États-Unis qui, face à la culture européenne, incarnaient une vie plus vaste, plus libre, plus imaginative. Là-bas, on pouvait écrire sans que des générations d'écrivains et de philosophes ne regardent par-dessus son épaule. J'y ai fait de nombreux voyages, et l'anglais est devenu ma deuxième langue "maternelle".

Sorti de l'École normale supérieure, je ne voulais pas être professeur. Du reste, je n'avais aucune idée de ce que je voulais être... J'ai alors rencontré un groupe de jeunes éditeurs qui avaient été liés à Gérard Lebovici, impresario et producteur de renom, ainsi qu'à Guy Debord, le père de l'internationale situationniste. Ils m'ont proposé de les rejoindre dans l'aventure des Éditions du Sagittaire. Je n'avais jamais envisagé de travailler dans l'édition, mais j'ai accepté car étant jeune père et sans un sou, il me fallait un emploi. Ma tâche consistait à recevoir les visiteurs, à répondre au téléphone et au courrier, à ouvrir les colis... Petit à petit, je me suis aussi chargé des manuscrits et des contrats. J'ai fait des tournées de librairies en province, désireux de rencontrer ceux qui vendaient les livres, et ai commencé à connaître quelques journalistes. Malgré tout, j'étais farouchement opposé à l'idée de réussir. Je préférais rester anonyme. Or, mes camarades m'ont fait comprendre que je ne pourrais pas me cacher éternellement. Si je voulais être le porte-parole des livres que j'aimais, je devais parler en mon nom.

Parler en son nom des livres qu'on aime

L'expérience des Éditions du Sagittaire a vite tourné court. J'ai donc rejoint une petite maison du groupe Hachette, puis je suis devenu l'assistant du grand éditeur Claude Durand. J'ai alors vraiment commencé à pratiquer ce métier. Claude Durand m'a proposé de travailler avec carte blanche pour les Éditions Mazarine, dans le giron d'Hachette. À l'époque déjà, j'étais réticent à l'idée de rendre compte de mes choix littéraires. Il avait dû le sentir. Alors qu'il me connaissait à peine, il m'a fait confiance. Je l'ai quitté quelques années plus tard pour les Éditions Payot avec les deux autres personnes de mon équipe.

Un beau jour, j'ai appris sans autre explication que les Éditions Payot me licenciaient. J'étais encore sous le choc de cet événement brutal quand Claude Cherki, président-directeur général des Éditions du Seuil, m'a demandé de but en blanc : « *Voulez-vous créer une maison d'édition avec le Seuil ?* » Échaudé par mon expérience passée, j'ai refusé. Je n'envisageais pas tant de responsabilités. D'autres maisons me proposaient des postes. Mais j'ai subitement été pris d'une certitude : pour réaliser mes rêves de directeur littéraire, il fallait que j'accepte de prendre des responsabilités. Je risquais sinon de dépenser mon temps et mon énergie à

défendre mes projets auprès de personnes qui n'y comprenaient rien. J'ai donc rappelé Claude Cherki, qui m'a proposé de fonder une société dont je serais actionnaire majoritaire et président-directeur général, et à laquelle les Éditions du Seuil serviraient de base logistique pour la fabrication, la diffusion et la distribution. Je pourrais me concentrer sur ce qui m'intéressait, la littérature, et serais le seul décisionnaire. Je n'ai pas perçu à l'époque combien cette proposition était fabuleuse – et périlleuse ! Mon projet était simple : publier les meilleurs écrivains, c'est-à-dire ceux que j'aimais, les promouvoir auprès des journalistes, des librairies et des leaders d'opinion pour qu'ils soient connus, reconnus, et qu'ils se vendent. J'étais prêt à assumer le métier tel que le décrivait l'éditeur Samuel Fischer : « *publier des livres que personne ne veut lire !* »

La littérature américaine comme capital

J'avais avec moi un petit capital : la littérature américaine. Je m'y étais initié et avais rencontré des écrivains au cours de mes voyages aux États-Unis. Pour l'anecdote, c'est une partie de pêche avec Raymond Carver qui m'a ouvert les portes des milieux littéraires américains. Par un hasard inouï, et avec l'aide d'un autre grand écrivain, Richard Ford, j'ai pêché un saumon de quarante livres... De quoi gagner la reconnaissance d'auteurs qui, jusqu'à présent, regardaient avec une certaine condescendance ce jeune éditeur français ! Dès le début des Éditions de l'Olivier, j'ai publié des auteurs américains. Par l'intermédiaire d'une amie qui travaillait à l'École des loisirs, devenue par la suite ma femme, j'ai aussi rencontré de jeunes auteurs français extrêmement prometteurs, dont la plupart écrivaient pour la jeunesse.

Les écrivains américains et les très jeunes auteurs français : j'avais l'intuition qu'il y avait là des pistes de renouveau pour la vie littéraire. L'appétit des lecteurs pour les romans étrangers était grandissant, mais guère satisfait par des maisons d'édition qui publiaient essentiellement des auteurs français. La littérature étrangère, hormis quelques noms prestigieux, était réservée aux originaux... J'ai décidé d'investir ce domaine, avec l'ambition de devenir la première maison d'édition en France dans la littérature américaine. En choisissant par ailleurs de publier de jeunes auteurs français inconnus, j'espérais secouer un monde littéraire français qui s'écroulait sous le poids de l'âge, de l'ennui et de la corruption des prix littéraires.

Dans les années 1990, le paysage s'est transformé. Les romans étrangers se sont imposés, occupant la moitié des tables des libraires. Une nouvelle génération d'écrivains français a déboulé : Amélie Nothomb, Michel Houellebecq, Agnès Desarthe, Marie Darrieussecq, Emmanuel Carrère, Jean-Paul Dubois... À partir de 1995, les Éditions de l'Olivier ont été littéralement soulevées de terre par cette double vague, avec des auteurs devenus visibles et célèbres, et des succès grandissants.

L'Olivier, entre modestie et mégalomanie

Il y a exactement vingt ans, les Éditions de l'Olivier voyaient donc le jour dans un petit bureau au cœur de Paris. Je n'étais alors accompagné que d'une secrétaire. Dès le début, l'entreprise se caractérisait par un mélange de modestie et de mégalomanie. J'avais le sens des réalités et commençais petit, mais je ne pouvais m'empêcher de voir grand dans mes projets.

Une liberté sous tutelle renforcée

Les débuts ont été difficiles. Nous ne pouvions prévoir que, dans le contexte de la guerre du Golfe en ce début des années 1990, l'édition connaîtrait une crise majeure. Les librairies étaient désertes. J'avais en outre un sens de la gestion extrêmement rudimentaire. Les pertes s'accumulaient. Quatre ans après leur création, on m'a demandé d'accepter l'absorption des Éditions de l'Olivier par le Seuil. Elles en devenaient un département. Inutile de dire que j'étais assez abattu. Toutefois, la charte était inchangée : même sous tutelle du Seuil, ma liberté de choix restait complète. De fait, pendant toutes ces années, je n'ai jamais eu à

justifier mes choix. Cette situation m'étonnait d'ailleurs. Pourquoi Claude Cherki ne m'avait-il pas plutôt embauché au Seuil ? Cette grande maison, m'avait-il expliqué, était trop pesante, je risquais d'y être étouffé. Il préférerait que j'aie mon propre projet. Toutes proportions gardées, c'était un peu comme si *Le Monde* avait décidé de créer *Libération*.

L'équipe se constitue

L'équipe des Éditions de l'Olivier s'est progressivement étoffée et structurée, non sans remous. Ma première secrétaire, démissionnaire, a été remplacée par une nouvelle collaboratrice également chargée de la fabrication. J'ai ensuite embauché une deuxième salariée venant d'Actes Sud, pleine d'ambition. J'ai connu ma première crise de management en 1996 lorsque j'ai dû me séparer de la première et que la seconde est partie, estimant ne pas avoir suffisamment de responsabilités. Je me suis retrouvé seul. Vaille que vaille, je suis devenu mon propre attaché de presse, mon propre directeur commercial, mon propre chef de fabrication... Par chance, j'ai retrouvé une ancienne collaboratrice, Laurence Renouf, dont j'ai fait mon bras droit. Grâce à elle, la maison a pris son envol et les succès ont été rendus possibles. Nous avons été rejoints par une attachée de presse puis par une assistante. De monomoteur, l'avion est devenu quadrimoteur. Dans cette petite équipe, les fonctions ont commencé à se spécifier. Étant le seul éditeur de la maison, j'avais le monopole de la relation avec les auteurs. Une éditrice junior m'assistait. Laurence Renouf assurait un secrétariat général éditorial, à l'interface avec la fabrication et le commercial. Cette fonction était la solution à mon problème. Elle me permettait de me concentrer sur les auteurs et les relations avec les journalistes et les libraires. Et cela a fonctionné. De jeunes écrivains nous ont rejoints en nombre, et nous avons fait une foison de prix littéraires.

Seconde naissance de l'Olivier

En 2004, c'est le coup de tonnerre : les Éditions du Seuil sont rachetées par Hervé de la Martinière. Claude Cherki, mon bienfaiteur, doit démissionner. Le nouveau propriétaire décide de séparer la direction générale de l'éditorial. C'était inédit au Seuil. Il me propose le poste de directeur éditorial du Seuil et de ses filiales. J'accepte à condition de garder la responsabilité des Éditions de l'Olivier. Mais, quand deux ans plus tard, Hervé de la Martinière projette de diviser le Seuil en quatre pôles (littéraire, sciences humaines...), je mets fin à l'expérience. Il n'était pas question que je sois associé à ce remodelage des Éditions du Seuil que j'avais toujours aimées. J'annonce mon départ, et il me fait une contre-proposition inattendue : il me propose de créer une société à laquelle le Seuil apporterait le fonds de commerce des Éditions de l'Olivier et dont il acquerrait 95 % du capital. J'avais, cette fois-ci, un peu plus d'expérience... et j'ai refusé. Je ne voulais pas acheter 5 % du capital de cette société, mais que le Seuil me "rende" 10 % du capital. Je me suis aussi battu pour que l'Olivier garde le contrôle des droits de ses livres en édition de poche, dont les ventes représentaient des revenus non négligeables. La négociation a été rude. Depuis 2006, les Éditions de l'Olivier sont détenues à 90 % par le Seuil et à 10 % par moi-même, ce qui me laisse une certaine marge de liberté. Cela m'a par exemple permis de refuser de m'installer à Montrouge avec le reste du groupe ; les Éditions de l'Olivier avaient toujours été distinctes du Seuil et devaient le rester.

Le temps des succès

Fort de ce nouveau statut, j'ai voulu prouver ce dont nous étions capables. En quelques années, le chiffre d'affaires de la maison a doublé, atteignant 5 millions d'euros. Les Éditions de l'Olivier comptent huit salariés et publient 35 livres par an. Économiquement, son poids est certes marginal. Toutefois, elle occupe désormais une place centrale dans l'économie de la culture. Nous publions la plupart des grands auteurs américains contemporains et nombre de jeunes écrivains français, qu'ils aient sorti leur premier livre à l'Olivier ou qu'ils aient quitté le Seuil, Gallimard, Actes Sud ou les Éditions de Minuit pour nous rejoindre. Nos records de vente pèsent lourd, même pour un groupe comme le Seuil. En 2008 par exemple, *La Route* de Cormac McCarthy a atteint 180 000 exemplaires en édition brochée et 350 000 en format

poche. Ce n'était pas un "coup" : les Éditions de l'Olivier publient McCarthy depuis plus de douze ans, avec un premier livre vendu à 16 000 exemplaires seulement. Autres grands succès, *Le Quai de Ouistreham* de Florence Aubenas (260 000 exemplaires, vendu dans douze pays), ou encore *Une vie française* de Jean-Paul Dubois (Prix Femina, 240 000 exemplaires en édition brochée et davantage en format poche). Tout ceci constitue un catalogue extrêmement rémunérateur. À cela s'ajoute l'espoir entretenu par de jeunes auteurs talentueux. Olivier Adam, qui est arrivé à l'Olivier inconnu et hésitant, a été deux fois finaliste du prix Goncourt. Ses livres se vendent à près de 70 000 exemplaires. Véronique Ovaldé, qui ne connaissait aucun succès chez Actes Sud, a vu ses ventes passer à 90 000 exemplaires aux Éditions de l'Olivier.

Aujourd'hui, les Éditions de l'Olivier forment un ensemble cohérent. Qu'en sera-t-il demain ? Depuis cinq ans, nous ne publions pas plus de 35 livres par an. Mes projets visent plutôt la diversification que le développement. Ainsi allons-nous lancer à la rentrée 2011 une ligne de roman graphique, genre issu des États-Unis qui se situe entre la littérature et la bande dessinée. Je n'en attends pas des merveilles sur le plan financier. La croissance est la tâche des grandes maisons d'édition. À notre échelle, il faut avant tout rester cohérent.

Vingt ans après, quel bilan tirer de cette expérience ? Les erreurs que j'ai pu commettre en matière d'organisation, de gestion ou de prévision ont été compensées par des choix pertinents d'auteurs. J'ai fait des erreurs de recrutement que n'importe quel débutant aurait pu éviter, et qui tenaient surtout à l'angoisse et à l'inexpérience. Je ne compte pas publier davantage de livres à l'avenir, mais j'espère qu'ils auront encore plus de succès. Je continuerai ainsi à éditer, en parallèle, des auteurs que je trouve remarquables mais qui ne trouvent que 500 lecteurs. S'ils ont vraiment du talent, ils finiront par être reconnus.

DÉBAT

Se consacrer aux auteurs

Un intervenant : *Les auteurs sont votre principal capital. Quel type de relations entretenez-vous avec eux ? Leur consacrez-vous une part importante de votre temps ?*

Olivier Cohen : Le temps que nous passons avec les auteurs est illimité ! J'entretiens avec eux une conversation littéraire, un dialogue sur leur travail, leurs projets et leurs envies. C'est une relation intellectuelle et affective nourrie par le travail. Les jeunes auteurs en particulier ont besoin d'être encouragés, protégés, soutenus et aidés, pour gagner en confiance. Au début, il nous arrive de leur renvoyer leurs manuscrits recouverts d'annotations. Mais très rapidement, ils sont capables de le faire eux-mêmes. Aucun de ces jeunes auteurs ou presque n'a quitté les Éditions de l'Olivier, bien que d'autres maisons leur aient proposé des à-valoir alléchants. Cela prouve la pertinence de notre modèle. La façon dont nous collaborons avec les auteurs dissuade mes confrères de les démarcher avec un chèque ou avec des discours enflammés sur leur réussite future. Il n'y a, selon moi, qu'une seule grande maison d'édition en France : Gallimard. Sauf s'ils sont très connus, les auteurs publiés chez Gallimard sont moins importants que l'éditeur. J'ai choisi la logique inverse : je place les auteurs avant tout.

La grande littérature, et la moins grande

Int. : *Publiez-vous uniquement la littérature que vous aimez, ou aussi la littérature que vous trouvez intéressante ?*

O. C. : On peut aimer plusieurs sortes de livres. Il y en a que l'on admire, d'autres qui nous font rêver, nous font réfléchir ou nous amusent. Les grands livres changent notre façon de voir la vie, la littérature, de nous voir nous-mêmes. Avec l'âge, je perçois combien la "vraie littérature" nous permet d'accéder à une vie plus intense, plus forte, plus vraie, combien elle nous dépasse. Cette idée m'a donné le courage de créer ma maison d'édition. Toutefois, les

grands livres sont rares. D'ailleurs, la moitié du monde de l'édition disparaîtrait si l'on ne publiait que des livres "importants" ! Il faut aussi répondre à une demande récréative, qui est légitime. Pour autant, il ne faut pas publier n'importe quoi. C'est dans cet esprit que nous avons par exemple repris les *Chroniques de San Francisco* d'Armistead Maupin.

Chacun a sa propre perception de la grande littérature et de la moins grande. Il y a quelques années, j'ai publié avec hésitation le roman assez sentimental écrit par une Américaine. J'aimais bien ce livre, malgré tout. Lors d'un rendez-vous avec une journaliste influente, alors que je m'apprêtais à justifier ce choix (certes, ce n'est pas du Virginia Woolf), celle-ci m'annonce que j'ai découvert là un écrivain absolument formidable. J'étais perplexe. Depuis, j'ai appris à être plus prudent. Après tout, peut-être avait-elle raison ?

Int. : *Pourquoi ne publiez-vous que 35 livres par an ? Cela correspond-il à la charge de travail que vous pouvez absorber ou au nombre de manuscrits intéressants que vous dénicher ?*

O. C. : Je suis boulimique de lecture depuis toujours. Longtemps, j'ai lu partout, tout le temps, tout ce qui me passait sous la main. Cet appétit de lecture s'est un peu atténué, mais il me reste très utile. À mes débuts, je pensais naïvement que les éditeurs avaient lu tous les livres qu'ils publiaient. Or, ce n'est pas le cas pour un bon nombre d'entre eux ! Pour ma part, je ne peux faire autrement que de lire. Je me suis donné pour principe de ne pas publier plus de livres que je ne peux en sélectionner dans l'année. Et lorsqu'on édite 35 livres par an, cela signifie qu'on en lit 350 au moins ! Ma limite est donc celle de ma charge de lecture. Par ailleurs, l'équipe est dimensionnée pour ce rythme de publication. La maison reste à taille humaine, ce qui est fondamental : nous pouvons entretenir des rapports directs avec les auteurs, les traducteurs, les agents, les libraires, les journalistes... Cela peut paraître utopique, mais c'est ce qui caractérise les Éditions de l'Olivier. Quand un auteur passe la porte, nous ne lui demandons pas s'il a rendez-vous, nous le recevons et parlons avec lui. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles j'ai refusé de m'installer avec le reste du groupe à Montrouge, dans des locaux dignes d'une compagnie d'assurance. Une maison d'édition est une famille, une confrérie, pas un assureur.

Int. : *Comment conjuguez-vous l'exigence littéraire et l'obligation de rentabilité ?*

O. C. : Il y a la culture de masse, les films hollywoodiens et *Harry Potter*, mais il y a aussi des niches qui résistent à cette lame de fond. En vingt ans, les Éditions de l'Olivier ont constitué une niche et y ont posé une marque. Les lecteurs qui ne se satisfont pas des publications de masse sont à l'affût : que lire, que découvrir ? Mon but est de leur faire savoir que les Éditions de l'Olivier publient des livres susceptibles de les intéresser. Et ces lecteurs sont plus nombreux que je ne le pensais à mes débuts ! Sur nos huit salariés, trois s'occupent exclusivement de la promotion et de la diffusion. Une bonne part des forces vives de la maison s'active donc en permanence pour faire connaître nos productions. L'expérience me confirme que c'était la bonne stratégie. Lorsque j'étais mon propre attaché de presse, j'appelais sans cesse les journalistes pour leur parler de mes livres, à tel point que certains les lisaient pour se débarrasser de moi... C'était une vraie bataille, mais cela en valait la peine. Aujourd'hui, les lecteurs savent qu'ils peuvent faire confiance aux Éditions de l'Olivier. Même si un livre ne leur plaît pas, il sera intéressant.

La force du satellite

Int. : *Quel était l'intérêt des Éditions du Seuil à faire des Éditions de l'Olivier un "satellite" ?*

O. C. : Le Seuil voyait dans les Éditions de l'Olivier une occasion de nourrir sa machine de distribution et son catalogue de livres de poche. Dans la majorité des cas en effet, c'est le Seuil qui acquiert nos droits en poche. Même à une échelle relativement réduite, c'est avantageux. Cela fait bénéficier la maison mère de transferts de propriété littéraire et lui

permet de commercialiser plus d'ouvrages. La rentabilité au sens strict des Éditions de l'Olivier est peu élevée, mais je pense que notre association avec le Seuil est largement profitable pour ce dernier.

Les Éditions de l'Olivier n'auraient pas pu exister, dans leur forme actuelle, sans cette alliance. Le protocole qui nous lie au Seuil prévoit en effet la fourniture d'un certain nombre de services : fabrication, diffusion, distribution, acquisition des droits étrangers. Sans ce soutien, j'aurais pu éditer cinq livres par an tout au plus, comme le font certaines petites maisons. Mais cela ne m'intéressait pas. Je préférerais m'allier à un acteur puissant qui m'aide à devenir le numéro un de la littérature américaine.

Int. : *Quels sont les règles et les outils de gestion propres à votre domaine ?*

O. C. : Je pratique quotidiennement une gestion au plus près. L'édition et la librairie françaises traversent une période extrêmement difficile. Les premiers mois de l'année 2011 ont été dramatiques, avec une érosion des ventes de 10 à 15 %. Très récemment, j'ai dû convoquer une réunion en interne pour prendre des décisions en conséquence : revoir les budgets de communication, de promotion, de marketing... Nous devons réaffecter nos moyens pour affronter la rentrée littéraire qui s'annonce très riche. Cette microgestion de tous les jours est possible grâce à notre taille humaine. Elle nous permet d'être réactifs et de surmonter les crises sans trop de heurts, d'autant que nos frais généraux sont limités.

Int. : *Certains auteurs vous sont-ils inaccessibles pour des raisons financières ?*

O. C. : Les auteurs, notre capital le plus précieux, sont au centre de tout. Cela m'a conduit à investir dès le début dans des écrivains qui n'étaient pas bon marché – chose impossible sans l'appui du Seuil. Le retour sur investissement était tellement gigantesque que la dépense était justifiée. Prenons le cas de Jonathan Franzen. Les Éditions de l'Olivier ont publié, il y a près de dix ans, *Les Corrections*, roman qui a fait la renommée de cet auteur américain bien au-delà des frontières des États-Unis. À l'époque, l'avance de droits de 20 000 euros qu'il a fallu déboursier nous paraissait énorme. Mais le choix était heureux : *Les Corrections* s'est vendu, en France, à 80 000 exemplaires en édition brochée et à 100 000 exemplaires en format poche. Le nouveau roman de Jonathan Franzen, *Freedom*, a atteint 1,1 million d'exemplaires aux États-Unis. Autant dire que les droits étaient extrêmement convoités par mes confrères. Il se trouve que j'entretiens des relations suivies avec les éditeurs, les auteurs et les agents étrangers. De fait, l'agent de Jonathan Franzen m'a envoyé deux chapitres de *Freedom* et m'a demandé si j'étais prêt à en acheter les droits immédiatement. J'ai dû me décider sur le champ, pour une somme élevée. Dans ce métier, il est capital d'obtenir les droits d'un livre avant les autres. De ce point de vue, le fait que je sois le seul décisionnaire est très avantageux car je peux réagir très rapidement, sans demander d'autorisation à quiconque, et ainsi doubler mes confrères.

Autre exemple, L'Olivier va bientôt éditer les mémoires d'Anjelica Huston. Quand son agent m'a envoyé un extrait du manuscrit, j'ai su que je voulais absolument le publier. Il fallait mettre très vite de l'argent sur la table et négocier avec un agent coriace. J'ai remporté l'offre face à mes concurrents parce que j'ai été rapide et convaincant.

Int. : *Aujourd'hui, une petite maison d'édition pourrait-elle survivre sans l'appui d'un grand groupe ?*

O. C. : Le modèle des Éditions de L'Olivier, une petite maison relativement indépendante adossée à un grand groupe, est extrêmement minoritaire. Seules les Éditions P.O.L se trouvent dans une situation comparable. Gallimard possède 87 % de leur capital, avec un accord d'une même nature que celui qui lie les Éditions de l'Olivier au Seuil. P.O.L publie un petit nombre d'ouvrages, tous de qualité, et capitalise sur quelques grands succès pour publier des auteurs plus confidentiels. Pour le reste, le paysage est dominé par des groupes puissants. Il existe aussi une myriade de petits éditeurs qui, faute de moyens, restent très vulnérables. Or, les groupes n'ont pas nécessairement envie d'investir dans ces structures fragiles. Vivre au sein d'un groupe, cela s'apprend. Il faut savoir adopter un langage commun. Les éditeurs

individualistes ont tendance à considérer les groupes comme des ennemis qui diffusent la culture de masse et les asphyxient. La réalité est souvent plus complexe. Hervé de la Martinière l'a prouvé avec les propositions inattendues qu'il a faites pour les Éditions de l'Olivier.

Cela dit, le fait que l'édition soit détenue par des grands groupes tend à industrialiser cette activité. Knopf a vendu 11 millions d'exemplaires de la fameuse *Trilogie* de Stieg Larsson aux États-Unis. Nos "boutiques" font office de maisons de haute couture dans ce paysage de grande distribution. Je ne vois pas quel intérêt nous aurions à sortir de ce rôle.

Int. : *Si vous quittiez les Éditions de l'Olivier demain, la maison pourrait-elle encore fonctionner ? Préparez-vous la transmission ?*

O. C. : Comme la maison ne m'appartient pas vraiment, il s'agit dans mon cas de transmettre un héritage intellectuel, une façon de pratiquer le métier. Aujourd'hui, les Éditions de l'Olivier ne pourraient pas fonctionner sans moi. Je ne me satisfais pas de cette situation. Le problème est que la marque Éditions de l'Olivier est pour le moment indissociable de ma personne. Je dois apprendre à m'en détacher, sans quoi elle mourra avec moi. Je n'ai pas encore trouvé la solution, mais j'y travaille. Je délègue davantage, même si je me réserve la décision finale. L'organisation est devenue plus démocratique. C'est la meilleure manière de préparer l'avenir. J'espère parvenir à constituer une équipe capable de prendre la relève. J'y vois avant tout une question de personnes.

Présentation de l'orateur :

Olivier Cohen : études de lettres et de philosophie ; École normale supérieure ; fondateur et président-directeur général des Éditions de l'Olivier.

Diffusion juillet 2011