Mémoire réalisé par Céline Queric
sous la direction de M. Christian Robin

La création d'une maison d'édition spécialisée en photographie

L'exemple des éditions Duotone

Stages réalisés simultanément aux Éditions Filigranes et aux Éditions Loco
Master « Commercialisation du livre » 2nde année
UFR des Sciences de la Communication
Université Paris 13 - Villetaneuse

Septembre 2017

Mémoire réalisé par Céline Queric
sous la direction de M. Christian Robin

La création d'une maison d'édition spécialisée en photographie

L'exemple des éditions Duotone

Stages réalisés simultanément aux Éditions Filigranes et aux Éditions Loco
Master « Commercialisation du livre » 2nde année
UFR des Sciences de la Communication
Université Paris XIII - Villetaneuse

Septembre 2017

Remerciements

En préambule, je souhaite adresser ici mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire de fin d'études.

Je remercie tout d'abord Patrick Le Bescont des Éditions Filigranes ainsi qu'Anne Zweibaum et Éric Cez des Éditions Loco pour leur accueil, leurs enseignements et leurs conseils durant ces stages.

Une pensée particulière est adressée à Yseult Chehata, Rémi Coignet, Alexandre Balcaen, Marie-Pierre Subtil, Rémi Faucheux ainsi que Cécile Poimboeuf-Koizumi qui m'ont accordé de leur temps pour répondre à mes questions et qui ont ainsi participé à l'enrichissement de mes recherches.

Je remercie Monsieur Luc Pinhas pour m'avoir aidé à affiner mon sujet de recherches ainsi que Monsieur Christian Robin pour m'avoir encadré et conseillé tout au long de ce travail.

Je remercie également Stéfane Buvot qui a créé l'identité graphique de cette structure éditoriale et Elena Chernyshova qui m'a confié ses images afin de rendre ce projet plus réaliste.

Enfin, milles mercis à Mahaut et Yoan pour leur aide ainsi qu'à Marion, Laura, Rico et mes parents pour leur patience et leur soutien.

Sommaire

Introduction **6**

Partie I. L'envrionnement concurrentiel **10**

1. Le secteur du livre de photographie en France 10
2. Les pratiques commerciales des acteurs de ce secteur de niche 21

Partie II. Les caractéristiques de notre structure éditoriale **27**

1. Définition de notre politique éditoriale 27
2. La constitution d'une équipe et le choix des partenaires 36
3. La diffusion et la distribution 41
4. Nos stratégies commerciales 46

Partie III. La réalisation économique de notre projet **52**

1. Notre programme éditorial 52
2. Compte d'exploitation prévisionnel et estimations des ventes 67
3. Prévisions financières 81

Conclusion **98**

Bibliographie **101**

Annexes **103**

Introduction

Si l'exposition de leurs images a encore beaucoup d'importance pour les photographes, le livre permet de transporter les œuvres partout. Depuis la librairie jusque dans l'espace intime de la maison, il se manipule, se partage, se transmet et voyage par-delà les frontières. Il est considéré par les professionnels de la photographie comme un support majeur dans la diffusion de leur travail.

Rattaché au secteur des beaux livres et intégré dans la sous-catégorie des livres d'art par le Syndicat National de l'Édition (SNE), le secteur du livre de photographie est considéré comme une niche éditoriale en France. Au début du XXIe siècle, le livre de photographie a connu un enthousiasme fulgurant de la part du public et a entraîné avec lui l'apparition de nouvelles maisons spécialisées en même temps que l'intérêt soudain des maisons généralistes pour ce type d'ouvrages. L'analyse de ce secteur éditorial, ses acteurs et leurs pratiques, a été effectuée dans le cadre de la rédaction du rapport d'analyse de première année de master à l'Université de Paris XIII-Villetaneuse. Cette démarche de recherche nous a alors permis de comprendre les spécificités de ce secteur de niche, ses exigences et les compétences requises pour mener à bien la création, la fabrication et la commercialisation de ces ouvrages particuliers. En s'appuyant sur les résultats obtenus, ce mémoire va plus loin et envisage le processus de création d'une maison d'édition spécialisée en photographie.

« S'il n'a jamais été aussi simple de fabriquer un livre grâce aux outils informatiques, il n'a jamais été aussi complexe de durer et d'être indépendant à cause du pouvoir et de l'influence des groupes sur l'ensemble du secteur[1]. » Créer une maison d'édition aujourd'hui en France implique de s'insérer dans un secteur composé principalement de grands groupes et où les règles et les outils sont imposés par la centralisation des pouvoirs. Malgré ce modèle d'oligopole, la création de maisons d'édition généralistes ou spécialisées est constante depuis une quinzaine d'années. L'apparition de nouvelles structures, majoritairement indépendantes, créées et dirigées par des éditeurs passionnés, renforce l'envie de nouveaux acteurs de s'introduire dans ce milieu. Or, une maison d'édition est « un projet intellectuel mais aussi entrepreneurial[2] » comme le rappelle Christian Robin. Il ne faut donc pas oublier, malgré sa forte symbolique intellectuelle, que le livre est avant tout un produit destiné à la vente.

1 Colleu, Gilles (2006), *Éditeurs indépendants : de l'âge de raison vers l'offensive ?*, Paris, Alliance des éditeurs indépendants, p.101.

2 Robin, Christian (2000), *Pratiques de gestion éditoriale*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie.

Pourquoi alors créer une nouvelle structure éditoriale dans ce contexte de surproduction et de saturation que connaît aujourd'hui le marché du livre français ? Le secteur du livre de photographie ne subit-il pas lui aussi une surabondance de publications ? Y a-t-il encore une place pour de nouveaux acteurs dans ce secteur de niche ? Ces questions doivent bien sûr être posées en amont de tout projet de création d'une maison d'édition, quelle que soit sa spécialité. Dans notre cas, le point de vue sera celui d'une future éditrice, et future cheffe d'entreprise, spécialisée dans la publication de livres de photographie. Il s'agira donc d'effectuer les étapes fondamentales de la création d'une entreprise afin de construire un projet réaliste et réalisable.

C'est par un premier constat fait en librairie, par de simples observations et quelques discussions avec des libraires spécialisés, que la ligne éditoriale de notre maison d'édition s'est précisée. Bien que les tables et rayons de livres de photographie soient denses et diversifiés, il semble qu'aucune maison d'édition française actuelle ne se consacre entièrement à la publication d'ouvrages sur le photojournalisme. S'il est bien sûr possible de trouver des ouvrages, principalement des monographies, sur des photojournalistes qui ont marqué l'histoire, comme Marc Riboud, Robert Capa, Henri Cartier-Bresson ou encore David Seymour, aucune maison d'édition française n'en revendique sa spécialité et son identité. Toutefois, nous pouvons constater que les photojournalistes ont pleinement leur place dans les magazines ou les revues et les nouvelles formes éditoriales périodiques, comme les *mook* par exemple. C'est le cas en effet de la revue bi-annuelle *6Mois*, du magazine *Nothing*, principalement en ligne mais qui propose une version papier, ou encore de la revue trimestrielle *EPIC-stories*. Ces publications périodiques bénéficient en général d'un tirage très élevé et d'une large diffusion à un prix qui dépasse parfois celui de certains livres : la revue *6Mois* par exemple, principalement disponible en librairie, est tirée à 27 000 exemplaires[3] et vendue au prix de 25 €. Avec ses 3 000 abonnés, cette revue trouve sa place dans les bibliothèques des lecteurs, au même titre que les livres, et fonctionne comme une collection dont il est tentant de posséder tous les numéros. S'il y a un public qui achète ce type de publication, nous pouvons alors nous demander si celui-ci sera également intéressé par l'acquisition d'un livre de photojournalisme. C'est en tout cas l'offre que nous allons tenter ici de mettre sur pied afin d'occuper cette spécialité éditoriale au sein du secteur du livre de photographie.

Dans le contexte actuel du marché français de l'édition, nous allons donc nous intéresser à la viabilité d'une structure indépendante et spécialisée dans la publication de livres de photographie. L'insertion dans ce secteur de niche ne sera pas chose aisée tant l'offre y est

3 Cf. Annexe 1 : Entretien avec Marie-Pierre Subtil.

déjà abondante et de qualité. Nous devrons alors proposer une offre éditoriale originale afin de recueillir le soutien des libraires. Il nous faudra également mettre en place des stratégies commerciales spécifiques afin que nos ouvrages puissent accéder à un public amateur de nouvelles formes éditoriales et de nouveaux contenus photographiques.

Il semble que les maisons d'édition qui publient de la photographie aujourd'hui soient bien implantées et que chacune ait trouvé sa place dans ce secteur. De tailles plus ou moins comparables, elles éditent des ouvrages de qualité et essayent de résister face à la concurrence toujours plus forte des grands groupes éditoriaux français. Les autres éditeurs de ce secteur semblent être des collaborateurs privilégiés plutôt que des concurrents directs. Créer une maison d'édition dans ce secteur est possible aujourd'hui si la ligne éditoriale défendue n'est pas suffisamment représentée en librairie. S'il y a un manque d'offre, c'est qu'il y a un public en attente. La construction d'une équipe soudée et animée par la même envie de réussir est alors indispensable : le choix des partenaires devient ainsi une étape cruciale dans la création d'une maison d'édition. La collaboration avec des éditeurs étrangers et des institutions culturelles, publiques ou privées, s'avére fournir une aide précieuse dans l'élaboration de certains projets éditoriaux ambitieux. Le recours à des structures professionnelles de diffusion et de distribution paraît inévitable afin d'accéder au marché. Une maison d'édition est avant tout une entreprise qui a besoin de financements pour voir le jour et se développer. Il semble alors important de monter un projet financier rigoureux et documenté afin de rendre le projet réfléchi, prudent et viable.

Le développement de ce mémoire suivra alors l'ordre logique des étapes de création d'une entreprise. Dans un premier temps, nous étudierons l'environnement concurrentiel du secteur dans lequel nous souhaitons nous insérer. À travers l'analyse d'une dizaine de maisons d'édition indépendantes et spécialisées en photographie, nous examinerons leurs spécificités — date de création, implantation géographique, statut juridique, nombre d'employés, étude de leur catalogue — et leurs pratiques — diffusion, distribution, commercialisation, coéditions.
Suite à nos recherches et à la découverte d'une niche inexploitée, nous définirons dans un deuxième temps notre ligne éditoriale en justifiant son originalité et son intérêt à intégrer ce secteur éditorial. Il s'agira ensuite de constituer une équipe éditoriale cohérente — graphistes, correcteurs, *webmaster* — et de s'entourer de partenaires privilégiés — imprimeurs, diffuseurs, distributeurs, libraires. Ces collaborateurs indispensables dans le développement et le fonctionnement de notre structure nous permettront de construire un projet cohérent et réaliste. Nous présenterons enfin des stratégies commerciales adaptées pour que nos ouvrages puissent être accompagnés dans les différents canaux de vente.

Dans une dernière partie, nous nous concentrerons sur la réalisation économique de notre projet. Nous détaillerons notre catalogue par la présentation des titres de la première année, leurs tirages et leurs contextes de publication. Nous établirons par la suite les budgets de création de chaque ouvrage et justifierons les mises en place envisagées par type de canaux de vente. La construction des comptes d'exploitation prévisionnels de chaque titre permettra d'envisager notre chiffre d'affaires dont seront ensuite soustraient les charges indirectes que nous aurons justifiées. La réalisation d'un compte de résultat prévisionnel pour la première année puis pour les trois premières années d'activité sera complétée par la mise en place d'un bilan de trésorerie sur la même période. Les résultats obtenus nous permettront ainsi d'analyser la viabilité de notre structure éditoriale.

Le contenu de ce mémoire s'est tout d'abord appuyé sur les ouvrages théoriques disponibles sur la création et la gestion d'une maison d'édition. Les cours de gestion dispensés à l'Université de Paris XIII-Villetaneuse lors de cette seconde année de master ont également enrichi nos connaissances sur le sujet. Ce projet s'est également appuyé sur une enquête réalisée auprès de neuf maisons d'édition indépendantes qui publient de la photographie aujourd'hui en France. Sous forme de questionnaire, envoyé par e-mail ou d'entretiens menés à l'oral, les réponses recueillies ont permis de connaître l'environnement concurrentiel du secteur dans lequel nous souhaitons nous insérer. Ses données ont ensuite été analysées et commentées tout au long du développement dans le but de construire un projet cohérent, le plus réaliste possible. Les observations et données récoltées sur le terrain, grâce aux stages effectués simultanément aux Éditions Filigranes et Loco — maisons d'édition spécialisées en photographie — ont bien évidemment servi de sources d'information précieuses et indispensables pour ce mémoire de fin d'études.

Partie I.
L'envrionnement concurrentiel

L'analyse de l'environnement concurrentiel est véritablement indispensable dans le processus de création d'une entreprise. Cette première démarche d'observation et de recherche permet de prendre connaissance des principaux concurrents, de leurs habitudes mais aussi des enjeux d'un marché en particulier. Nous allons donc ici étudier le secteur du livre de photographie, ses acteurs et leurs pratiques commerciales.

1. Le secteur du livre de photographie en France

1.1. Les maisons indépendantes spécialisées

Grâce à une enquête menée auprès de neuf maisons d'édition françaises spécialisées dans la publication de livres de photographie, il est possible de faire un état des lieux, certes non exhaustif mais réaliste, de la situation des acteurs de ce secteur de niche. Cette enquête s'est essentiellement intéressée aux structures indépendantes françaises afin que les informations recueillies puissent s'appliquer au mieux au projet que nous tentons ici de mettre sur pied.

Dans le contexte actuel du marché français du livre de photographie, nous pouvons distinguer au moins quinze maisons d'édition indépendantes qui publient ce type d'ouvrages. Chacune bénéficie d'une identité singulière et de domaines éditoriaux courageusement revendiqués, comme nous le verrons dans l'analyse de leur ligne éditoriale et de leur catalogue. Les structures concernées sont les suivantes : André Frère Éditions, Arnaud Bizalion Éditeur, Éditions Chose Commune, Éditions Clémentine de la Féronnière, Éditions Contrejour, Éditions Filigranes, Éditions Light Motiv, Éditions Loco, Éditions Xavier Barral, Le Bec en l'air, Le Point du Jour, Les Éditions de Juillet, RVB Books, The Eyes Publishing et Trans Photographic Press.
Notons tout d'abord que certaines de ces maisons d'édition ne se consacrent pas exclusivement à la publication de livres de photographie. C'est notamment le cas de The Eyes Publishing, qui publie une revue bi-annuelle ; du Point du Jour, qui est également un centre d'art basé à Cherbourg ou des Éditions Clémentine de la Féronnière, qui est avant tout une galerie.

En effet, il n'est, dans un premier temps, pas question de diversifier les activités de notre future entreprise mais de se consacrer pleinement à la publication de livres. Nous écarterons donc de notre analyse les structures aux multi-activités. Cette liste a également été restreinte en fonction des réponses que nous avons pu récolter à la suite de l'envoi de notre questionnaire. Nous étudierons donc les caractéristiques et pratiques des Éditions Filigranes et des Éditions Loco — structures dans lesquelles nous avons effectué nos stages de fin d'études — ainsi que les Éditions du Bec en l'air, de Contrejour, de Diaphane, des Éditions Charlotte Sometimes, des Éditions Xavier Barral, des Éditions Chose Commune et de RVB Books. Dans cette partie, il s'agira alors de présenter ses structures et de les comparer sur le plan de leur implantation géographique, de leur statut et de leur ancienneté.

Suite aux premières observations que nous avons pu faire, il est intéressant d'examiner dans un premier temps leur situation géographique. Nous pouvons voir que les structures étudiées ne sont pas systématiquement parisiennes. Sur les neuf structures qui nous intéressent, seules cinq d'entre elles le sont : les Éditions Chose Commune, les Éditions Filigranes — dont le siège est basé en Bretagne mais dont l'activité éditoriale se fait aujourd'hui essentiellement dans le XIe arrondissement —, les Éditions Loco et RVB Books — qui ont toutes les deux un espace librairie/galerie ouvert au public respectivement dans le IIIe et XXe arrondissement — et les Éditions Xavier Barral. Les autres sont implantées à Marseille, à Biarritz ou à Montreuil-sur-Brêche, dans l'Oise. Même si ne nous pouvons pas nier que les maisons d'édition basées à Paris bénéficient d'un large réseau de galeries et de musées propice à la vente de livres, celui-ci ne paraît pas indispensable dans le choix de l'implantation géographique de structures spécialisées en photographie. On trouve en effet un grand nombre de lieux culturels dans les grandes villes françaises, mais également dans les plus petites communes, qui permettent ainsi d'offrir aux éditeurs des possibilités d'événements, de rencontres ou d'expositions en lien avec la publication d'un livre. Nous pouvons citer le cas, un peu particulier, des Éditions Le Point du Jour basé à Cherbourg qui, créées en 1996, se sont rapprochées en 2008 du Centre régional de la photographie de Cherbourg-Octeville afin de créer un lieu unique autour de la photographie. Ce « Centre d'art Éditeur », comme indiqué sur leur site internet, a permis à cette structure éditoriale d'élargir ces activités et de bénéficier d'un espace de communication privilégié pour la sortie de chacun de ses ouvrages.

Les librairies indépendantes présentes sur le territoire français sont elles aussi des lieux non négligeables dans l'accompagnement de la sortie d'un livre. Les éditeurs spécialisés en photographie le savent et n'hésitent pas à collaborer avec Ombres Blanches à Toulouse, Mollat à Bordeaux, Maupetit à Marseille ou encore Dialogues à Brest. Il existe néanmoins de nombreuses autres librairies françaises qui accompagnent et accueillent les éditeurs et les photographes dans

le lancement de leurs projets éditoriaux. L'implantation géographique de ces maisons d'édition spécialisées en photographie n'est donc pas soumise à un oligopole culturel parisien mais reste aussi le choix personnel de chaque chef d'entreprise en fonction de ses origines ou envies.

Le deuxième point de notre analyse concerne la date de création de ces structures et le profil de leurs directeurs. Si, chaque année, ce secteur éditorial voit l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, celui-ci est aussi constitué de quelques structures plus anciennes. Dans notre échantillon, deux maisons d'édition ont notamment été créées avant les années 2000. Ainsi, les Éditions Contrejour ont été créée par Claude Nori en 1975 — puis après une période d'inactivité entre 1995 et 2011, les éditions publient à nouveau — et les Éditions Filigranes créées en 1991 par Patrick Le Bescont. Ces acteurs du livre de photographie, aujourd'hui encore actifs, sont de vraies références dans ce domaine. Nous pouvons aussi citer les Éditions Le Bec en l'air, structure créée en 1999 en tant que *packager*, qui en 2001 est devenue une maison d'édition. Ce profil de packager devenu éditeur est aussi celui des Éditions Loco, qui, après quatre années à faire des livres pour les autres sous le nom de l'Atelier d'édition, ont décidé en 2012 de publier leurs propres ouvrages sous l'appellation Loco. Les autres maisons de notre étude ont majoritairement vu le jour dans les années 2000, comme les Éditions Xavier Barral ou Diaphane. Les plus récentes sont les maisons d'édition Charlotte Sometimes, créée par Charlotte Guy en 2014 et Chose Commune créée en 2015 par Cécile Poimboeuf-Koizumi et Vasantha Yogananthan. Il est important d'ajouter ici que si ce secteur compte aussi peu de structures antérieures aux années 2000, c'est en partie le résultat des nombreux rachats de maisons indépendantes opérés par les grandes structures devenues par la suite des groupes éditoriaux. Cela a notamment été le cas des Éditions Delpire, intégrées au groupe Libella en 2012 ; des Éditions Marval, rachetées par JNF Productions en 2014 après avoir fait partie du groupe Vilo ; des Éditions Alternatives, qui ont rejoint en 2006 le groupe Gallimard en tant que filiale et ont été ensuite totalement intégrées à la maison-mère en 2013 ; ou encore des Éditions Hazan, rachetées par le groupe Hachette en 1992 pour des raisons économiques.

Une donnée également très importante à prendre en compte dans l'analyse de ces structures concerne le profil de leurs créateurs. La grande majorité des structures nouvellement créées, c'est-à-dire depuis moins de quinze ans, sont dirigées par des personnes qui avaient déjà une expérience dans l'édition, que ce soit en tant que graphiste comme Xavier Barral ou en tant qu'éditeurs comme l'étaient Éric Cez et Anne Zweibaum, fondateurs des Éditions Loco. Cette expérience antérieure dans le milieu de l'édition paraît une donnée importante dans la création mais surtout dans la pérennisation des structures éditoriales. Ces acteurs sont alors pleinement conscients du marché dans lequel ils s'engagent, des exigences et des particularités que celui-ci impose.

On peut aussi remarquer qu'ils s'associent, presque immédiatement, à des structures de diffusion et de distribution pour la commercialisation de leurs ouvrages. Ils ont en effet conscience de l'engagement et du temps que ces activités impliquent et préfèrent confier cette tâche à un prestataire externe afin de se consacrer pleinement à l'élaboration de leur ligne éditoriale et à leur production.

Le statut juridique de ces structures et le nombre d'employés nous informent également sur les pratiques de ce secteur de niche. Majoritairement sous forme de SARL (Société à responsabilité limitée), deux maisons sur les neuf interrogées sont des associations. Rappelons que le choix du statut juridique d'une entreprise doit se faire en fonction de la taille économique envisagée par son créateur. Contrairement à une SARL, l'association n'a pas de finalité économique autre que l'équilibre des comptes. La recherche de profit n'entrant pas en jeu, les choix éditoriaux sont purement le fait de la politique de la maison, non dictés par des besoins financiers. Une SARL, quant à elle, est une société commerciale qui a pour but d'atteindre une taille économique importante. Ces différences de statuts ont bien sûr des incidences sur la gestion, le développement et la responsabilité des dirigeants. Elles peuvent également avoir un impact sur le nombre d'employés et leurs statuts. Il est vrai que les personnes qui collaborent à l'activité éditoriale de ces structures peuvent avoir des statuts très différents et le nombre de salariés est souvent inférieur à celui du nombre de personne qui collabore à l'activité. *Freelances*, auto-entrepreneurs ou salariés, c'est bien l'association de toutes ces personnes qui est essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise éditoriale. C'est précisément le cas des Éditions Loco, du Bec en l'air ou encore de Contrejour qui comptent entre un et deux salariés mais qui ont une équipe régulière de trois à cinq personnes pour assurer leur production éditoriale. Les Éditions Xavier Barral font en revanche figure d'exception et sont celles qui emploient le plus de salariés de notre échantillon. Avec cinq personnes à plein temps et un *freelance*, cette structure peut être considérée comme une relative grande maison d'édition dans ce secteur de niche. Pour le reste, le nombre maximum de salariés est de deux personnes jusqu'à zéro pour les Éditions Charlotte Sometimes ou Diaphane par exemple.

Si de nombreuses différences existent ainsi dans l'implantation géographique, le statut juridique ou encore le profil de leurs dirigeants, ces structures éditoriales se différencient également sur la relation qu'elles entretiennent avec leurs auteurs. Contacts de longues dates ou nouvelles connaissances, les éditeurs de livres de photographie sont toujours à la recherche de travaux originaux et de qualité.

1.2. Les relations entre éditeurs et artistes

Comme dans toute entreprise, l'aspect relationnel est essentiel pour le bon fonctionnement et le développement d'une activité. Il faut savoir nouer des nouvelles relations, entretenir des anciennes et instaurer une confiance mutuelle entre les différentes parties pour mener à bien les projets. Ces relations sont toutefois contractuelles : l'élaboration et la mise en place d'un contrat assurent alors la bonne collaboration entre éditeurs et artistes.

Certains dirigeants des maisons étudiées ont été par le passé éditeurs ou en lien avec le milieu de l'édition. Lorsque ces derniers décident de créer une nouvelle structure éditoriale, ils quittent parfois leur ancienne maison avec des auteurs qui leur sont attachés. Ceci est visible dans le secteur de la littérature ou des essais, mais également dans le secteur des beaux livres et notamment du livre de photographie. Certains artistes vont même jusqu'à encourager les futurs éditeurs dans leur projet en les accompagnant dans cette nouvelle aventure éditoriale. C'est en effet le cas de Xavier Barral, alors graphiste *freelance*, qui, encouragé par Daniel Buren à l'occasion d'un ouvrage réalisé ensemble pour les Éditions du Centre Pompidou, est devenu éditeur. Avec Daniel Buren, ils élaborent une liste de titres et d'artistes que Xavier Barral a envie de publier avant d'effectivement construire sa structure[4]. Pour les autres éditeurs de notre échantillon, une connaissance approfondie du secteur de l'édition mais aussi de la photographie leur a permis de s'entourer des bonnes personnes et de proposer des projets originaux. Tous ont conscience de l'importance des bonnes relations dans l'exercice de leur métier.
Ces relations antérieures sont donc essentielles dans le processus de création d'une nouvelle structure. Cela permet d'instaurer une confiance immédiate entre l'éditeur et les artistes, et de certifier aussi le sérieux de l'éditeur auprès des partenaires et collaborateurs avec qui il va devoir travailler. Aujourd'hui, ce paramètre relationnel semble crucial pour s'insérer dans ce marché spécialisé. C'est notamment le retour d'expérience que nous avons eu de la part des Éditions Charlotte Sometimes, qui, grâce à sa connaissance du secteur et d'une activité parallèle d'éditrice à temps plein, a su trouver sa place dans ce paysage éditorial. Cependant, l'exemple des Éditions Chose Commune inverse cette analyse et montre que l'expérience antérieure dans ce secteur n'est pas le seul gage de reconnaissance et de réussite dans ce secteur[5].

Le secteur de la photographie attire chaque année toujours plus de jeunes artistes. Comme nous l'avons développé dans notre rapport d'analyse de première année, la publication d'un livre pour les photographes est aujourd'hui une étape presque plus importante que l'exposition

4 Studio Hans Lucas, *Inside : Xavier Barral*, [vidéo en ligne]. Vimeo, 06/01/2017 [consulté le 10 mai 2017]. 1 vidéo, 7 min. https://vimeo.com/198372936.

5 Cf. Annexe 2 : Entretien avec Cécile Poimboeuf-Koizumi.

dans leur parcours professionnel. Cet engouement pour l'objet livre pousse alors ces artistes à rentrer en contact avec des éditeurs. Pour cela, ils ont alors plusieurs canaux. Le premier reste bien sûr l'envoi de portfolio par mail — ou moins fréquemment par courrier — directement aux maisons d'édition. Chaque éditeur apporte alors une attention particulière à chaque projet qu'il reçoit et tente de donner une réponse, positive ou négative, mais du moins constructive, à l'artiste. Par exemple, Patrick Le Bescont des Éditions Filigranes reçoit par mail environ deux portfolios par jour. La concurrence est forte dans le milieu de la photographie et les éditeurs doivent faire face à des propositions continues de nouveaux projets. Patrick Le Bescont déclare néanmoins prendre toujours le temps d'étudier chaque travail, car certains artistes de la maison sont arrivés de cette manière-là. Les éditeurs doivent également rester ouverts aux nouvelles tendances du milieu de l'image et à ses nouveaux arrivants. Être attentif aux publications de leurs confrères, aux expositions du moment, aux lauréats de prix ou de bourses nationales sont par exemple des éléments importants de leur travail.

L'arrivée de projet chez les éditeurs se fait également grâce à leurs relations et connaissances respectives. Le réseau, comme il est parfois nommé, permet aux éditeurs entre eux de se recommander le travail de tel ou tel artiste. Dans ce secteur de niche, il n'est pas rare qu'un éditeur appelle un confrère pour lui proposer un projet dont il n'a pas le temps de s'occuper ou qui correspond plus à sa ligne éditoriale qu'à la sienne. Nous verrons notamment dans une partie suivante l'importance des relations entre les éditeurs de ce secteur de niche. Les recommandations mutuelles sont aussi vraies dans le sens inverse et ce sont parfois les photographes entre eux qui se conseillent les compétences d'un éditeur. Il arrive également que se soient les éditeurs eux-mêmes qui sont à la recherche de nouveaux auteurs pour assurer une commande d'une institution culturelle par exemple.

Néanmoins, il ne faut pas oublier que la publication d'un livre de photographie reste avant tout une rencontre entre deux personnes. Une alchimie et une confiance doivent alors se mettre en place afin que le projet puisse voir le jour et qu'il y ait un objectif commun de réussite. La fidélisation des artistes chez un seul éditeur est également un aspect essentiel dans la construction d'une maison d'édition. Cela participe à la réputation de l'éditeur et à sa notoriété auprès des autres artistes. Certaines maisons, même de petite taille, sont même recherchées par les auteurs en raison de leur spécificité et leur gage de référence dans le secteur[6].

6 Legendre, Bertrand et Abensour, Corinne (2007), *Regards sur l'édition, Volume I : Les petits éditeurs. Situations et perspectives.* Paris, La documentation française, p.56.

Cependant, les relations entre les éditeurs et les artistes sont aussi d'ordre juridique. La publication d'un ouvrage impose évidemment la mise en place d'un contrat pour définir les conditions d'exploitation et tarifaires de cette collaboration.
La majorité des maisons d'édition que nous avons interrogées instaure un contrat d'édition classique. Une avance, d'un montant qui s'échelonne entre 200 € et 5 000 € en fonction des possibilités économiques de la maison et de la notoriété de l'artiste, est pratique courante. Un pourcentage sur le droit d'auteur est lui aussi pratiqué et oscille entre 3 % et 8 % suivant les maisons et leur situation. Certaines structures, aux moyens plus modestes, ne peuvent parfois pas se permettre de rémunérer les auteurs avec des avances ou des droits d'auteurs qui seraient de toute façon bien maigres aux vues des ventes de livres. Elles préfèrent alors payer leurs auteurs en exemplaires de livres afin de leur assurer une contrepartie correcte par rapport à leur travail. Cette pratique fragilise néanmoins l'existence du contrat d'édition qui pourrait alors être remis en cause par les artistes eux-mêmes. Notons ici que le marché du livre de photographie, comme nous l'avons vu dans nos recherches de l'année dernière, connaît une surproduction visible sur les tables des libraires. Les ventes nettes n'atteignent parfois qu'une centaine d'ouvrages sur des tirages à 1 000 exemplaires. Sur un livre à 25 €, le photographe qui bénéficie d'un droit d'auteur à 5 % touchera alors 1,25 € sur chaque exemplaire vendu, ce qui ramène son bénéfice total à 125 € pour la vente de 100 exemplaires, rémunération trop faible pour ces artistes qui ont du mal à vivre de cette seule activité. Nous reviendrons notamment plus tard sur les tirages moyens et sur la mise en place de ces ouvrages.

1.3. L'étude de leurs catalogues

Pour compléter l'analyse de l'environnement concurrentiel de notre future maison d'édition, nous allons à présent nous intéresser à l'étude des catalogues des maisons interrogées. Domaines éditoriaux, notoriété des artistes, nombre de publications annuelles, tirages moyens et rythme éditorial seront examinés afin de définir au mieux notre projet éditorial.

L'analyse des catalogues des maisons de notre échantillon commence tout d'abord par la visite de leur site internet. Véritable vitrine de leur production éditoriale, ces interfaces web sont devenues aujourd'hui l'évolution de leur catalogue papier et sont véritablement indispensables. Le champ de la photographie est vaste et les domaines qu'elle couvre sont très diversifiés : de la photographie dite contemporaine à celle plutôt documentaire, les maisons d'édition étudiées assument chacune leur identité propre. Si certaines, comme les Éditions Loco, se définissent comme éditeurs de Livres d'Art, couvrant alors les domaines allant de l'architecture à la

photographie contemporaine, d'autres vont encore plus loin en mêlant photographie et science à l'image des Éditions Xavier Barral. Par ailleurs, la majorité de ces structures spécialisées revendiquent une volonté de faire dialoguer l'image et le texte en attirant un public intéressé par les écrits théoriques et les essais sur la photographie. D'autres choisissent de devenir une niche dans la niche, comme les Éditions Contrejour par exemple qui se préoccupe principalement des travaux autour de la jeune photographie française et européenne. C'est aussi le cas des Éditions Filigranes qui, depuis leur création, publient beaucoup de premiers livres d'artistes. Une politique éditoriale spécifique que Patrick Le Bescont revendique encore aujourd'hui, mais qui ne l'empêche pas de publier des artistes plus reconnus, comme Bernard Plossu, Denis Roche, Stéphane Duroy ou encore Thibaut Cuisset. Exploitation de domaines spécifiques ou champ photographique étendu, chaque maison posséde sa propre identité aux yeux des artistes, du public et des autres acteurs du secteur. Cette image et cette réputation se font également grâce à la notoriété des artistes eux-mêmes qui participent parfois à la pérennité de ces structures. Il est important d'ajouter ici que les ventes dans ce secteur sont assez compliquées et que la publication d'un grand nom de la photographie participe grandement au succès d'un ouvrage. Nous ne reviendrons pas ici sur ce phénomène puisque nous l'avons largement abordé l'année dernière.

Afin d'enrichir le projet éditorial que nous développerons plus tard, il est important de nous focaliser un instant sur le choix éditorial de la publication de collections. En effet, nous remarquons que certains éditeurs de notre échantillon se sont essayés ou s'essayent encore à la publication de livre de photographie sous une même forme. Même si celle-ci ne fait pas partie de notre échantillon, nous devons citer les Éditions Delpire et leur célèbre collection « PhotoPoche[7] ». Véritable référence dans le secteur du livre de photographie par le « dévoilement des grands noms, courants et écoles de l'histoire de la photographie[8] », cette collection a su s'imposer en librairie avec sa maquette facilement identifiable et son format particulier. Autre exemple, la maison d'édition André Frère qui publie depuis sa création en 2013 une collection intitulée « Juste entre nous[9] ». En publiant ces livres d'entretiens, cette maison est l'une des rares structures à donner une forme, une couverture et une maquette intérieure commune. La collection « Collatéral » des Éditions du Bec en l'air est quant à elle plus souple et adaptable en fonction des projets. Elle « croise littérature et photographie contemporaines en partant du constat que le texte est image comme l'image est texte ». La présentation de cette collection annonce également que « ce qui compte ici, c'est le rapport entre ces deux écritures, le point de

7 Cf. Annexe 7 : Collection « Photo Poche » des Éditions Actes Sud.
8 Site internet de la collection « Photo Poche » : www.actes-sud.fr/departement/photo-poche.
9 Cf. Annexe 8 : Collection « Juste entre nous » des Éditions André Frère.

tension que la mise en page va révéler. L'objectif de la collection est aussi de faire se rencontrer un écrivain et un photographe, et d'établir un dialogue entre leurs créations[10]. » Le Bec en l'air publie également chaque année le catalogue d'exposition du festival Images Singulières de Sète. Cette publication annuelle peut être considérée comme une collection puisqu'elle bénéficie d'une charte graphique et d'une couverture prédéfinie qui lui permet d'être facilement identifiable sur les tables des librairies.
À défaut d'une collection à l'image de celles que nous venons de présenter, certaines maisons d'édition parlent plutôt de regroupement de titres sous une même thématique ou un même format. C'est notamment le cas des Éditions Filigranes qui publient chaque année le lauréat du prix de la Carte Blanche PMU et qui a donné à cette « collection » le même format (19 x 25 cm) mais pas forcément les mêmes caractéristiques. En effet, ces ouvrages peuvent êtres reliés ou brochés et la maquette intérieure ou la couverture ne sont pas préétablies. Chaque projet est réalisé de manière indépendante et originale en fonction du travail de l'artiste plébiscité. De plus, dans ce secteur il semble que les collections de textes et d'essais sur la photographie soient plus faciles à mettre en place qu'une série de livres contenant exclusivement des images, comme celle des Éditions Filigranes[11].

Ces structures éditoriales spécialisées se différencient également par le nombre de publications annuelles et leur tirage moyen. En effet, six maisons sur les neuf interrogées déclarent publier entre 4 et 12 titres par an. Ces chiffres sont à rapprocher évidemment du nombre de salariés de ces entreprises qui sont, comme nous l'avons vu, globalement considérées de petite taille. Le rythme de publication est notamment lié aux capacités de ces structures à gérer plusieurs projets en même temps et à l'accompagnement de chaque publication dans leur processus de commercialisation. Les Éditions Xavier Barral par exemple, publient en moyenne 20 livres par an, chiffre qui semble cohérent avec son nombre d'employés supérieur aux autres structures de notre échantillon. Seules les Éditions Filigranes font figure d'exception dans cette moyenne de publication annuelle. En effet, Patrick Le Bescont, directeur et unique salarié de cette structure, publie en moyenne 25 titres par an. Un rythme qu'il assume depuis bientôt 30 ans et qu'il revendique comme nécessaire dans la diffusion des travaux photographiques de qualité qu'il découvre.

Les tirages sont quant à eux plutôt liés à la situation du secteur éditorial qu'à l'organisation et aux moyens humains disponibles de ces structures. Il est vrai que les tirages moyens dans le secteur du livre de photographie ont très largement évolués au cours de ces dix dernières années.

10 Site internet des Éditions du Bec en l'air : www.becair.com.
11 Cf. Annexe 9 : Collection de textes des Éditions Filigranes.

L'évolution est plutôt à la baisse ce qui s'explique notamment par le nombre de plus en plus important d'acteurs dans ce secteur de niche mais également par le très mince public qui achète ce type d'ouvrages. Dans notre échantillon, les tirages peuvent aller de 300 exemplaires, pour les Éditions Charlotte Sometimes par exemple, jusqu'à 2 000 exemplaires, parfois plus en fonction du titre, pour les Éditions Xavier Barral. Chez ce dernier, ce chiffre peut parfois se rapprocher des 10 000 exemplaires, grâce à la publication d'artistes très connus comme Martin Parr, Sophie Calle ou encore Joseph Koudelka. Ces gros tirages sont également justifiés par l'accompagnement d'un événement grand public et donc une mise en place en librairie très importante. Les très petits tirages — inférieur à 300 exemplaires — sont quant à eux appelés tirages limités. Ils sont considérés comme des éditions spéciales où chaque exemplaire est signé et numéroté par l'artiste. Ces ouvrages se rapprochent davantage des livres d'artistes et sont plutôt réservés à des collectionneurs. Dans leurs pratiques, les éditeurs interrogés préfèrent tirer autour de 1 000 exemplaires, pour des questions de coûts liés à la fabrication mais aussi aux espérances de ventes cohérentes avec le marché actuel et à ses contraintes.

Le rythme et les dates de publication des titres sont aussi des données essentielles pour ces maisons d'édition. Comme dans tous les secteurs éditoriaux, chaque domaine bénéficie d'une saisonnalité liée à des événements ou des périodes incontournables. Les livres de photographie sont évidemment étroitement liés au marché de la photographie et trouvent de plus en plus leurs places aux côtés des expositions et festivals dédiés. Comme pour la littérature, les mois de septembre et octobre sont inévitables pour la sortie d'un ouvrage de photographie. Nous pouvons également ajouter le mois de novembre qui correspond aux ventes de la période de Noël mais aussi du salon Paris Photo, première foire internationale dédiée à la photographie. Rendez-vous incontournable pour les collectionneurs, les artistes et les amateurs d'art, cet événement qui a lieu tous les ans à la mi-novembre est de plus en plus important pour les éditeurs de livres de photographie. Jusqu'à cette année 2017, novembre était aussi le Mois de la photographie de Paris. Créée en 1980 par Henry Chapier et Jean-Luc Monterosso, cette manifestation fait la part belle au médium photographique et investi les lieux parisiens pendant un mois. Une grande communication est organisée autour de ce rendez-vous culturel et de nombreux éditeurs s'associent à des galeries et musées pour coïncider à cette actualité. Cet événement est devenu aujourd'hui le Mois de la Photo du Grand Paris et se déroule en avril. Cette nouvelle date offre donc une possibilité supplémentaire pour les éditeurs de livres de photographie d'accompagner la sortie d'un livre. Les mois de janvier à mars, sont, comme pour la majorité des secteurs éditoriaux, des mois compliqués pour la publication de nouveaux ouvrages. Restent ensuite les publications liées bien sûr à l'un des festivals photographiques les plus importants en France : les Rencontres d'Arles. Créé en 1970, par le photographe arlésien

Lucien Clergue, l'écrivain Michel Tournier et l'historien Jean-Maurice Rouquette, ce festival qui se déroule de juillet à septembre est primordial pour les professionnels de la photographie. Les éditeurs bénéficient notamment d'un espace privilégié durant la première semaine du festival avec Cosmos Arles Books[12]. Il y a bien sûr d'autres manifestations liées à la photographie qui sont très importantes pour l'accompagnement des livres, comme le festival Images Singulières à Sète qui se déroule en mai, celui de Vichy, spécialisé dans le portrait, qui a lieu de juin à septembre ou encore Visa pour l'image à Perpignan qui se déroule tous le mois de septembre. Ceci est une liste très réduite des événements spécialisés en photographie qui se déroulent en France, il en existe bien sûr beaucoup d'autres qui sont autant d'occasions pour les éditeurs de rencontrer leur public et d'augmenter leur visibilité.

Néanmoins, rappelons ici que les structures éditoriales que nous venons de présenter ne sont pas les seules sur le secteur du livre de photographie. Il faut évidemment y ajouter les structures françaises appartenant à des groupes éditoriaux comme les Éditions Textuel, les Éditions de La Martinière, les Éditions Hazan, les Éditions du Seuil, Actes Sud, Flammarion ou encore Gallimard, par exemple. Nous trouvons également sur les tables de librairies les publications des maisons d'éditions étrangères, que ce soit en traduction française ou même dans leur langue d'origine. C'est le cas notamment des Éditions Steild, Phaidon, Hatje Cantz, Kerher, Thames and Hudson, Mack Books ou Mörel Books, entre autres.

L'ensemble de ces structures éditoriales, spécialisées ou généralistes, françaises ou étrangères, font partie du marché du livre de photographie et seront autant de concurrents qu'il faudra prendre en compte dans l'élaboration de notre ligne éditoriale et de la mise en place de nos ouvrages dans les différents points de vente.

12 Cosmos Arles Books est un espace satellite des Rencontres d'Arles se tenant durant la semaine d'ouverture du festival, du 3 au 8 juillet 2017. Cet espace est pensé comme un laboratoire d'expression des pratiques contemporaines en photographie, édition et arts visuels. Il y célèbre la multiplicité et la singularité des pratiques photographiques avec un intérêt tout particulier pour l'édition, support privilégié de création pour les artistes et photographes de ces quinze dernières années.

2. Les pratiques commerciales des acteurs de ce secteur de niche

Comme nous venons de l'évoquer, une expérience antérieure dans le secteur de l'édition a permis à ces acteurs indépendants d'avoir conscience du marché dans lequel ils souhaitaient s'établir. Ces derniers connaissaient aussi les avantages et les inconvénients de s'insérer dans une chaîne éditoriale classique. À eux ensuite de choisir la forme et la manière qu'il souhaitait donner à leur structure pour mener à bien leur projet et vendre leurs ouvrages.

2.1. La diffusion et la distribution

Une fois leur ligne éditoriale et leur périmètre d'action définis, les structures doivent rapidement se poser la question de leur diffusion et de leur distribution. Nous ne donnerons pas ici la définition de ces deux activités déjà bien connues des acteurs du milieu, mais analyserons plutôt les choix des maisons de notre échantillon.

Le premier modèle sur lequel nous allons nous attarder est celui de l'autodiffusion et l'autodistribution. Nous remarquons que les structures créées il y a plus de 20 ans ont en général commencé par se diffuser et se distribuer seules. Ce choix est bien sûr à mettre en parallèle avec le contexte de l'époque mais aussi avec leur ambition de départ. En effet, les éditeurs tels que Patrick Le Bescont ou Claude Nori, ont commencé leur activité par une envie de publier ce qu'ils aimaient sans forcément avoir l'ambition de pérenniser leur activité. L'édition de livre de photographie dans les années 1990 était encore très artisanale et les acteurs de l'époque n'étaient pas nombreux sur le marché. Depuis, ces structures ont fait le choix de se rattacher à un diffuseur et un distributeur afin de réduire la charge de travail devenue trop lourde et de professionnaliser leur activité. Ces raisons sont aussi évoquées par Corinne Abensour et Bertrand Legendre : « […] les éditeurs concernés [par l'autodiffusion] cherchent à en sortir à un moment ou à un autre, la difficulté à assurer seul les charges logistiques, la facturation et le recouvrement se révélant vite insurmontables. Les limites de cette organisation apparaissent également très nettement en termes d'étendue de la diffusion : il est quasiment impossible pour un éditeur auto-diffusé-distribué de travailler de manière suivie avec plus de 300 points de vente[13]. » Il est vrai que par l'autodiffusion et l'autodistribution, l'éditeur, en plus d'être devenu gestionnaire d'une entreprise, doit aussi endosser le rôle de commercial. Réticents à l'aspect trop commerçant de leur métier, certains

13 Legendre, Bertrand et Abensour, Corinne (2007), *Regards sur l'édition, Volume I : Les petits éditeurs. Situations et perspectives.* Paris, La documentation française, p.67.

éditeurs se posent alors la question de la diffusion et distribution assistée afin de se concentrer sur leur activité éditoriale.

La majorité des éditeurs de notre échantillon qui ont vu le jour après les années 2000 ont tous fait le choix d'être diffusés et distribués par un tiers dès le début de leur activité à l'image des Éditions Loco et du Bec en l'air par exemple. Cela a permis à ces structures de s'insérer rapidement dans le paysage éditorial de ce secteur et d'être connues par les libraires. Mais le rattachement à un diffuseur et un distributeur entraine parfois une exigence de volume, de rythme mais aussi de prix pour les ouvrages publiés. Cette prestation externe est aussi une donnée financière à prendre en compte dans le processus de création et de développement de l'entreprise car elle peut avoir une influence directe sur la production : « […] le passage de l'auto-diffusion à la diffusion déléguée se révèle d'autant plus négatif que, en dehors du temps libéré pour lui, l'éditeur est censé compenser le coût de la prestation par une augmentation de ses ventes susceptible de lui permettre d'augmenter sa production[14]. »
Des exceptions restent tout de même visibles comme les Éditions Diaphane qui délèguent leur distribution à Pollen mais gérent eux-mêmes leur diffusion. Citons également le cas des Éditions Chose Commune, qui ont choisi de s'autodiffuser et s'autodistribuer. Cette autogestion implique alors une charge de travail supplémentaire et des déplacements physiques en librairies indispensables. Cela induit également le recours au dépôt ou à la vente ferme, une pratique pas toujours acceptée par les libraires. Alexandre Balcean, qui a fondé en 2015 les Éditions Adverse spécialisées en bande dessinée, nous a confié que la vente ferme est ce qui pose pour l'instant le plus de problème dans sa diffusion, pourtant assurée par la structure Serendip Livres. Ses ambitions et ses principes le poussent à cibler seulement les librairies indépendantes qui doivent alors s'engager, tout comme lui, dans ce projet éditorial particulier[15].

Certaines structures choisissent parfois d'endosser le rôle de diffuseurs afin d'assurer elles-mêmes la gestion de leur catalogue et proposent leurs services à d'autres maisons. C'était le cas de la structure In Extenso, créée en 2001 cette association d'éditeurs de beaux livres a tenté de mutualiser la diffusion de catalogues spécialisés. Cette expérience, malgré une relative réussite pendant quelques années, a été interrompue en 2006.

14 *Ibid.* p.69.
15 Cf. Annexe 3 : Entretien avec Alexandre Balcaen.

2.2. Le poids des réseaux de vente

Comme nous l'avons abordé l'année dernière dans notre rapport d'analyse, la librairie indépendante, spécialisée ou non, semble être le lieu le plus adapté à la vente de ce type d'ouvrages. Ces lieux de ventes, et leurs libraires, offrent aux livres de photographie un accompagnement privilégié leur permettant ainsi d'atteindre leur public constitué essentiellement de professionnels de la photographie et de connaisseurs.

Les éditeurs, qui ont dans un premier temps gérés eux-mêmes la diffusion de leurs catalogues, ont gardé des contacts étroits avec certains libraires. C'est avec eux qu'ils continuent d'organiser des lancements, des rencontres ou des signatures afin d'inviter le public à découvrir leurs nouveaux ouvrages. Pour les raisons que nous venons de développer, la majorité des éditeurs que nous avons interrogés utilisent désormais les services d'un diffuseur et d'un distributeur. De par cette gestion assurée en externe, les éditeurs ont alors de moins en moins de contacts directs avec les libraires et notamment ceux des jeunes librairies. En effet, se sont les représentants — déployés par secteur sur l'ensemble du territoire national — qui se rendent en librairies et présentent les nouveautés de tous les éditeurs qu'ils ont en diffusion. Mais cette gestion centralisée ne satisfait pas toujours pleinement certains éditeurs qui constatent depuis quelques années des mises en place de plus en plus faibles. En partie dues aux tirages en baisse, comme nous venons de le voir, ces faibles mises en place en librairie sont aussi liées à la production grandissante de titres dans ce secteur de niche et à ces nombreux acteurs. Les éditeurs sont de plus en plus inquiets et certains d'entre eux tentent de trouver des solutions alternatives pour encourager les ventes et se démarquer sur les tables des librairies. C'est notamment le cas des Éditions Loco qui ont mis en place un système de « sur-diffusion » de leur catalogue avec l'aide d'une personne extérieure afin d'accompagner de manière plus personnalisée chacun de leurs ouvrages. Cette prestation a bien sûr un coût, mais cela a permis à cette jeune structure, lancée en 2012, d'être plus rapidement connue et soutenue par les libraires.

Grâce aux données auxquelles nous avons eu accès lors de nos deux stages en maisons d'édition spécialisées en photographie, il est possible de fournir des chiffres concrets du secteur. Pour certains titres, tirés entre 700 et 1 000 exemplaires, il n'est pas rare de constater des mises en place de la part du diffuseur à 100 exemplaires sur l'ensemble du territoire français. Sur un tirage à 700 exemplaires, par exemple, cela représente 14,3 % du tirage. Or, une mise en place jugée correcte correspond en moyenne à 1/3 du tirage. Ces chiffres nous permettent de prendre conscience de la complexité du marché du livre de photographie tel qu'il est aujourd'hui. Ces mises en place ne facilitent évidemment pas les ventes, en sachant que le réassort dans

les semaines qui suivent la sortie d'un livre est très rare tant les nouveautés sont nombreuses chaque mois. Patrick Le Bescont, éditeur depuis presque 30 ans dans ce secteur, constate également depuis quelques années une évolution des commandes. Les libraires prennent de moins en moins de risques aujourd'hui et préfèrent commander les nouveaux titres en un ou deux exemplaires seulement. Une pratique qui a elle aussi des conséquences directes sur les ventes et sur la situation de ces structures éditoriales indépendantes.

Les éditeurs interrogés déclarent des remises moyennes accordées aux libraires de 38 %. Elles sont négociées et gérées par les structures de diffusion et varient entre 35 et 40 % en fonction des librairies. Pour les maisons qui pratiquent le dépôt ou la vente ferme, ce taux se situe aux alentours de 40 % et s'établit en fonction des relations et du nombre d'ouvrages que le libraire accepte de commander. Les taux de retours varient quant à eux énormément en fonction des maisons d'édition de notre échantillon. Même si une majorité d'entre elles annoncent un taux moyen de 20 %, quelques unes déclarent des retours pouvant aller jusqu'à 60 %. Rappellons ici que les retours au-delà de 19 % — taux moyen toléré et contractualisé par les structures de distribution — sont facturés. Cela peut alors engendrer un coût supplémentaire difficile à assumer pour des structures déjà en équilibre fragile. Ces taux, parfois élevés, peuvent être le résultat d'une mise en place trop ambitieuse ou mal ciblée de la part du diffuseur. L'éditeur doit alors être vigilant et alerter au plus vite son diffuseur pour ne pas se retrouver en difficulté.

C'est là tout le paradoxe, ou du moins toute la subtilité, d'une bonne gestion de la diffusion, exiger une bonne mise en place pour permettre une diffusion la plus large possible et s'assurer en même temps que celle-ci soit cohérente avec les espoirs de vente de chaque titre et éviter les retours.

2.3. Les coéditions et partenariats

Dans des secteurs de niche tel que celui du livre de photographie, les coéditions et partenariats pour la publication d'un livre semblent une solution et une aide précieuse. Comme nous le savons, cette collaboration entre plusieurs éditeurs ou institutions culturelles permet d'une part de trouver des financements et d'autre part de partager les frais liés à la fabrication du livre.

Sur les neuf éditeurs qui ont participés à notre questionnaire, cinq déclarent coéditer certains de leurs ouvrages avec des éditeurs étrangers. Cette collaboration peut être envisagée avant

la création même de l'ouvrage et le travail se fait alors de manière simultanée entre les éditeurs. Mais nous pouvons également constater qu'il est parfois possible que certains livres publiés par des éditeurs étrangers soient traduits et publiés en France quelques mois après leur sortie dans leur pays d'origine. La coédition simultanée permet nénamoins la réduction des coûts de fabrication notamment grâce à un tirage plus élevé. Elle permet également d'élargir le public restreint de ce type d'ouvrages à l'étranger et de donner une autre vie au livre. Cette pratique est aussi bénéfique pour l'artiste qui peut alors bénéficier d'une diffusion plus large et accéder aux marchés internationaux. Dans ce cas-là, la maquette du livre doit convenir aux deux éditeurs qui doivent alors se mettre d'accord sur la mise en page et le rendu final de l'ouvrage. Rappelons ici que les structures que nous avons interrogées sont de tailles plutôt réduites. Il n'existe donc pas de poste entièrement dédié à la recherche et à la coordination de projets coédités. C'est en général l'éditeur lui même, ou un de ces collaborateurs, qui prend en charge la coordination du projet parfois plus longue et plus compliquée.

La coédition peut également se faire entre éditeurs d'un même pays. Ce travail commun est toutefois assez complexe comme nous l'a confié Alexandre Balcaen, fondateur des Éditions Adverse : « les coéditions c'est compliqué car ma ligne éditoriale m'est très propre, avec une charte graphique forte, un discours précis sur le catalogue, des liens très charnels avec les auteurs et des principes de fabrication très particuliers[16]. » Cette collaboration peut alors être en contradiction même avec le principe de chaque éditeur de développer une identité originale et singulière. C'est également le retour que nous avons eu de la part des éditeurs de livres de photographie interrogés qui s'associent rarement avec d'autres éditeurs du secteur principalement pour cette même raison.

Les partenariats sont quant à eux beaucoup plus courants dans le secteur du livre de photographie. Différents de la coédition, les partenariats — ou coproduction — associent une maison d'édition à une institution publique ou privée, culturelle ou institutionnelle. De manière ponctuelle ou récurrente, la majorité des éditeurs interrogés déclarent travailler en étroite collaboration avec des institutions culturelles ou des événements au moins une fois par an. Néanmoins, nous pouvons constater que les institutions culturelles, telles que les musées ou fondations, ont de plus en plus un service dédié à la publication de livres en lien avec les expositions qu'ils organisent. C'est le cas notamment du Jeu de Paume, du Centre Pompidou mais aussi de la Fondation Cartier à Paris. Publiant bien plus que des catalogues d'expositions, ces institutions ont compris l'importance d'accompagner leurs expositions

16 Cf. Annexe 3 : Entretien avec Alexandre Balcaen.

d'un ouvrage de qualité qui puisse avoir une vie plus longue que le temps de l'exposition seule. Ces ouvrages se font alors en collaboration avec des éditeurs, spécialisés ou non, afin de leur offrir une diffusion plus large et de les présenter en librairies. Généralement sous forme d'appels d'offres, ces collaborations permettent alors aux éditeurs de bénéficier d'un financement pour la fabrication du livre mais aussi d'une communication aidée par la présence d'une exposition. Les Éditions Filigranes coéditent notamment de manière ponctuelle des ouvrages en lien avec une exposition du Jeu de Paume ou du Bal par exemple. Citons également les Éditions Xavier Barral qui ont publiées cette année le catalogue d'exposition de la Fondation Cartier autour de l'exposition « Autophoto ».
Les événements culturels tels que les festivals ou manifestations en lien avec la photographie permettent également aux éditeurs de trouver des partenariats non négligeables. Ces collaborations peuvent alors se renouveler à chaque édition de ces événements culturels et garantissent alors aux éditeurs une publication annuelle. C'est le cas notamment des Éditions du Bec en l'air qui publient chaque année le travail de l'artiste en résidence pour le festival ImageSingulières de Sète ou encore des Éditions Filigranes qui publient elles aussi annuellement l'ouvrage d'un artiste du festival Portrait(s) organisé par la ville de Vichy. Les ministères, les régions, les DRAC (Directions régionales des affaires culturelles) ou encore les communes peuvent aussi constitués des partenariats très intéressants pour les éditeurs indépendants. À l'image des Éditions Loco et de leur collection « Ré-inventaire » développée avec la région Île-de-France, ces partenariats peuvent aussi s'inscrire dans la durée et offrir aux éditeurs une garantie de publication à long terme.

Les maisons d'édition indépendantes françaises spécialisées en photographie sont donc nos principales concurrentes. L'étude de leurs publications et de leurs pratiques commerciales nous informent sur l'état de ce secteur de niche et sur les actions que nous devront mettre en place afin de prouver notre originalité et notre sérieux.

Partie II.
Les caractéristiques de notre structure éditoriale

Après cette analyse de l'environnement concurrentiel nous allons à présent nous concentrer sur les caractéristiques de la structure éditoriale que nous souhaitons mettre en place. Dans un premier temps nous définirons notre ligne éditoriale et justifierons notre positionnement dans le marché actuel du livre de photographie. Ensuite, nous choisirons le statut de notre structure et constituerons une équipe de collaborateurs privilégiés et motivés. Il nous faudra également convaincre des fournisseurs de s'associer à notre projet d'entreprise afin de mener à bien nos ouvrages, depuis leur réalisation jusqu'à leur commercialisation. Enfin, nous aborderons les stratégies commerciales à mettre en place afin que nos titres puissent trouver leur public.

1. Définition de notre politique éditoriale

1.1. Comment définir sa ligne éditoriale ?

Pour définir une offre éditoriale nouvelle, les premières questions que nous devons nous poser sont : que vais-je produire ? De quelle manière ? Pour qui ? Et enfin pourquoi ?

La motivation de création d'une nouvelle structure éditoriale peut être expliquée par le constat d'un manque éditorial, la détection d'une niche inexploitée ou encore l'envie d'apporter une nouvelle façon d'éditer par exemple. Des premières observations peuvent être faites de manière très simple par des visites en librairies ou en analysant l'environnement concurrentiel de manière approfondie comme nous venons de le faire. Il ne faut pas non plus négliger l'avis de professionnels du secteur et particulièrement celui des libraires. Véritables liens entre le livre et le public, les libraires sont une source d'information primordiale pour identifier un manque éditorial. C'est notamment un des moyens que nous avons utilisé afin de définir notre ligne éditoriale. Des discussions avec les autres éditeurs du secteur peuvent aussi orienter la définition de cette ligne. Dans un esprit de solidarité et d'entraide, certains éditeurs prennent le temps de conseiller et d'apporter leurs expériences aux futurs acteurs. Dans le domaine du livre de photographie, il est vrai que les acteurs indépendants se considèrent comme des confrères plutôt que de réels concurrents. Ce climat fraternel est aussi possible grâce à la variété de spécialités qu'il est possible d'occuper dans le vaste domaine de la photographie.

La proposition éditoriale envisagée peut aussi être le résultat d'une étude menée auprès d'un public particulier qui serait en demande. Pour cela, des questionnaires ou entretiens peuvent être réalisés auprès d'un lectorat particulier directement en librairies ou via les réseaux sociaux par exemple. Ce genre de démarche est aujourd'hui très courant et l'environnement personnel et professionnel peut constituer une première source d'information intéressante. En revanche, il ne faut pas rester dans une sphère trop étroite afin d'avoir une vision la plus large possible du public.

La définition d'une ligne éditoriale passe donc dans un premier temps par l'analyse du secteur dans lequel on souhaite s'implanter. La ligne éditoriale et ses particularités devront ensuite être développées dans un document appelé plan d'affaire (ou *business plan*). Cet outil de communication est indispensable dans la création entrepreneuriale. Il permet de présenter clairement le projet d'entreprise afin de convaincre les futurs partenaires et collaborateurs de nous accompagner et nous soutenir. Il doit prouver que le projet a été réfléchi et qu'il s'ancre dans une démarche professionnelle. De l'analyse du secteur jusqu'aux éventuels collaborateurs en passant par le descriptif des premiers ouvrages publiés, ce document doit être clair et concis.

Il est important de préciser que la ligne éditoriale envisagée au départ peut évoluer au fil des années. C'est notamment le constat qui a été fait dans l'étude menée par Corinne Abensour et Bertrand Legendre auprès des « petits éditeurs[17] ». Certains éditeurs de leur panel ont connu un renforcement de la spécialisation de leur ligne éditoriale causé notamment par les enjeux de la commercialisation. Une spécialisation affirmée semble alors permettre aux petits éditeurs de s'éloigner des politiques éditoriales trop généralistes et de construire ainsi une identité plus forte et plus visible pour le public. Cette tendance est de plus en plus courante depuis 2005 et il n'est pas rare de constater chez ces éditeurs un phénomène de spécialisation dans la spécialisation : « Pour la plupart [des petits éditeurs], faire évoluer leur ligne éditoriale, se renouveler, croître, ne signifie pas s'implanter dans de nouvelles spécialités, mais creuser leur spécificité[18]. » Dans le secteur du livre de photographie, cette tendance est particulièrement visible comme nous avons pu le constater dans l'analyse des catalogues des maisons d'édition de notre échantillon à l'image des Éditions Contrejour qui s'intéressent seulement à la jeune photographie européenne ou encore des Éditions Charlotte Sometimes qui mêlent photographie et poésie. Le cas des Éditions Adverse fait également écho à cette spécialisation renforcée. En effet, son fondateur Alexandre Balcaen revendique une position d'éditeur de bande dessinée

17 Legendre, Bertrand et Abensour, Corinne (2007), *Regards sur l'édition, Volume I : Les petits éditeurs. Situations et perspectives.* Paris, La documentation française.
18 *Ibid*. p.47.

contemporaine qui s'intéresse « aux limites de celle-ci et à ses liens avec les autres domaines de l'art comme la poésie ou la littérature[19] ». Cette spécialisation dans la spécialité permet de toucher un public particulier et de devenir une référence dans un domaine précis. Elle permet également à un nouvel éditeur d'exister plus rapidement. Le danger dans ce cas de figure peut être une incompréhension de l'offre éditoriale trop étroite notamment par les libraires qui ont ensuite le plus de mal à placer ces ouvrages en rayon. C'est pour cela que l'offre éditoriale doit être très clairement identifiable, d'autant plus si celle-ci est très spécifique.

1.2. Prouver l'originalité de notre démarche

Dans le secteur éditorial qui nous intéresse, nous avons vu que les nombreux acteurs indépendants revendiquent tous une position originale. Le phénomène de spécialisation dans la spécialité semble aussi, comme nous venons de le voir, une alternative intéressante afin de s'insérer dans un secteur déjà très investi. Dans notre cas, nous avons décidé de proposer une ligne éditoriale forte qui s'intéresserait uniquement au domaine du photojournalisme. Nous développerons ce courant photographique et les détails de notre ligne éditoriale dans la sous-partie suivante.

Avant ça, il faut nous intéresser aux moyens dont nous disposons afin de prouver l'originalité de notre démarche et de la spécialisation choisie. Comme nous l'avons évoqué, l'idée de la spécialisation de notre maison d'édition a tout d'abord été le résultat d'une enquête à propos de l'offre actuelle du secteur du livre de photographie par des observations faites notamment sur les tables de librairies parisiennes. Des discussions avec des libraires et des acteurs du secteur ont également été menées afin de comprendre pourquoi cette spécialisation au sein de ce secteur de niche était peu présente et quelle serait la meilleure façon d'envisager son exploitation.
Des outils marketing peuvent ensuite être utilisés afin de définir au mieux les objectifs, la cible et bien sûr le positionnement de la ligne éditoriale choisie. Dans notre cas précis, nous avons donc réalisé un diagnostic interne — pour définir l'originalité de la démarche — et externe — afin de détecter un manque — de notre idée de départ. L'analyse SWOT, acronyme pour *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) a permis ainsi de mettre en perspective les facteurs à la fois externes et internes, positifs et négatifs de notre structure dans son environnement concurrentiel. Ce diagnostic permet ensuite de préparer les choix stratégiques qu'il faudra envisager afin d'atteindre les objectifs que notre entreprise se sera fixée.

19 Cf. Annexe 3 : Entretien avec Alexandre Balcaen.

Concentrons-nous donc dans un premier temps, sur le diagnostic interne de notre structure.

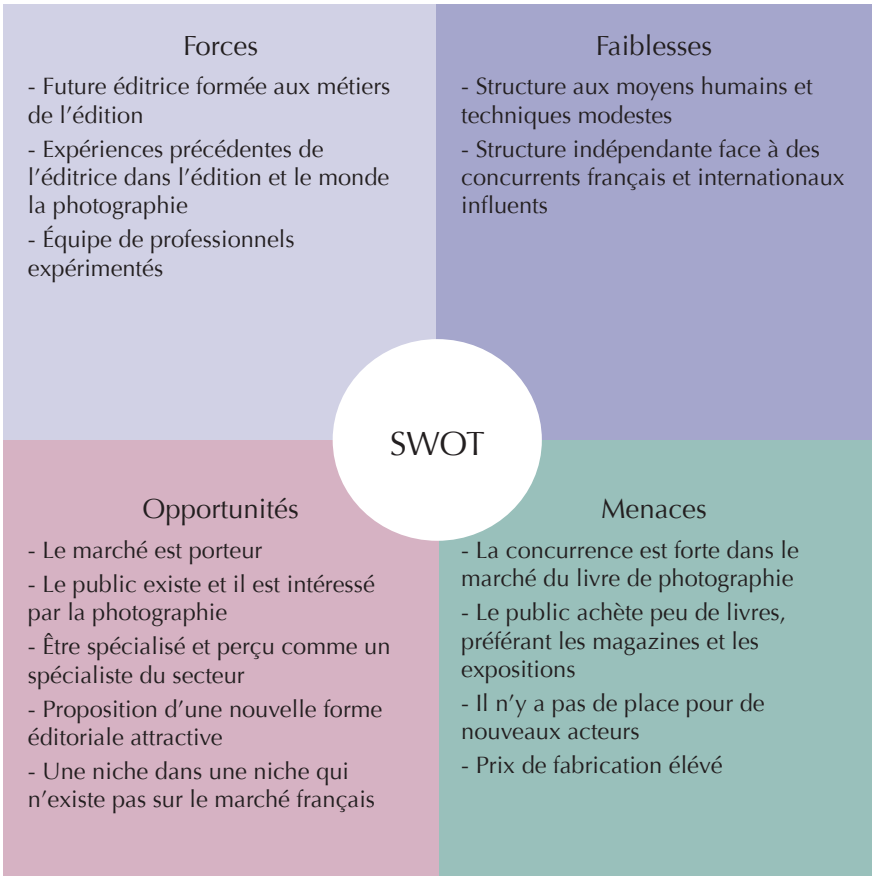
Interne — La maison d'édition que nous développons ici possède des forces directement liées aux compétences de ses collaborateurs. Tout d'abord, la fondatrice et éditrice de la maison a été formée aux métiers de l'édition grâce à un master spécialisé. Ce diplôme, validé sur deux ans, a permis de maîtriser l'ensemble des étapes de la chaîne du livre, depuis la création des ouvrages jusqu'à leur commercialisation sur le marché. Ses compétences liées aux métiers de l'édition sont également complétées par ses précédentes expériences professionnelles dans le monde de la photographie et du photojournalisme. En effet, durant cinq ans, elle a occupé différents postes d'iconographe et de responsable de la photographie, notamment au sein d'une agence photographique de presse mais aussi dans diverses entreprises privées. L'équipe de professionnels qui l'accompagne — graphiste, journaliste et développeur web — sont eux aussi spécialisés dans le domaine de l'édition ou de la photographie et détiennent des compétences indispensables pour mener à bien ce projet ambitieux.
Les faiblesses de l'entreprise sont également à prendre en compte. Nous pouvons effectivement noter que la structure éditoriale que nous mettons en place sera une structure aux moyens humains et techniques modestes. En effet, comme nous le développerons plus tard, cette structure sera gérée par une seule personne et fera intervenir des *freelances* pour l'élaboration de ses ouvrages. Face à des concurrents français et internationaux toujours plus influents sur le secteur, une petite structure indépendante sera donc plus vulnérable.

Penchons-nous ensuite sur les aspects externes de notre entreprise qui auront eux aussi un impact direct sur notre activité.

Externe — La maison d'édition que nous mettons ici en place a à sa disposition plusieurs opportunités. Tout d'abord un marché porteur car, comme nous l'avons vu dans notre rapport d'analyse de première année de master, le médium photographique connaît depuis quelques années un regain d'enthousiasme de la part du grand public. La multiplication des événements et des manifestations spécialisées dans ce domaine en sont les meilleures illustrations. L'engouement très visible de la pratique photographique amateur avec l'apparition de réseaux sociaux et d'applications mobiles dédiées renforce cette popularité de l'image. Nous pouvons donc dire que le public de ce type d'ouvrages existe et qu'il est intéressé. Être spécialisé dans un domaine précis d'un secteur éditorial permet également à chaque structure d'être reconnue comme une spécialiste du genre. À l'image des maisons d'édition déjà en activité que nous avons décrites, cette position très affirmée de la ligne éditoriale rend identifiable

pour le public les particularités de chacun. Notre offre, très spécialisée, devra donc être clairement identifiable sur le marché. Il faudra alors pour cela proposer une nouvelle forme éditoriale attractive et de qualité. Nous pouvons également mettre en évidence le fait qu'à l'heure actuelle, il n'existe sur le marché du livre de photographie aucune maison d'édition spécialisée en photojournalisme.
L'environnement externe comporte également des menaces qu'il nous faut dans un premier temps lister afin de pouvoir les anticiper. Comme nous l'avons vu, la concurrence est déjà forte dans ce secteur de niche. Les tables de librairies proposent une multitude d'ouvrages sur la photographie et les acteurs déjà en place peinent parfois à vendre la totalité de leur tirage. Il est possible que le public, bien qu'intéressé par la photographie, n'achète pas souvent des livres de photographie, préférant les publications périodiques, telles que les magazines et revues spécialisées, ou simplement se rendre dans des expositions. Cet aspect permet également de mettre en lumière l'importance de la concordance entre exposition et publication afin de toucher un public différent de celui des librairies. La dernière menace que nous avons mise en évidence est celle du prix de fabrication particulièrement élevé pour ce type d'ouvrages. En effet, le public est attentif à la relation qualité/prix des objets éditoriaux qu'il à l'habitude de voir. Et les frais de fabrication investis par l'éditeur ne sont parfois pas complètement couvert par les ventes qui, nous l'avons vu, sont assez faibles.

Pour synthétiser cette analyse, nous avons organisé ces différents aspects sous forme de tableau. Il est donc possible de voir les faiblesses et les menaces que notre entreprise peut rencontrer au cours de son développement. La colonne des forces et des opportunités servira donc à contrebalancer ces points négatifs afin que le projet soit mené à bien.



Les objectifs et le positionnement de notre structure éditoriale doivent ensuite être définis en fonction de l'analyse interne et externe que nous venons de faire. Il s'agit à présent de déterminer les objectifs que souhaite atteindre notre entreprise et les axes qu'elle doit prendre afin de parvenir jusqu'à sa cible. Pour cela, nous utilisons également un outil marketing appelé triangle stratégique.

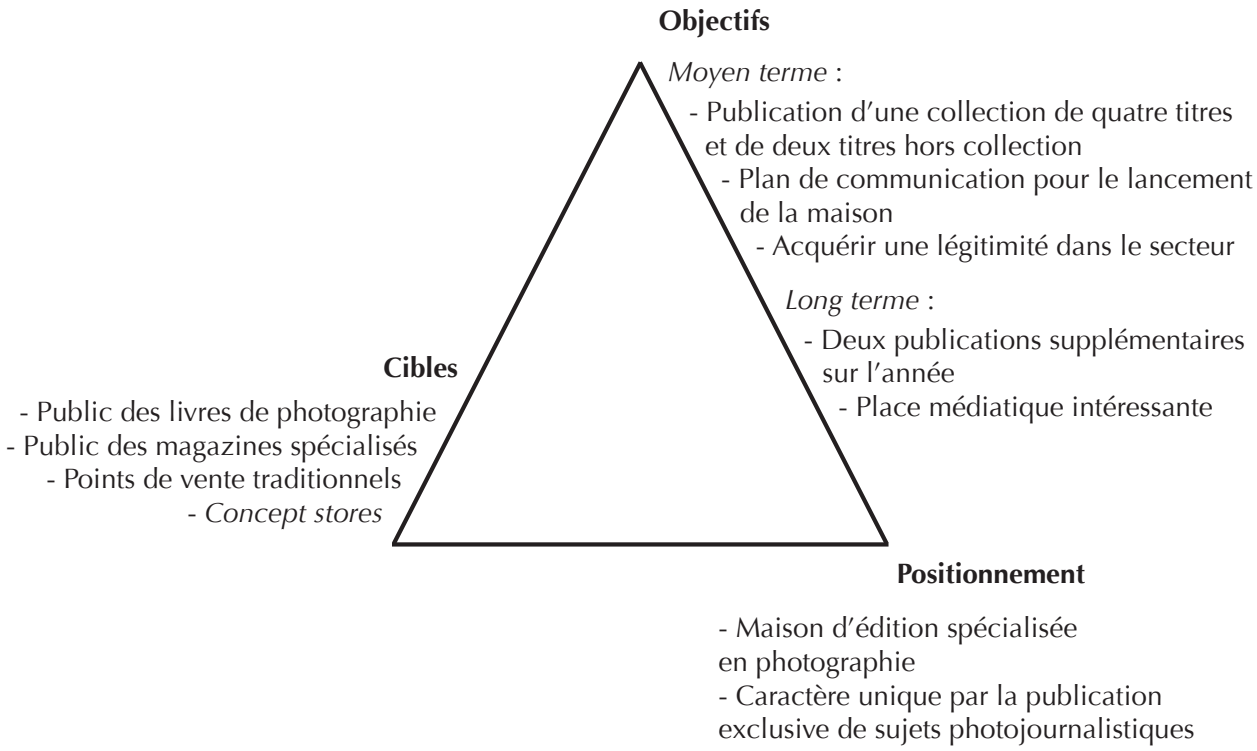
Objectifs — À moyen terme, c'est-à-dire sur trois ans, notre objectif est de respecter un rythme de publication de six titres par an. Nous allons créer, dès le démarrage de l'entreprise, une collection unifiée dans son format, son identité graphique et sa pagination, comme nous le développerons plus tard. Cette collection accueillera donc quatre titres chaque année. Elle sera accompagnée d'un plan de communication dédiée, qui sera rattaché la première année à celui prévu pour le lancement de la maison d'édition dans sa globalité. Nous publierons également chaque année deux titres hors collection qui bénéficieront de choix originaux dans leur format et leurs caractéristiques. L'objectif principal est d'acquérir une légitimité dans le domaine du livre de photographie en tant que spécialiste du photojournalisme et d'être identifiable par le public curieux de ce type d'ouvrages. Il sera également important de recueillir le soutien des prescripteurs que sont notamment les libraires et de garder avec eux un contact privilégié.

À long terme, c'est-à-dire à partir de la troisième année, il sera intéressant, si les moyens humains et financiers nous le permettent, d'étoffer cette collection avec deux titres supplémentaires. Cela nous permettra d'avoir une période de publication supplémentaire sur l'année et donc de répartir les bénéfices de manière plus équilibrée. Nous détaillerons notamment le rythme de publication adopté et le contexte de chaque ouvrage dans la dernière partie de ce mémoire. Nous espérons également occuper une place médiatique intéressante dans les principaux prescripteurs de livres de photographique que sont les magazines spécialisés, comme la revue *6Mois*, le magazine *Polka*, *Fisheye* ou encore *The Eyes*.

Cibles — Notre cœur de cible reste bien évidemment le public très restreint du livre de photographie. Comme nous l'avons analysé l'année dernière dans notre rapport d'analyse, celui-ci est principalement composé de passionnés de la photographie et de collectionneurs. Néanmoins, à court terme, le public que nous souhaitons atteindre sera élargi au public des publications périodiques que sont les revues et magazines spécialisés en photojournalisme, telle que la revue *6Mois* par exemple. Il s'agira alors d'aller à la rencontre de ce public et de le séduire avec cette nouvelle forme de contenu photojournalistique que nous proposerons. Les cibles à atteindre seront également les librairies, spécialisées ou généralistes, les plus prescriptrices de ce type d'ouvrages. Nous ajouterons également à ces points de vente traditionnels, les *concept stores* qui, comme nous l'avons évoqué l'année dernière, sont depuis quelques années de véritables lieux multiculturels, qui font cohabiter l'art, le design, la photographie, le graphisme et même l'architecture. Ils constituent des lieux d'échanges et de découvertes qui fédèrent une communauté de personnes ayant les mêmes centres d'intérêts. Nous reviendrons plus en détails sur ces différents points de vente dans une partie suivante.

Positionnement — Notre structure souhaite être identifiée comme une maison d'édition spécialisée en photographie en premier lieu. Sa spécificité en photojournalisme ajoutera à l'image de la maison son caractère unique et original. En librairie, nos ouvrages seront donc placés au côté des autres livres de photographie. Dans les titres que nous publierons, la place de l'image sera certes centrale mais le texte d'accompagnement et les légendes seront indispensables à la bonne compréhension des sujets et de leurs contextes.

L'ensemble de cette analyse peut être résumé sous forme d'un triangle stratégique.



1.3. Proposition de notre ligne éditoriale

« Témoin de l'histoire, le photojournalisme est à la fois miroir du monde et acteur de son époque[20] » : telle pourrait être la définition du photojournalisme. Véritable raconteur d'histoires en images, le photojournaliste est appelé aussi photoreporter ou photographe documentaire.

Suites aux discussions menées avec des professionnels du milieu de l'édition de livre de photographie, il semble que ce domaine photographique manque à l'appel dans ce secteur de niche. Sur les étals de librairies, spécialisées ou généralistes, il est assez rare de trouver des livres dédiés à ce métier et aux images que ces photographes ramènent parfois en risquant leur vie. En France, il n'existe aucune maison d'édition spécialisée dans ce domaine. Certaines d'entre elles ont probablement publié des livres sur ce sujet et revendiqué une position d'éditeur de photojournalistes, mais aujourd'hui le constat est tout autre. Si l'on trouve des livres sur le photojournalisme publiés par des maisons spécialisées telles que les Éditions du Bec en

20 Colo, Olivia, Esteve, Wilfrid, Jacob, Mat (2005), *Photojournalisme, à la croisée des chemins*, Paris, Marval et CFD, p.18.

l'air ou les Éditions Loco, la majorité sont publiés par de grandes maisons plutôt généralistes qui choisissent alors des photographes mondialement connus, à l'image de Marc Riboud, Robert Capa ou encore Steve McCurry.

Comme l'indique la journaliste Olivia Colo, « depuis plus d'un siècle, le photojournalisme aide la presse à révéler le monde. En temps de guerre, il a conquis ses lettres de noblesse, gravant des images historiques dans notre mémoire collective[21]. » Or, depuis les années 1990, ce secteur connaît une crise de plus en plus forte. Causée principalement par la crise globale de la presse avec l'apparition du web mais aussi de la généralisation de la photographie amateur, les photojournalistes ont aujourd'hui de plus en plus de mal à vivre de leur métier. Les grands magazines tels que *Paris Match* ou *Life* ne publient plus ce genre de reportages. Les commandes disparaissent donc elles aussi et les photographes partent en reportages avec leurs propres moyens et tentent à leur retour de trouver un support de publication. C'est notamment le mode de fonctionnement de la revue *6Mois*, comme nous l'a confié sa rédactrice en chef Marie-Pierre Subtil : « Nous non plus, on ne passe pas de commandes, parce que ce qui compte pour nous ce n'est pas le sujet, c'est la manière dont il est fait. Et ce n'est pas possible par une commande… Les sujets qui sont publiés sont des coups de cœur. C'est le traitement qui nous intéresse, le chemin parcouru par le photographe[22]. » Dans la presse quotidienne nationale, la photographie d'illustration est privilégiée au détriment d'un reportage au long cours. L'utilisation de photographies amateurs, récupérées sur les réseaux sociaux par exemple, est également pratique courante car moins coûteuse voire gratuite. Mais les manifestations culturelles comme le festival Visa pour l'image, qui met en avant chaque année ce métier si particulier par des expositions publiques, prouve que les photographes continuent de questionner le monde en partant sur le terrain et que le public est attentif à ces écrits en images.

Pour la structure spécialisée en photojournalisme que nous tentons de mettre sur pied, ce domaine particulier semble donc en accord avec une offre qui existe peu dans le secteur de l'édition. Cette décision est aussi liée à un goût personnel et une intention intime de promouvoir et d'accompagner ces photographes de l'actualité dont on parle peu en dehors de la presse magazine spécialisée. La ligne éditoriale de cette maison sera donc consacrée au photojournalisme et à ses acteurs en mettant en avant ce métier, largement connu par le biais des agences de presse comme l'AFP (Agence France presse), mais aujourd'hui encore très mal représenté dans le secteur du livre de photographie. Ici, les photographes mis en avant seront peu ou pas connus, du moins par leurs noms, mais peut-être davantage par leurs images.

21 *Ibid*. p.32.
22 Cf. Annexe 1 : Entretien avec Marie-Pierre Subtil.

L'objectif est de promouvoir une photographie d'hommes et de femmes engagés, sur des actualités parfois difficiles, en leur donnant la parole. Ces livres seront leurs lieux d'expression, un lieu où ils auront l'occasion de raconter leurs expériences et leurs émotions ressenties sur le terrain.

Nous avons choisi de nommer notre structure les Éditions Duotone. Ce procédé d'impression, en français bichromie, permet de reproduire une image à l'aide de deux couleurs. Généralement utilisé pour l'impression d'images en noir sur un papier *offset*, cette technique associe l'encre noire avec une couleur chaude ou froide en fonction de l'ambiance et de l'effet recherché par le photographe. L'utilisation d'un terme d'impression pour notre maison d'édition révèle la spécialisation de notre structure et son ambition de publier des images. Les Éditions Duotone ont pour objectif d'unir deux éléments indissociables du travail des photojournalistes : l'image et le texte.

Par rapport à la ligne éditoriale que nous venons de présenter, il nous faut à présent faire des choix pour notre structure. Statut, constitution d'une équipe et choix des partenaires seront autant de paramètres sur lesquels nous devons nous concentrer.

2. La constitution d'une équipe et le choix des partenaires

2.1. Se lancer seul ou à plusieurs

À l'image de certaines maisons d'édition que nous avons précédemment présentées, il est possible de se lancer seul dans une aventure éditoriale. Cela permet de développer une ligne propre et de faire des choix sans concessions sur le développement d'une structure éditoriale. Alexandre Balcaen, revendique cette envie d'autonomie et de faire ce qu'il veut. S'il a décidé en 2015 de créer sa structure c'était avant tout pour publier les livres qui l'intéressent, sous la forme qu'il avait choisie[23]. Dans notre échantillon de maisons spécialisées en photographie, le cas des éditions Filigranes fait écho à celui d'Alexandre Balcaen. Depuis sa création, Patrick Le Bescont est seul aux commandes de cette maison et pilote en autonomie la publication de 25 livres par an. Les autres structures ont été majoritairement créé à l'initiative d'au moins deux personnes, comme les Éditions Loco fondées par Anne Zweibaum et Éric Cez. Une véritable mise en commun de leurs compétences respectives au service d'une structure éditoriale ambitieuse.

23 Cf. Annexe 3 : Entretien avec Alexandre Balcaen.

Puisqu'il n'est pas impossible de se lancer seul dans cette aventure, nous décidons de nous y essayer. En raison de notre ambition modeste et du nombre de publications annuelles réduit, il paraît tout à fait possible de gérer notre entreprise de manière individuelle. Nous effectuerons donc nous-même la coordination éditoriale de nos six publications annuelles prévues sur les trois premières années de notre activité. Ce travail se fera dans un premier temps à mi-temps afin de continuer notre apprentissage du métier dans une structure éditoriale existante. Être éditeur indépendant et de petite taille signifie aussi d'être polyvalent comme le soulignent Corinne Abensour et Bertrand Legendre au sujet des « petits éditeurs » : « [L'éditeur] est un artisan, c'est un tout. Porter les paquets à la Poste, régler les factures, faire les comptes, surveiller la trésorerie, tout cela fait partie du métier autant que la lecture des manuscrits[24]. » Nous endosserons donc aussi le rôle de cheffe d'entreprise, de gestionnaire et de manutentionnaire.

Intéressons-nous désormais au statut juridique de notre entreprise. Même si le statut associatif permet une relative sécurité et un engagement moins angoissant que celui d'une société, il n'est pas compatible avec une activité commerciale comme nous l'a confirmé Cécile Poimboeuf-Koizumi des Éditions Chose Commune : « Il est vrai qu'en France c'est quand même compliqué de se lancer dès le début dans la création d'une société, cela devient de suite très sérieux. C'était un peu trop d'engagement pour nous au départ, on était plus jeunes et puis on ne savait pas si ça allait durer. Puis on s'est dit que l'on voulait que ça devienne notre métier. L'activité commençait à prendre beaucoup de place et il a fallu que l'on fasse un choix. Soit on s'y mettait à 100 %, soit on continuait dans cet entre-deux à faire ça le soir ou le weekend[25]. » Dans notre cas, nous avons décidé de monter notre structure sous forme d'EURL, statut qui semble le plus adapté à notre projet. L'EURL, ou entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, est la forme unipersonnelle de la SARL. Il y a donc un associé unique affilié au régime des travailleurs indépendants. Le capital de cette entreprise est libre mais doit bien sûr correspondre aux exigences économiques du projet. Cette volonté de devenir une société dès le début de l'activité permet de prouver le sérieux de notre démarche et notre ambition sur le long terme.

L'activité éditoriale et la création d'entreprise peuvent être accompagnées d'aides de la part d'organismes publics ou privés. Nous avons donc étudié les différentes solutions dont nous pourrions bénéficier en tant que nouvel acteur. Nous pouvons accéder sans condition à un prêt bancaire auprès de l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) ou de la

24 Colleu, Gilles (2006), *Éditeurs indépendants : de l'âge de raison vers l'offensive ?*, Paris, Alliance des éditeurs indépendants, p.50.

25 Cf. Annexe 2 : Entretien avec Cécile Poimboeuf-Koizumi.

FGIF (Fonds de garantie à l'initiative des femmes) qui propose un prêt de 5 000 € pour les entreprises créées depuis moins de cinq ans. Pour le développement de notre entreprise, après un an d'activité, il sera possible de faire une demande de prêt à taux zéro auprès du CNL (Centre national du livre). À noter qu'ils sont accordés aux structures dont le chiffre d'affaires en vente de livres est de 100 000 € au minimum. La DRAC (Direction régionales des affaires culturelles) accorde également des subventions pour les entreprises d'édition qui ont un projet de modernisation de leur parc informatique, d'un aménagement de locaux ou de la réalisation d'outils de promotion.
Cependant, pour le financement de notre projet, nous décidons dans un premier temps de ne faire aucun prêt bancaire et de capitaliser notre entreprise par nos seuls fonds propres. Pour cela, nous allons investir dans notre entreprise la somme de 30 000 € qui provient d'économies personnelles et d'aides familiales.

Notre entreprise sera donc unipersonnelle sous le statut d'EURL, comprenant une unique gestionnaire à mi-temps et dont les fonds propres investis ne proviennent d'aucuns organismes privés ou publics. Toutefois, être seul ne signifie pas pour autant que nous pourrons nous passer d'autres compétences dans la réalisation de nos ouvrages. Il nous faudra bien sûr nous entourer de graphistes, de correcteurs mais aussi de traducteurs par exemple.

2.2. Les travailleurs indépendants

La création, la fabrication et la commercialisation d'un livre ne peuvent se faire sans le recours à des compétences spécifiques. Graphiste, correcteur, traducteur mais aussi *webmaster* ou encore comptable sont autant de collaborateurs privilégiés dont il faudra s'entourer.

Du fait de leur rôle polyvalent, certains éditeurs endossent parfois eux-mêmes toutes ces fonctions. Comme nous l'avons vu au cours de nos stages, l'éditeur peut parfois être le graphiste, le correcteur ou encore le traducteur sur certains projets éditoriaux. Néanmoins, l'ensemble des éditeurs que nous avons interrogé travaille en étroite collaboration avec d'autres professionnels spécialisés. Ces travailleurs indépendants ne sont que très rarement intégrés à la maison d'édition en tant que salariés. Cela s'explique notamment par le rythme fluctuant des périodes de travail mais aussi par la nécessité de diversifier les compétences selon les projets. Les éditeurs collaborent donc avec plusieurs graphistes, correcteurs et traducteurs indépendants, sollicités en fonction du projet pour leur spécialité et leur disponibilité.

Dans notre cas, il nous semble indispensable d'être accompagné d'un graphiste dès le lancement de notre structure. En effet, même si nous savons utiliser les logiciels de PAO, tels que Photoshop ou Indesign, il est indispensable d'instaurer une charte graphique pour notre maison afin de créer une identité visuelle forte. Forte mais aussi unique et reconnaissable afin d'être visible dans ce secteur de niche. La création d'un logo est donc inévitable et la charte graphique sera reportée sur l'ensemble de nos outils de communication et sur notre site internet. La création de notre collection fera également partie de cette volonté d'unicité. En revanche, pour nos ouvrages hors collection, il sera intéressant de faire travailler d'autres graphistes pour que chaque projet soit original.

Tout comme le graphiste, le *webmaster* est un allié essentiel dans la création d'une maison d'édition. La nécessité d'un site internet, qu'il soit seulement une vitrine ou un lieu d'achat, n'est plus à prouver. Aujourd'hui, la majorité des maisons d'édition, quelle que soit leur taille, sont présentes sur la toile. Dans un premier temps, nous prévoyons donc la création d'un site vitrine afin de présenter notre nouvelle structure et ses engagements. Celui-ci évoluera vers un site marchand dès la deuxième année et nous ferons appel à un *webmaster* pour assurer sa maintenance et son développement.

S'entourer de correcteurs et relecteurs est bien évidemment primordial dans le monde de l'édition. Bien que l'image soit centrale dans le domaine du livre de photographie, la présence d'un texte est néanmoins quasiment systématique. Comme nous le détaillerons dans la partie sur la description de nos ouvrages, ceux-ci accueilleront entre cinq et sept feuillets de texte en plus de légendes très riches. Ces textes nécessiteront donc une relecture orthographique et typographique. La présence d'un traducteur sur l'un de nos ouvrages publiés en deux langues sera également obligatoire.

Compte tenu de notre formation universitaire et de nos expériences professionnelles, nous avons une bonne connaissance de la chaîne du livre et des particularités de la gestion éditoriale. Toutefois, l'aide et le conseil d'un comptable tout au long de notre activité seront nécessaires pour le bon fonctionnement et le développement de notre entreprise. Les compétences juridiques, acquises au cours de cette même formation, pourront elles aussi être complétées par l'assistance d'un conseiller juridique.

Les travailleurs indépendants, ou *freelances*, sont donc des collaborateurs indispensables pour le bon fonctionnement d'une entreprise éditoriale. À ses compétences s'ajoutent ensuite celles des prestataires externes tels que les photograveurs et imprimeurs.

2.3. Imprimeurs et photograveurs

L'imprimeur — ou devrons-nous dire les imprimeurs — fait partie des partenaires indispensables dans la fabrication d'un livre. Dans le domaine du livre de photographie, cette étape d'impression est précédée par celle de la photogravure qui prépare les images numériques à leur impression sur papier. Comment alors devons-nous choisir notre photograveur et notre imprimeur ? Un seul suffit-il pour l'ensemble de nos ouvrages ? Ou faut-il s'entourer de plusieurs prestataires afin de leur confier les projets en fonction de leurs spécificités ?

Étape essentielle dans la réalisation d'un livre de photographie, la photogravure permet de fournir des épreuves de contrôle des photographies qui seront comparées aux images originales de l'artiste. Le photograveur peut être directement intégré à l'imprimerie ou faire partie d'une entreprise extérieure. Dans le premier cas, le travail des images est facilité car le photograveur prépare les fichiers en fonction des machines d'impressions utilisées et des encres disponibles. Dans l'autre cas, il est nécessaire que le photograveur et l'imprimeur se mettent d'accord sur le profil colorimétrique et sur les techniques d'impression qui vont être utilisées. L'éditeur doit donc veiller au bon déroulement de ces étapes et à la bonne collaboration entre ces deux prestataires externes.

L'imprimeur doit lui aussi être choisi avec attention par l'éditeur. Dans le secteur du livre de photographie, certains imprimeurs sont très appréciés et demandés comme EBS ou Graphicom à Véronne en Italie et Escourbiac à Graulhet près de Toulouse. En revanche, il est très important de travailler avec plusieurs imprimeurs comme nous l'a confié Yseult Chehata des Éditions Xavier Barral : « Nous ne travaillons pas avec un seul imprimeur évidemment. Si c'est du noir et blanc imprimé sur du papier mat ou un travail en couleur, Xavier voit tout de suite chez quel imprimeur aller selon le rendu final. On a donc un petit réseau d'imprimeurs qui permet, techniquement en tout cas, d'avoir plus de cordes à notre arc[26]. » L'éditeur doit ensuite analyser les devis de chaque prestataire et leur rapport qualité/prix. Ces devis permettent aussi de choisir l'imprimeur en fonction de sa spécialité et de la disponibilité de ses machines. Le choix final peut également être le résultat de la situation géographique de l'imprimerie. En effet, même si les épreuves de contrôles permettent d'assurer le rendu final des images, il y a toujours des réglages supplémentaires à faire directement sur machine le jour de l'impression. L'éditeur et le photographe se rendent alors directement sur place pour assister aux étapes de calage des feuilles d'impression. Cette donnée géographique est donc importante car elle entraîne des coûts de déplacement pour l'éditeur mais aussi pour le photographe.

26 Cf. Annexe 4 : Entretien avec Yseult Chehata.

Le choix de l'imprimeur se fait donc en fonction du prix, de la spécialité et de la disponibilité des machines de l'imprimerie mais aussi de sa situation géographique.

L'étape qui suit la fabrication d'un livre est généralement celle de sa commercialisation. L'éditeur a alors plusieurs moyens à sa disposition pour amener ses ouvrages dans les mains de ses lecteurs. C'est sur cet aspect que nous allons à présent nous pencher afin de choisir la meilleure option pour notre entreprise éditoriale.

3. La diffusion et la distribution

3.1. Comment accéder à un diffuseur et un distributeur ?

Assurées de manière autonome ou assistées, la diffusion et la distribution constituent des étapes essentielles dans la commercialisation du livre. Toutefois, ce n'est pas seulement l'éditeur qui choisit son diffuseur et son distributeur mais cela se fait plutôt selon une entente commune, sur les conditions et modalités d'une collaboration qui sera évidemment tarifée.

Diffusion — « Un éditeur ne choisit pas son diffuseur comme il choisirait un fournisseur tel un imprimeur ou un maquettiste. Il va signer un contrat avec lui qui l'engage sur plusieurs années et conditionne de manière plus ou moins profonde ses pratiques commerciales[27]. » Le choix de recourir à une structure professionnelle de diffusion n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît car cette collaboration doit être profitable pour les deux parties. L'éditeur spécialisé recherche un diffuseur le plus adapté à sa ligne éditoriale avec des connaissances et des savoir-faire spécifiques. Il souhaite offrir à ses ouvrages un accompagnement privilégié dans les points de vente les plus adéquats. Pour cela, il a besoin de représentants compétents sur un domaine précis : « un bon diffuseur n'est pas celui qui a le plus de représentants ou les capacités de mise en place les plus importantes. Un bon diffuseur est celui qui comprend la production de l'éditeur, et qui l'accompagnera le plus loin et le plus longtemps possible[28]. » Toutefois, le diffuseur a lui aussi une ligne éditoriale à défendre. En effet, afin de revendiquer sa spécificité et son expertise dans un domaine précis, il peut décider de diffuser ou non un catalogue particulier. Le diffuseur doit veiller à la cohérence des catalogues qu'il diffuse et éviter une trop forte concurrence qui pourrait entraîner des tensions chez les éditeurs diffusés.

27 Colleu, Gilles (2006), *Éditeurs indépendants : de l'âge de raison vers l'offensive ?*, Paris, Alliance des éditeurs indépendants, p.111.
28 *Ibid.*

Les structures de diffusion qui existent actuellement sur le marché du livre français peuvent être indépendantes ou rattachées à un groupe éditorial. Citons notamment Interforum du groupe Editis, le CDE qui appartient au groupe Madrigall ou encore Hachette-Diffusion. Ces grandes structures de diffusion imposent généralement des conditions d'accès et tarifaires exigeantes qui ne sont pas forcément à la portée des petites et nouvelles structures éditoriales. Chez les diffuseurs indépendants, nous trouvons la CEDIF, Harmonia Mundi ou les Belles Lettres par exemple. Dans notre cas, il sera plus facile d'accéder à ce type de structures qui de par leur statut indépendant sont plus à même de comprendre les difficultés que nous pourrions rencontrer. Nous pourrons notamment nous rapprocher de la CEDIF qui bénéficie d'une forte spécialisation et d'une reconnaissance certaine dans le domaine des beaux livres et de la photographie.

Distribution — Comme pour le diffuseur, le choix du distributeur est une étape importante et délicate pour un nouvel acteur. Le distributeur est en charge du stockage, de la manutention et de l'acheminement des livres dans les différents points de vente. Il assure la facturation et fournit des données statistiques aux éditeurs pour qu'ils puissent suivre la commercialisation de leurs ouvrages. Il est aussi au cœur des échanges d'informations entre l'éditeur, le diffuseur mais aussi des libraires. Les conditions d'accès à un distributeur sont elles aussi très strictes et la gestion des retours est un point essentiel sur lequel l'éditeur doit être vigilant. En effet, une mauvaise estimation du taux de retour peut rapidement engendrer des frais supplémentaires qui peuvent mettre à mal la structure économique d'une petite structure.

La majorité des structures de distribution sont elles aussi rattachées à de grands groupes éditoriaux. C'est le cas notamment d'Interforum, d'Hachette-Distribution, d'Union Distribution et de la Sodis qui appartiennent tout deux à Madrigall. Du côté des indépendants, nous avons la structure de distribution Pollen qui est liée à la diffusion de la CEDIF, mais également la distribution assurée par Harmonia Mundi et des Belles Lettres. De par la petitesse de notre maison d'édition, il semble une nouvelle fois que la collaboration avec une structure de distribution indépendante soit le modèle le plus adapté. À nous ensuite, lors de l'élaboration du contrat, de négocier les conditions de gestion et de commissions accordées.

L'association d'un éditeur avec un diffuseur et un distributeur doit donc correspondre aux exigences et aux ambitions de chacun. Une mauvaise gestion en termes de mise en place de la part d'un diffuseur peut entraîner la multiplication des retours qui seront alors facturés par le distributeur. Lors de la création d'une structure éditoriale, il est donc important de se poser

la question de l'externalisation de ces fonctions ou de leur gestion en autonomie. Nous allons à présent nous intéresser aux avantages et inconvénients de ces deux modèles afin de faire un choix pour notre structure.

3.2. La diffusion et la distribution assistées

Les étapes de diffusion et de distribution effectuées en externe permettent à l'éditeur de se concentrer sur sa production éditoriale. Cette tâche commerciale est alors prise en charge par des professionnels dont la mission est d'amener les ouvrages à leur juste place.

Diffusion — Confier cette tâche à une structure professionnelle permet à l'éditeur de se focaliser uniquement sur sa production éditoriale. Il fait alors confiance à une équipe de professionnels compétents et laisse les représentants aller à la rencontre des libraires. Il profite également d'un réseau de points de vente étendu qu'il n'aurait pas pu atteindre tout seul. Toutefois, il arrive que le réseau de librairies couvert par le diffuseur ne soit pas complètement approprié à la spécificité d'un catalogue éditorial particulier. En effet, les représentants diffusent un ensemble d'éditeurs et ne peuvent pas toujours le faire aussi bien que ce que les éditeurs souhaitent. Les ouvrages sont donc parfois noyés dans une liste de nouveautés et ne bénéficient d'aucun accompagnement personalisé auprès des libraires. Cette diffusion assistée réduit également les contacts directs entre les éditeurs et les libraires qui sont pourtant une source d'information primordiale concernant l'accueil et les retours des clients. La dernière donnée à prendre en compte dans le choix d'une diffusion assistée est bien sûr liée à son coût. Sous forme de commission sur la vente de chaque livre, cette prestation engendre des frais qu'il faut prendre en compte dans le montage économique de notre structure.

Distribution — La distribution assistée permet également un gain de temps considérable pour l'éditeur. Grâce au contrat établi entre les deux parties, le lieu de stockage et l'assurance en cas de déterioration sont pris en compte. Le distributeur gère aussi le reconditionnement des retours ou le pilon. En revanche, à la commission négociée sur la vente des ouvrages s'ajoutent des frais liés à des manipulations supplémentaires telles que des envois particuliers, des demandes spécifiques de retraits liées à un événement ou un besoin de la par de l'éditeur. Si le taux de retours est supérieur à celui annoncé dans le contrat initial, le distributeur facturera également à l'éditeur ces traitements imprévus. Des coûts additionnels qu'il faut aussi anticiper pour ne pas compromettre l'équilibre économique de notre maison d'édition.

« Le petit éditeur qui se tourne vers de vraies structures professionnelles, engage son projet vers le marché et vers la conquête d'une place dans la société des lecteurs[29]. » Dans notre cas, un des avantages de la diffusion et de la distribution assistées est également la reconnaissance de notre structure comme un acteur sérieux sur le marché, comme l'indique le responsable de la librairie Ombres Blanches à Toulouse. Comme nous venons de le voir, le recours à ces prestations externes pour effectuer ces étapes de commercialisation comporte des avantages mais aussi des inconvénients non négligeables. Cependant, de par la petitesse de notre entreprise éditoriale et son catalogue restreint, nous pouvons aussi nous poser la question de l'autodiffusion et de l'autodistribution.

3.3. L'autodiffusion et l'autodistribution

À l'image des Éditions Chose Commune ou Charlotte Sometimes dans notre échantillon, il semble aujourd'hui possible de gérer soi-même la diffusion et la distribution. Ce choix nécessite alors d'établir des contacts directs avec les points de vente et entraîne des déplacements physiques et fréquents.

Autodiffusion — « Un éditeur autodiffusé peut présenter l'intégralité de sa production, mieux communiquer autour d'elle, et proposer des actions spécifiques en relation avec un colloque, la venue d'un auteur dans une région, un salon, etc[30]. » Il est vrai que l'un des premiers avantages de l'autodiffusion réside dans le contact privilégié qu'entretient l'éditeur avec les différents points de vente. Il est alors au plus près de ses ouvrages et peut ainsi les défendre de manière singulière auprès des libraires. Grâce à une maquette aboutie ou même l'objet finalisé, l'éditeur — ou parfois même le photographe — peut ainsi convaincre le libraire de soutenir un projet. L'autodiffusion permet également de mieux maîtriser la durée de vie des livres et leurs mises en place évitant alors des frais liés aux retours. Il sera également plus facile pour l'éditeur d'organiser des événements comme des signatures ou des rencontres en librairies. Le libraire peut ensuite remonter à l'éditeur des informations concrètes de terrain sur les avis des clients par exemple. En revanche, certains libraires considèrent l'autodiffusion comme une source supplémentaire de temps et d'effort pour eux. Elle est aussi une activité chronophage pour l'éditeur qui réduit celle de la production éditoriale et de la prospection de nouveaux projets. Elle demande également des déplacements fréquents dans toute la France et engage par là des frais de transport et de logement.

29 Legendre, Bertrand et Abensour, Corinne (2007), *Regards sur l'édition, Volume I : Les petits éditeurs. Situations et perspectives*. Paris, La documentation française, p.160.

30 Colleu, Gilles (2006), *Éditeurs indépendants : de l'âge de raison vers l'offensive ?*, Paris, Alliance des éditeurs indépendants, p.119.

Autodistribution — La diffusion autogérée entraîne souvent avec elle l'autodistribution. Comme nous venons de le voir, une fois que l'éditeur est allé à la rencontre du libraire, celui-ci peut lui commander directement les ouvrages par la pratique du dépôt ou de la vente ferme. Dans le premier cas, seul les livres vendus sont payés et l'éditeur doit être capable de faire une avance sur la trésorerie. Dans le second cas, c'est le libraire qui achète les livres en amont et reverse les bénéfices des ventes à l'éditeur après avoir soustrait sa commission. Néanmoins, cette pratique n'est pas toujours acceptée, voire même refusée, par les libraires qui souffrent eux aussi d'un équilibre économique fragile. La distribution des ouvrages en librairie se fait ensuite soit par l'éditeur lui-même, soit par voie postale. L'avantage de l'autodistribution pour l'éditeur est alors la gestion facilitée de ses stocks. Cependant, « la distribution du livre révèle à l'éditeur les caractères physiques de l'objet livre : il est lourd, fragile, volumineux[31]. » Il est vrai que l'autodistribution oblige la location d'un lieu de stockage et une gestion rigoureuse des commandes et des retours. Cette activité avide de temps entraîne également des frais postaux et de coursiers.

Le choix de l'autodiffusion et de l'autodistribution permet d'éviter les coûts d'une prestation externalisée. En revanche, comme nous venons de le détailler, ces activités demandent beaucoup de temps, notamment lié à la gestion des stocks et des commandes. Le nombre d'exemplaires mis en place en librairies est quant à lui généralement inférieur à celui effectué par une structure professionnelle. Ce constat est le fait d'un plus petit nombre de points de vente visités par l'éditeur mais aussi du recours à la vente ferme ou au dépôt qui demandent un investissement personnel plus important de la part des libraires.

Pour l'ensemble des raisons évoquées et de notre ambition d'une visibilité rapide à court terme, nous avons décidé de recourir à un diffuseur et un distributeur externe pour notre structure. Dans notre cas, il semble que la structure de diffusion CEDIF et de distribution Pollen soient les plus adaptées à notre catalogue spécialisé et majoritairement utilisé dans ce secteur de niche. Cependant, le seul accompagnement de nos ouvrages par les représentants ne suffit pas dans ce secteur du livre en surproduction et nous devrons alors mettre en place des stratégies commerciales originales et adaptées à nos ouvrages.

31 *Ibid*. p.126.

4. Nos stratégies commerciales

4.1. Les canaux de vente

Comme nous l'avons examiné en première partie de ce mémoire, les mises en place en librairies dans ce secteur sont faibles par rapport au nombre d'exemplaires disponibles. La tournée des représentants doit alors être complétée par un accompagnement spécifique et des stratégies commerciales adaptées.

Une fois que les libraires sont visités par les représentants, généralement trois mois avant la parution de l'ouvrage, il sera intéressant pour nous de mettre en place ce que nous pouvons appeler une « sur-diffusion » en librairie. Certains libraires auront peut-être déjà commandé quelques exemplaires auprès du diffuseur grâce notamment aux argumentaires fournis. D'autres, encore hésitants, pourraient être rassurés en voyant l'objet finalisé. Grâce aux outils de notre diffuseur nous n'aurons aucun mal à connaître les commandes de chaque point de vente. À nous ensuite d'aller à leur rencontre. Notons ici qu'il n'est pas question de les forcer à commander nos ouvrages mais plutôt de comprendre les raisons de leur décision ou hésitation. En raison des moyens humains de notre entreprise éditoriale, nous pouvons à moyen terme effectuer nous-même cette tournée complémentaire. Cela permettra également de parler plus globalement des Éditions Duotone, de ses engagements et ses objectifs. À moyen ou long terme, à l'image des Éditions Loco, cette « sur-diffusion » pourra être confiée à une personne extérieure.

En plus de la librairie, nous décidons d'utiliser des canaux de vente supplémentaires pour la commercialisation de nos ouvrages. Grâce à nos expériences dans ce secteur, nous avons en effet constaté la multiplication des réseaux de vente de la par des éditeurs spécialisés. Bien que leur diffusion soit majoritairement assurée par une structure professionnelle, la plupart des éditeurs interrogés possèdent un site internet marchand qui permet la vente directe de leurs ouvrages. Certains ajoutent à cette possibilité d'achat en ligne des déplacements physiques sur des salons ou festivals spécialisés comme ceux précédemment listés. Ces ventes directes entraînent pour les éditeurs des bénéfices supplémentaires et un écoulement additionnel de leurs stocks. Dès la deuxième année de notre activité, nous allons nous aussi utiliser la vente directe sur notre site internet marchand. Nous participerons également à des événements et des salons qui nous permettront d'aller à la rencontre de notre public et de nos futurs lecteurs.

La vente par souscription, ou préachat, constitue également un canal de vente majeur dans le secteur du livre de photographie. Annoncée généralement trois mois avant la parution de l'ouvrage, cette pratique attire un public curieux et solidaire d'un projet éditorial. Cette démarche permet de susciter l'envie de participer à un projet collaboratif et fidélise un lectorat actif. La souscription est annoncée directement par les éditeurs qui communiquent grâce à leur *newsletter* ou leur présence sur les réseaux sociaux. Elle peut également se faire via des sites de *crowdfunding* tels que KissKissBankBank ou Ulule par exemple, en sachant que ces plateformes prennent une commission sur l'argent récolté. Alexandre Balcaen, fondateur des Éditions Adverse, utilise quant à lui un site spécialisé dans le financement participatif dédié exclusivement au livre. La plateforme Livre Avenir permet de suivre l'avancement des livres « en projet » ou « en chantier » et de participer financièrement à leur création afin de soutenir une future publication[32].

« Un livre n'a de sens que disponible, accessible, dans un circuit de prêt ou marchand. L'éditeur doit tout faire pour permettre la rencontre entre un livre et des lecteurs[33]. » Librairie, vente directe et souscription sont donc autant de canaux de vente nécessaires pour la vie de nos ouvrages. De plus, pour compléter cet accompagnement nous avons également prévu un plan de communication adapté.

4.2. L'importance d'un plan de communication

Comme nous l'avons évoqué, la disponibilité des ouvrages dans les différents points de vente ne suffit pas à elle seule à provoquer l'achat. En plus de l'accompagnement personnalisé de nos titres, un plan de communication est nécessaire aussi bien pour le lancement de notre nouvelle structure que pour chaque nouvelle publication.

Dans le but de faire connaître rapidement les Éditions Duotone dans le marché du livre de photographie il est important de communiquer dès son démarrage. Une fois que le logo et la charte graphique seront mis en place, il nous faudra créer notre site internet ainsi que nos pages sur les différents réseaux sociaux. Dans notre secteur, il semble en effet primordial d'avoir une présence sur Facebook, afin de communiquer sur les événements, les signatures ou les parutions presse, et également sur Instagram de façon à construire un véritable environnement visuel. Dès le lancement de notre structure éditoriale nous communiquerons donc sur l'esprit

32 Site internet de la plateforme Livre Avenir : www.livre-avenir.org.

33 Colleu, Gilles (2006), *Éditeurs indépendants : de l'âge de raison vers l'offensive ?*, Paris, Alliance des éditeurs indépendants, p.63.

et l'ambition de notre projet, les photographes que nous soutenons, les parutions à venir ainsi que l'ouverture des souscriptions. Dans un premier temps, le public visé sera principalement constitué de notre environnement personnel mais aussi professionnel construit grâce à nos précédentes expériences dans ce secteur. Il s'agira ensuite d'attirer un public d'amateurs de livres de photographie présent et actif sur les réseaux sociaux. Pour cela, nous communiquerons via Facebook dans des groupes spécialisés sur ce type de publications, comme « Photo Books » et « All about Photo Books ». Les photographes avec qui nous travaillons seront eux aussi indispensables dans la communication globale de notre maison d'édition. Ils auront eux aussi tout intérêt à nous aider à faire connaître notre structure et par la même occasion de parler de leurs ouvrages à venir au sein de leur propre réseau.

La communication autour des Éditions Duotone sera bien sûr enrichie au fil de nos nouvelles publications. Chaque sortie de livre sera annoncée sur notre site internet, dans notre *newsletter* et via les réseaux sociaux. Ce sera l'occasion de mettre en avant le parcours d'un photographe, son engagement et la série que nous publions. Nous demanderons également à nos partenaires de communiquer sur les publications à venir. En effet, comme nous le développerons plus tard, certains de nos livres seront édités en partenariat avec l'agence Signatures ou le festival Visa pour l'image. Ces institutions serviront donc également de relais pour la communication autour de nos titres. Nous participerons également à des événements et des salons spécialisés. Comme précédemment évoqué, le festival Visa pour l'image représente pour notre ligne éditoriale un événement incontournable. Il sera donc indispensable que nos ouvrages puissent être disponibles au sein de la librairie éphémère du festival. Nous nous déplacerons également en personne lors de la semaine d'ouverture de ce festival afin de présenter notre projet éditorial et les ouvrages en lien avec les expositions visibles. Nous serons également présents dans des salons spécialisés dans les livres d'artiste tel que Offprint à Paris.
À moyen terme, nous essaierons également de participer à Paris Photo qui est une date importante pour le livre de photographie. En effet, lors de l'édition 2016 de cette manifestation nous avons participé à la promotion et la vente des ouvrages des Éditions Filigranes. Pour Patrick Le Bescont, qui participe à cette foire depuis sa création en 1996, cet événement contribue considérablement à la notoriété et la visibilité de son catalogue. Le public, bien que différent de celui des librairies car constitué principalement de collectionneurs et de professionnels de l'art contemporain, est néanmoins attentif et curieux de l'objet livre. Cette manifestation professionnelle permet également à Patrick Le Bescont de présenter et de vendre les tirages de tête qui accompagnent certains de ses ouvrages. Cela représente un gain financier supplémentaire qui permet de couvrir les frais engagés pour la location d'un stand lors de cet événement.

Nous avons également prévu l'envoi d'exemplaires en service de presse pour chacune de nos publications. Même si l'impact commercial de ces envois ne peut être quantifié, il est important de se faire connaître auprès des magazines et revues les plus porteuses. Nous ciblerons donc la presse spécialisée en photographie qui chronique autour des livres, comme *Fisheye*, *Réponses Photo*, *The eyes* ou encore *Polka* magazine. Nous n'oublierons pas bien sûr les revues en ligne telles que *L'Œil de la photographie*, *Actuphoto* ou *Mowwgli*. Les blogs et sites de passionnés des livres de photographie sont tout autant prescripteurs dans ce secteur à l'image de celui de Rémi Coignet, *Des livres et des photos,* ou celui de Fabien Ribery, *L'Intervalle*. Nous viserons également la presse spécialisée en photojournalisme comme la revue *6Mois*, mais aussi le magazine en ligne *Nothing* ou la revue *EPIC-stories*. Ces envois pour la presse représenteront 20 exemplaires de chaque ouvrage.

Pour des raisons économiques, le plan de communication présenté ici utilise principalement les réseaux sociaux et les outils numériques disponibles. Cette présence numérique suffit dans un premier temps à faire connaître notre structure et à susciter la curiosité des passionnés du secteur. Ce choix est aussi le résultat des observations que nous avons pu faire lors de nos stages. En effet, dans ce secteur éditorial il ne semble pas nécessaire d'investir de l'argent pour l'achat d'espaces publicitaires ou la fabrication de matériel de communication tels que les PLV.

4.3. Le regroupement avec d'autres maisons d'édition

Les éditeurs du secteur du livre de photographie se considèrent davantage comme des confrères que comme de réels concurrents. Cette entente générale permet ainsi à ces structures indépendantes de se regrouper afin de mener des actions communes. Il est donc important pour nous d'analyser cette pratique et d'engager notre maison dans cet élan associatif.

La majorité des éditeurs que nous avons interrogés dans l'étude de l'environnement concurrentiel font partie du collectif PhotoBook Social Club. Créée en 2016, cette association regroupe une quinzaine d'éditeurs de livres et de revues spécialisées en photographie. Son objectif est de « promouvoir, soutenir et défendre l'édition photographique indépendante, en s'unissant afin, qu'ensemble, notre groupe d'éditeur soit plus fort dans le difficile marché de la photographie[34]. » comme l'indique leur site internet. Ces éditeurs indépendants ont décidé de « se fédérer pour échanger des informations et rassembler des énergies afin d'être plus visible. »

34 Site internet du collectif Photobook Social Club : www.photobooksocialclub.com.

Cette association organise alors des événements autour du livre de photographie comme des expositions, des signatures, des rencontres et des conférences. Ces actions menées en commun permettent dans un premier temps de partager les coûts d'organisation mais également d'avoir un poids et une visibilité plus grande dans ce secteur.

Le collectif Summertime s'inscrit lui aussi dans une volonté d'unir les forces afin de monter des projets ambitieux. Depuis trois ans, ce collectif créé à l'initiative de Patrick Le Bescont (Éditions Filigranes), Fabienne Pavia (Le Bec en l'air), Éric Cez (Loco Éditions), Arnaud Bizalion, Israel Ariños et Montse Puig (Ediciones Anómalas) et Pascal Blois (Regards & Mémoires) s'installe à Arles pendant la semaine professionnelle des Rencontres d'Arles pour aller à la rencontre du public amateur de photographie. Cette année, notre participation à cet événement nous a permis d'être au cœur de cette énergie commune et nous a fait prendre conscience de l'importance des actions collaboratives. Nous avons donc travaillé auprès de cinq éditeurs — Filigranes, Loco, Le Bec en l'air, Arnaud Bizalion et Clémentine de la Féronnière — qui ont investi le rez-de-chaussée d'un hôtel particulier dans le centre-ville d'Arles pour monter une librairie éphémère. Le logo et la charte graphique de ce collectif étant déjà mis en place, nous avons pris en charge la création des outils de communication et de promotion comme des *flyers*, des affiches ou encore des kakémonos. La communication commune autour de cet événement a été relayée via les réseaux sociaux et une page dédiée a été créée pour renforcer l'union de ce collectif. Les éditeurs ont également participé à la diffusion d'informations via leurs réseaux respectifs et ont ainsi attiré un public d'amateur de livre et de photographie.

Le regroupement d'éditeurs indépendants peut aussi s'opérer par situation géographique. C'est le cas de l'association des Éditeurs du Sud qui regroupe depuis 2002 des éditeurs de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et assure ainsi des actions communes en France et à l'étranger. L'objectif de cette association est de partager les expériences et compétences de chacun afin d'imaginer des stratégies et de développer des outils de promotion à la lecture. Cette alliance permet ainsi à ces éditeurs de participer à des salons et foires internationaux comme à Alger, à Francfort ou à Paris.

Dans ce secteur de niche, il semble donc essentiel pour les structures éditoriales indépendantes de regrouper leurs forces afin de mener des projets communs pour la promotion de leurs catalogues respectifs. Pour notre structure, nous envisageons donc cette possibilité d'association afin de bénéficier d'une communication plus large et de revendiquer notre position d'éditeur spécialisé en photographie aux côtés de maisons déjà implantées et reconnues dans ce secteur.

En fonction de la ligne éditoriale que nous souhaitons développer pour les Éditions Duotone, nous avons donc fait des choix concernant nos collaborateurs, nos partenaires ainsi que les stratégies commerciales que nous devons mettre en place afin d'accéder à notre public. Ces décisions ont été prises grâce à l'étude de l'environnement concurrentiel effectuée en première partie mais aussi compte tenu de notre expérience dans ce secteur. Il est vrai que depuis deux ans, nos recherches se concentrent principalement sur ce secteur de niche et nous pouvons aujourd'hui justifier d'une connaissance solide de ce domaine éditorial particulier. Nous allons à présent nous intéresser à la réalisation concrète de notre projet d'entreprise afin d'analyser sa viabilité dans le secteur actuel du livre de photographie.

Partie III.
La réalisation économique de notre projet

Suite à la définition de la ligne éditoriale des Éditions Duotone, son fonctionnement et ses stratégies commerciales, nous devons à présent nous intéresser à la création de cette structure. Il s'agira ici d'envisager non seulement la construction de notre catalogue mais aussi le type d'ouvrages réalisés jusqu'aux mises en place espérées. De même, le rythme de publication annuel et le financement de chacun des titres devront être précisés. Ensuite, il sera indispensable d'estimer les ventes prévisionnelles de chacun de nos ouvrages en fonction des différents canaux de vente que nous choisiront de privilégier. Enfin, notre dernière sous-partie s'intéressera aux prévisions financières de notre structure. Nous construirons donc un compte de résultat prévisionnel et un bilan de trésorerie sur les trois premières années d'activité. Ces outils seront indispensables pour répondre à notre problématique de départ.

1. Notre programme éditorial

1.1. Type d'ouvrages et rythme de publication

Comme nous l'avons développé précédemment, les Éditions Duotone sont spécialisées en photojournalisme. À son démarrage, cette structure éditoriale sera la responsabilité d'une seule personne, entourée d'une équipe de *freelances* et de partenaires, comme nous l'avons également évoqué. Le type d'ouvrages et le rythme de publication correspondent donc aux moyens humains et techniques dont nous disposons.

Comme l'indique Christian Robin « gérer un catalogue représente un des cœurs de l'activité éditoriale : c'est en effet ainsi que va s'exprimer la stratégie et la sensibilité particulière d'un éditeur[35]. » Ce point est donc essentiel dans la création et le lancement d'une nouvelle structure. Chaque titre doit trouver sa place dans le catalogue et affirmer son originalité — même si celui-ci est intégré à une collection — pour accéder à son public.

35 Robin, Christian (2000), *Pratiques de gestion éditoriale*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, p.152.

Type d'ouvrages — L'idée de départ est de développer une collection. Avec une unité de format, de reliure, de charte graphique et de papier, cette collection a pour objectif d'offrir une visibilité plus grande — et aussi plus rapide — à notre maison d'édition qui doit faire ses preuves en tant que nouvel acteur dans ce secteur de niche. De plus, la création d'une collection comporte un grand nombre d'avantages : mise en place d'une ligne graphique commune, effet d'entraînement et de fidélisation du public, gain de temps et gain financier dans le processus de fabrication des ouvrages mais aussi facilité de gestion. À l'image de la réussite et de la notoriété de « Photo Poche » dans le milieu de la photographie, notre collection cherchera à devenir une spécialiste dans le milieu du photojournalisme. Nous sommes conscients que le succès d'un livre ne peut se prévoir, et encore moins celui d'une collection, mais tout projet doit se faire avec ambition. Le but de cette collection est aussi de rendre notre maison d'édition rapidement identifiable en librairie. Grâce à un plan de communication au lancement de la maison et pour chaque nouveau titre, nous tenterons d'attirer un lectorat fidèle qui sera alors en attente de chaque nouvelle publication. Cette fidélisation aurait pu se faire sans la création d'une collection, comme le prouve la situation des Éditions Chose Commune, qui ont réussi en trois ans à mobiliser un public toujours à l'affût de leurs nouveaux titres. Cependant, la mise en place d'une collection semble tout à fait en accord avec notre politique éditoriale et nos ambitions de départ. En revanche, la création d'une collection comporte également quelques inconvénients et notamment celui d'imposer un rythme. Elle induit également un manque de liberté dans la réalisation des ouvrages et oblige alors un contenu presque standardisé pour chacun d'entre eux. Ce qui est paradoxal avec l'idée même d'un livre de photographie, qui suppose un format et une impression unique. Cela peut aussi parfois entraîner un conflit de positionnement entre les différents titres de la collection. La question d'un prix unifié peut également poser problème en termes de rentabilité de chaque titre, comme nous l'aborderons un peu plus loin dans cette partie.

Conscients de ces avantages et inconvénients, nous décidons de développer dès le lancement des Éditions Duotone une collection intitulée « Hors Cadre ». Elle prendra la forme de petits livres brochés au format 16 x 22 cm dont la pagination pourra osciller entre 80 et 112 pages et la couverture sera souple avec rabats. Le papier intérieur — Arctic Volume blanc 150 g — a été choisi pour son adaptation à tous types de photographies. En revanche, nous serons bien sûr attentifs à chaque projet et changerons de papier si un travail photographique nécessite l'utilisation d'un papier particulier. L'important pour nous reste le format et la couverture qui créeront une véritable unité, car ce sont les critères immédiatement perceptibles par les lecteurs potentiels. La maquette intérieure sera adaptable en fonction des projets et chacun des titres comportera un texte d'environ cinq feuillets et des légendes très détaillées.

Cet aspect est très important dans l'édition de photojournalisme comme nous l'a confié Marie-Pierre Subtil, rédactrice en chef de la revue *6Mois*. Chaque titre sera donc construit avec l'aide d'un journaliste qui accompagnera le photographe dans la construction et l'écriture de ses légendes.

Pour rendre ce projet plus réaliste, nous avons d'ores et déjà travaillé avec Stéfane Buvot, directeur artistique du studio graphique Paris/Kyoto, qui a créé l'identité graphique de notre structure ainsi que la maquette de notre collection. Nous avons donc collaboré pendant quelques mois à la création d'un logo unique et identifiable pour les Éditions Duotone[36]. À travers plusieurs échanges et discussions Stéfane a su clarifier nos attentes et faire évoluer l'idée de départ pour aboutir à un logo simple mais original.

ÉDITIONS
DUOTONE

Les Éditions Duotone ont également un picto qui pourra être utilisé sur la couverture ou sur le dos de chaque titre. Cet élément visuel illustre le procédé technique qu'est la bichromie (*duotone* en anglais) mais également l'ambition de notre maison à associer deux éléments indispensables dans le livre de photojournalisme : l'image et le texte.

Avec l'aide d'une amie photojournaliste qui nous a confié un de ses reportages, nous avons également travaillé à la création d'un ouvrage de cette collection[37]. Cela a permis de mettre en place le principe de maquette pour la couverture qui sera repris pour l'ensemble de nos titres mais également de créer une mise en page pour le déroulement des pages intérieures .

36 Annexe 10 : Processus de création du logo des Éditions Duotone.
37 Annexe 11 : Principe de maquette de la collection « Hors Cadre » des Éditions Duotone

Deux ouvrages aux caractéristiques non prédéfinies viendront également enrichir notre catalogue. Ces titres permettront de mettre en avant de façon différente d'autres photojournalistes qui pourront alors s'exprimer dans le choix du format, de la reliure, du papier et bien sûr de la couverture. Pour les besoins de l'exercice, nous avons envisagé ces deux titres reliés, au format 24 x 30 cm, en 96 pages et sur le même papier que celui de notre collection.

Tirage — La fixation du tirage pour notre collection et pour les titres hors collection s'est bien évidemment basée sur les pratiques actuelles dans ce secteur. Grâce notamment aux résultats de l'enquête développée en première partie de ce mémoire, nous décidons que nos tirages n'excéderont pas les 1 000 exemplaires. Les mises en place et les ventes moyennes visibles dans le secteur nous confortent également dans le choix de ce tirage plutôt faible. La fixation du tirage est toujours un élément complexe pour les éditeurs qui sont alors confrontés à un dilemme : d'un côté, ils ont peur de tirer trop juste et de perdre d'éventuelles ventes si le titre se vend bien, mais d'un autre, ils ont peur de tirer trop large car cela pourrait entraîner des retours trop importants et des frais supplémentaires de stockage. En cas de succès, la réimpression pourrait être une solution envisageable mais cela comporte de nombreux risques financiers que les éditeurs ne veulent pas prendre. Le temps de réimpression d'un ouvrage peut en effet voir la demande disparaître au profit d'autres titres récemment arrivés sur le marché. Néanmoins, la réimpression peut être envisagée dans le cas où la volonté de l'éditeur est de faire vivre le livre plus longtemps et de l'inscrire dans une politique de fonds.
Dans notre cas, les titres de la collection seront donc tirés à 700 exemplaires et les deux titres hors collection à 1 000 exemplaires. Nous développerons dans une partie à venir le contexte de publication envisagé pour chaque ouvrage.

Prix — La question du prix de chaque ouvrage est elle aussi centrale dans la construction d'un catalogue. Si le compte d'exploitation prévisionnel permet de calculer un prix public en fonction d'un coefficient multiplicateur, celui-ci doit également se baser sur le prix de revient, le prix du marché et enfin le prix psychologique. Les pratiques de la concurrence sont également des données essentielles pour fixer nos prix de vente. Ces observations nous permettent de comprendre quel est l'état du marché et quelle échelle de prix convient à quel type de produit. Notons ici que le succès d'un ouvrage peut être en partie dû à son positionnement dans l'offre éditoriale globale et à son rapport entre qualité et prix. Le public est attentif à ces paramètres. Un livre de petit format avec une faible pagination qui est plus cher qu'un gros ouvrage sur le même thème pourrait être délaissé et ne susciter aucune vente. C'est notamment le constat d'Éric Hazan, éditeur et fondateur des Éditions La Fabrique : « Nous n'avons pas de formule mathématique ni de logiciel pour [fixer le prix]. C'est une démarche empirique qui tient compte

des coûts, du nombre de pages et aussi du lectorat présumé. […] Il ne faut pas fixer le prix d'un livre à partir du prix de revient unitaire multiplié par un coefficient fixe. C'est une mauvaise façon de faire car elle conduit insidieusement à augmenter le tirage pour diminuer le prix unitaire — donc gonfler les stocks, ce qui est désastreux[38]. » Le positionnement souhaité pour chaque ouvrage doit donc être mûrement réfléchi par l'éditeur.
De plus, il est important de noter que la politique éditoriale de l'éditeur se manifeste également par le prix de ces ouvrages. La position d'Aron Mörel, éditeur anglais et fondateur des Éditions Mörel Books, est assez claire sur cet aspect de la fixation du prix : « Il ne s'agit pas de garder des prix bas. Il s'agit de garder des prix réalistes. Il ne s'agit pas de proposer de bonnes affaires. Il s'agit de rendre les choses accessibles et de ne pas tirer avantage du prix de vente[39]. » Pour la collection que nous développons, nous avons choisi d'unifier le prix public de chaque titre à 25 €. Ce choix est en cohérence avec celui de l'uniformisation des caractéristiques de chaque titre de la collection et le souhait de ne favoriser aucun ouvrage au détriment d'un autre par un prix plus ou moins élevé. Cette fixation d'un prix unique permet une simplicité de gestion mais nous sommes conscients qu'il induit aussi un risque sur les résultats de ventes qui peuvent alors être très différents d'un titre à l'autre. Ce choix peut aussi entraîner des complications dans le montage des budgets de chaque titre, comme nous le verrons dans la construction des comptes d'exploitation prévisionnels. Le prix des titres hors collection sera lui établi en fonction des caractéristiques physiques des ouvrages, du prix de revient et encore une fois de son positionnement sur le marché. Dans notre exemple, le prix de ces ouvrages hors collection sera fixé à 35 €.

Rythme de publication — L'établissement du programme éditorial passe également par l'instauration d'un rythme de publication annuel précis. Comme nous l'avons évoqué dans la première partie de ce mémoire, le secteur du livre de photographie est rythmé par des événements et manifestations marquants. Le secteur du photojournalisme — et par extension celui du livre de photojournalisme — comporte également des dates clés pour la publication et la vente d'ouvrages. Une des premières grandes manifestions françaises qu'il faudra privilégier dans notre cas, concerne le festival Visa pour l'image, « le plus grand festival international de photojournalisme[40]. » Totalement en accord avec la spécialisation de notre structure, ce festival accueille pendant les trois premières semaines de septembre plus de 200 000 visiteurs chaque année[41] et fait partie des rendez-vous incontournables pour les passionnés de photojournalisme.

38 Hazan, Éric (2016), *Pour aboutir à un livre. La fabrique d'une maison d'édition*, Paris, Éditions La Fabrique, p.52.
39 Coignet, Rémi (2014), *Conversations 2*, Paris, The Eyes Publishing, p.128.
40 Site internet du festival Visa pour l'image : www.visapourlimage.com.
41 Michalak, Frédérique (2015), « Perpignan: + 25 % de visiteurs et 10 000 scolaires à VISA pour l'image », *L'Indépendant*, [en ligne] publié le 16 septembre 2015. Disponible sur : http://www.lindependant.fr/2015/09/16/visa-25-de-visiteurs-et-10-000-scolaires,2084674.php [Consulté le 15 juin 2017].

Il nous faudra donc être présent lors de cet événement, notamment par la mise en place d'ouvrages dans la librairie éphémère officielle du festival. Autres événements également notables dans le milieu du photojournalisme, nous pouvons citer les Rendez-vous de juillet, organisés chaque année par les revues *XXI* et *6Mois*, mais aussi le Festival Photoreporter en Baie de Saint-Brieuc qui a lieu tous les ans au mois d'octobre. Ces manifestations spécialisées ne sont pas les seules qu'il nous faut prioriser pour l'accompagnement de nos ouvrages. En effet, bien que notre maison d'édition revendique une spécialisation forte en photojournalisme, elle a aussi pour vocation de toucher le public intéressé par la photographie au sens large. Les événements annuels tels que les Rencontres d'Arles, mais aussi Paris Photo, le Mois de la Photo du Grand Paris, le festival MAP de Toulouse ou encore Images Singulières à Sète, sont autant de rendez-vous inévitables. Les remises de prix, très fréquentes dans ce secteur — notamment lors du festival Visa pour l'image — sont également des tremplins médiatiques essentiels pour les titres de notre maison.
En prenant en compte les principaux événements que nous venons de citer, nous avons donc prévu la sortie de deux livres de la collection ainsi qu'un livre hors collection pour la période d'avril à juin. Les deux autres titres de la collection seront annoncés pour les mois de septembre et novembre et le second livre hors collection sera lui prévu pour le mois d'octobre. Ces dates correspondent également au contexte de chaque publication que nous allons à présent détailler.

1.2. Les titres de la première année

Le lancement d'une nouvelle structure éditoriale doit également être accompagné d'un programme de publication précis des titres de la première année qui permettra ensuite de prévoir les mises en place et ventes potentielles.

Comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce mémoire, la coédition et la recherche de partenariat pour la publication d'un ouvrage sont aujourd'hui essentielles dans le secteur du livre de photographie. Notre catalogue comportera donc une majorité de titres accompagnés par un partenaire ou édité dans un contexte précis qui permet ainsi l'ajout d'une aide financière. En revanche, certains d'entre eux seront construits de manière autonome et sans financement afin d'envisager tous les scénarios possibles.

Notre collection sera chaque année constituée de quatre titres, dont deux seront publiés en partenariat avec l'agence de photographes Signatures. Maison française de photographes internationaux, sa vocation est « la diffusion et la production de reportages sur les faits de

société, la vie quotidienne, la politique et l'économie[42]. » Véritable référence dans le milieu de la photographie d'actualité et de reportage, l'agence Signatures ne publie pas pour l'instant d'ouvrages en partenariat avec une maison d'édition. La collaboration que nous mettrons en place permettra donc de mettre en avant cette structure par la publication d'ouvrages de leurs photographes. L'objectif est aussi de promouvoir son action au-delà de la presse et de la communication institutionnelle qui est pour l'instant le cœur de son activité. Ces ouvrages pourront être édités sous des angles différents : par photographe présentant l'ensemble de son travail ; par reportage d'un photographe révélant une série, sur une problématique spécifique ; ou par thématique sur laquelle plusieurs photographes de l'agence pourront être réunis. Ces livres bénéficieront d'une aide financière apportée par l'agence de 3 000 € chacun.
Le troisième titre de cette collection sera édité dans le cadre de la Bourse Pierre & Alexandra Boulat attribuée lors du festival Visa pour l'image. Soutenu par la Scam (Société civile des auteurs multimédias), cette bourse de 8 000 € permet à un photographe de continuer une série sur laquelle il est déjà engagé. L'année d'après, son travail est exposé au festival et l'artiste bénéficie donc d'un accompagnement médiatique. Chaque année, en septembre, le festival Visa pour l'image nous mettra donc en contact avec le photographe lauréat avec qui nous commencerons l'édition de son livre prévu pour l'année suivante. Ce livre bénéficiera lui aussi d'une aide de 3 000 € dans le cadre de cette bourse.
Le quatrième et dernier titre de cette collection sera envisagé sans partenariat. Il soutiendra le travail d'un photojournaliste que nous nous chargerons de repérer. En revanche, afin que ce titre soit financièrement envisageable, nous lancerons un programme de souscription avant parution que nous détaillerons plus tard.

Deux livres hors collection viendront enfin compléter notre catalogue annuel. L'un d'eux sera publié dans le cadre du Prix Carmignac du Photojournalisme. Décerné tous les ans, ce prix offre une bourse de 50 000 € au lauréat afin qu'il réalise un reportage sur une thématique précise. Cette année par exemple, le thème imposé était « Esclavage et traite des femmes ». Le sujet est annoncé en juillet et l'appel à candidature est ouvert jusqu'au mois d'octobre. Le lauréat est ensuite désigné en novembre puis part pour cinq mois de reportage de décembre à avril. Lors du festival Visa pour l'image suivant, ce reportage est officiellement dévoilé au public et une exposition gratuite et itinérante débute en novembre à Paris puis à Londres. Notre maison d'édition, en partenariat avec la Fondation Carmignac, se consacrera donc à la réalisation annuelle de cet ouvrage à partir du mois d'avril pour une publication prévue pour le mois d'octobre. Ce livre bénéficiera d'une aide financière de la part de la fondation

42 Site internet de l'agence Signatures : www.signatures-photographies.com.

à hauteur de 4 500 €. Actuellement, les lauréats de cette bourse voient déjà leur travail publié par la maison Steild ou Actes Sud. L'objectif est donc de récupérer ce partenariat grâce notamment à notre forte identité centrée sur le photojournalisme et notre communication spécialisée dans ce domaine. Si celui-ci n'est pas atteind, nous nous dirigerons vers un autre mécène privé comme une galerie ou une fondation d'entreprise par exemple.
Le deuxième ouvrage hors collection ne sera accompagné d'aucun partenariat. Comme le quatrième titre de notre collection, il s'agira ici de soutenir un jeune photojournaliste en accompagnant la publication de son ouvrage là aussi par un système de souscription avant parution.

1.3. Les charges directes

Après avoir détaillé les caractéristiques et le contexte de chaque ouvrage, intéressons-nous à présent au budget de création et de fabrication de chacun d'entre eux. Les éléments que nous détaillons ici nous permettront ensuite d'établir les comptes d'exploitation prévisionnels de chaque titre afin d'envisager leur mise en place en librairie et la marge nette dégagée. Ces dépenses seront sensiblement les mêmes d'une année à l'autre puisque l'objectif de notre structure est de garder un rythme de publication de six titres annuels. Celui-ci sera potentiellement enrichi la quatrième année par la publication de deux titres supplémentaires si les moyens humains et financiers nous le permettent.

Création graphique — La charte graphique « répond à un souci esthétique, à une volonté de rationalisation graphique et à la recherche d'une évidence promotionnelle[43] », résume Philippe Schuwer. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la charte graphique des Éditions Duotone, le logo ainsi que la maquette de la collection ont été réalisés par Stéfane Buvot. Aujourd'hui, chaque entreprise doit être visuellement reconnaissable grâce à des outils de communication unifiés, sur le site internet évidemment, mais aussi sur les réseaux sociaux et les futurs supports de promotion (*flyers*, affiches, etc.). L'identité de la maison doit être visible partout. Cette conception graphique a bien sûr un coût qui doit être prévu dès le début du projet. Dans notre cas, et grâce au soutien du graphiste à notre aventure éditoriale, cette prestation s'élève à 800 €. En effet, Stéfane Buvot, ami de longue date, nous fera bénéficier d'un prix réduit pour ce travail qu'il facture en général autour de 2 000 €. La mise en page des ouvrages de la collection, suivant le principe de maquette élaboré par Stéfane, seront ensuite effectués en interne. Pour les deux titres hors collection, nous solliciterons également le studio

43 SCHUWER, Philippe (2002), *Traité pratique d'édition. 3e Édition*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, p.401.

Paris/Kyoto pour lequel nous prévoyons une enveloppe de 300 €. Nous sommes conscients que ce montant ne correspond pas aux tarifs pratiqués par les graphistes. Celui-ci est en effet assez bas pour un travail de création aussi élaboré qu'une maquette de livre. En revanche, nous essaierons dès que possible d'étoffer cette enveloppe afin de nous aligner au tarif du marché.

Texte — Nous avions, dans notre rapport d'analyse de l'année dernière, étudié notamment l'importance du texte d'accompagnement des images. Dans le secteur du photojournalisme cette relation est encore plus vraie. C'est cette concordance texte/image qui, selon Marie-Pierre Subtil, fait le succès de *6Mois* : « Pourquoi *6Mois* marche ? C'est parce qu'on accompagne la publication de photos avec un travail rédactionnel : il n'y a pas une photo sans légende, il y a un énorme travail d'*editing*, de *légendage* et de textes après les portfolios. On fait une sorte d'écrin. […] C'est incompréhensible si on ne sait pas de quoi on parle ! Les légendes apportent au lecteur ce qu'il n'y a pas dans la photo[44]. » Pour l'élaboration des budgets de l'ensemble de nos publications, nous avons prévu une somme destinée à la rémunération d'un journaliste spécialisé dans ce type de collaboration. En effet, photographe et journaliste devront travailler main dans la main afin de construire un récit clair et cohérent pour accompagner les images. Les légendes de chaque image ne seront pas non plus négligées et apporteront encore plus d'informations, indispensables à la bonne compréhension de chaque travail photographique. Pour les titres de la collection, nous prévoyons des textes entre quatre et cinq feuillets, soit environ 7 500 signes. Les livres hors collection pourront accueillir jusqu'à sept feuillets, soit 10 000 signes et celui édité dans le cadre du Prix Carmignac comportera en plus la traduction anglaise du texte en français. Pour les textes des titres de la collection nous prévoyons donc une enveloppe de 500 €. Un budget de 600 € sera estimé pour les titres hors collection. Une relecture des textes sera ensuite indispensable avant la publication des ouvrages. Nous comptons alors un budget de 25 € pour chaque titre de la collection et 35 € pour les titres hors collections (soit 5 € les 1 500 signes, ce qui correspond aux tarifs pratiqués dans le secteur pour une double relecture). Concernant les tarifs de traduction pour le titre hors collection, il faudra ajouter au budget de cet ouvrage la somme de 350 € (soit 0,20 € le mot, tarif pratiqué dans le secteur).

Photogravure — Étape essentielle dans la réalisation de ce type d'ouvrages, la photogravure représente une partie importante du budget de fabrication. Elle permet de simuler de manière la plus proche possible l'impression des images par rapport au papier choisi et de garantir une impression de qualité. Parfois gérée directement par l'imprimeur qui a un service intégré de photogravure, elle peut également se faire par l'intermédiaire d'un studio de photogravure

44 Cf. Annexe 1 : Entretien avec Marie-Pierre Subtil.

externe, comme nous l'avons vu dans une partie précédente. Les fichiers définitifs, c'est-à-dire au format impression (extension en .tiff) retravaillés par le photographe lui-même, sont envoyés au photograveur qui réalise l'impression de chaque image dans son format final (format de l'image dans le livre). Ces impressions, appelées épreuves, doivent ensuite être validées par le photographe. Si certaines images nécessitent quelques ajustements (couleur, contraste, luminosité), il est possible de faire un ou deux aller-retours avec le studio de photogravure. Le coût moyen de cette étape est de 25 € par image. Dans notre cas, les titres de la collection, dont la pagination oscille entre 80 et 112 pages, compteront environ 50 images, soit un budget de 1 250 €. Pour nos titres hors collection, le nombre d'images se situe aux alentours de 40, pour une pagination de 96 pages, soit 1 000 € de photogravure. Des frais importants mais qui sont véritablement indispensables pour la publication d'ouvrages de qualité.

Fabrication — La fabrication est l'étape où l'idée du livre en prend concrètement la forme. Elle prend en compte l'impression des pages mais aussi la reliure et très souvent le conditionnement et le transport. Comme nous l'avons vu dans une partie précédente, le choix de l'imprimeur est très important dans le secteur du livre de photographie. Les éditeurs de ce secteur travaillent en général avec un, deux, voire trois imprimeurs différents. Chaque projet, avec ses spécificités, trouve alors sa place chez tel ou tel prestataire en fonction évidemment du prix mais aussi du façonnage, des disponibilités et du délai de réception. Dès le lancement d'une maison d'édition, il est essentiel de comparer le travail de plusieurs imprimeurs afin d'avoir une qualité la plus proche possible des attentes de l'éditeur mais aussi bien sûr du photographe. Pour cela, la première étape consiste à analyser les pratiques du marché en étudiant par exemple les informations du colophon des ouvrages présents en libraire.
Vient ensuite la demande de devis, comme le souligne Philippe Schuwer : « Pour les livres illustrés […], la demande de devis est absolument impérative. Dans de nombreux cas, cette première approche entraînera la necéssité de réétudier la formule éditoriale, de comprimer certains postes excessifs, voire, après discussion avec le deviseur ou le chef de fabrication, de découvrir une présentation mieux adaptée et/ou d'autres procédures techniques et graphiques[45]. » En effet, en amont du choix de format de nos publications, nous avons fait des simulations pour optimiser les formes d'impression (format standard des feuilles d'impressions disponibles chez les imprimeurs). Majoritairement au format 70 x 100 cm, l'objectif est d'imprimer le plus grand nombre de cahiers (sous forme de page d'imposition) sur une même forme afin d'optimiser le temps d'impression et d'éviter la perte de papier. Le format définitif de notre collection a donc été en partie défini grâce à cette simulation en amont[46].

45 SCHUWER, Philippe (2002), *Traité pratique d'édition. 3e Édition*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, p.287.
46 Cf. Annexe 12 : Simulation d'une forme d'impression.

Avec ce format de 16 x 22 cm, il est donc possible d'imprimer sur une seule forme d'impression deux cahiers de 16 pages, ce qui représente trois calages[47] pour 96 pages par exemple.
Pour des questions économiques, nous avons également décidé d'imprimer deux livres de la collection en même temps. Cette impression, dite en amalgame, permet une fois de plus de réduire les coûts d'impression et d'éviter la trop grande perte de papier. Pour montrer cette différence, nous avons notamment fait une demande de devis pour l'impression d'un titre de notre collection dans le cas d'une impression seule et d'une impression en amalgame auprès de l'imprimerie Chirat située près de Lyon. L'impression d'un titre seul à 700 exemplaires revient à 3 194 € HT et l'impression en amalgame de deux titres revient à 6 110 € HT soit 3 055 € par titre[48]. Un gain de 139 € qui n'est pas négligeable et pourra être investi sur un autre poste. Nous avons fait faire d'autres devis par d'autres imprimeurs, chez Jelgavas Tipografija en Lettonie et chez EBS en Italie. Notre choix final se porte sur l'imprimerie Chirat qui par son rapport qualité/prix correspond tout à fait à notre ambition et à notre enveloppe budgétaire.
Nos périodes d'impressions ont également été réfléchies et les déplacements à l'imprimerie optimisés. En effet, nous avons anticipé deux déplacements annuels à l'imprimerie, qui dureront entre trois et quatre jours, durant lesquels il sera possible d'imprimer trois livres, dont deux en amalgame. Au cours du mois de mars, nous imprimerons donc les deux premiers titres de la collection ainsi que le deuxième ouvrage hors collection. Puis, en juillet, nous imprimerons les deux autres titres de la collection et le hors collection de la fondation Carmignac. La situation géographique de l'imprimerie et l'impression regroupée de trois titres en même temps nous permettent de prévoir un budget de 400 € par déplacement dans le calcul des frais généraux.

Frais supplémentaires — À ces coûts liés à la fabrication des ouvrages, nous avons ajouté une enveloppe de 200 € supplémentaires par titre pour palier les éventuels frais imprévus. Nous avons également anticipé les dépenses liées aux différents canaux de vente que nous allons détailler. Cela correspond au frais de gestion et de transport de notre diffuseur et de notre distributeur, mais également aux frais de déplacement pour la vente directe sur les salons et événements ainsi que les frais postaux liés à l'envoi des titres vendus en souscription. Enfin, le versement des droits d'auteur, leurs à-valoir et le paiement de leurs droits au mois d'avril de la deuxième année, doivent également être prévus.

Subventions — Dans le contexte difficile qui est celui du marché du livre, et en particulier celui du livre de photographie, publier sans aides financières extérieures est compliqué. Même si le système de péréquation permet dans certains cas de soutenir des projets confidentiels grâce

47 Réglage de l'encrage, du repérage des couleurs, de leur densité lors de l'impression afin d'obtenir le bon à rouler.
48 Cf. Annexe 13 : Devis d'impression de l'imprimerie Chirat.

au succès d'ouvrages plus commerciaux, la spécificité de notre catalogue réduit la possibilité de recourir à une telle pratique. Comme nous avons pu l'observer lors de nos stages mais aussi grâce à l'étude de l'environnement concurrentiel que nous avons menée en première partie de ce mémoire, nous ne pouvons que constater l'importance des coéditions et des partenariats dans l'accompagnement de chaque projet. Subventions publiques, institutions culturelles, fondations privées ou encore apports personnels des artistes peuvent constituer des ressources financières primordiales pour qu'un livre puisse voir le jour.

Comme nous l'avons détaillé dans la présentation des titres de la première année, la majorité de nos ouvrages sont soutenus financièrement. Nous avons notamment décidé d'intégrer nos ouvrages dans des partenariats récurrents et dans des prix annuels afin que la publication de deux ou trois ouvrages sur l'année soit assurée. La coédition avec des éditeurs étrangers est aussi une possibilité de partager les coûts de création et de fabrication. Dans notre cas, cette collaboration n'a pas été envisagée du fait de la jeunesse de notre maison mais aussi, pour le moment, un manque de contacts avec des éditeurs étrangers. Il sera néanmoins possible d'envisager ce type de collaboration à moyen terme, une fois que la maison aura fait ses preuves dans le secteur.

Il existe également des subventions publiques pour les livres illustrés notamment avec le CNAP (Centre national des arts plastiques). Ces aides sont très compliquées à recevoir et favorisent plutôt les ouvrages d'artistes français, de type monographique ou destinés à un public très large. Le CNL (Centre national du livre) est, quant à lui, plutôt destiné aux livres où le texte est l'élément principal et ne peut donc pas constituer une aide possible pour les livres de photographie. Pour ces raisons, nous avons privilégié, dans notre programme éditorial, les apports financiers privés.

Sous la forme d'un tableau récapitulatif, il est alors possible de visualiser les dépenses mensuelles liées à chaque titre de la première année. Nous y retrouvons également les dépenses liées aux différents canaux de vente que nous examinerons dans la partie suivante.

Ce tableau permet d'anticiper les dépenses mensuelles et de prévoir les périodes où celles-ci seront plus importantes. Il sera ensuite directement lié au compte de résultat prévisionnel afin de calculer la marge nette. Il servira également lors du montage du bilan de trésorerie pour observer l'état de notre entreprise sur les trois premières années d'activité.

Tableau 1 : Dépenses directes de la première année

	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
DIFF-DISTRIB													
frais gestion, transport…			210 €		500 €				500 €				1 210 €
CA				- €	- €	- €	2 090 €	1 354 €	1 832 €	1 055 €	269 €	2 349 €	8 949 €
	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
VENTES DIRECTES													
frais Déplacement							1 000 €		1 000 €		400 €		2 400 €
CA	- €	- €	- €	1 327 €	806 €	877 €	924 €	521 €	2 086 €	2 796 €	5 180 €	1 327 €	15 845 €
	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
VENTES SOUSCRIPTION													
frais POSTAUX				1 250 €							800 €		2 050 €
CA	- €	- €	- €	6 635 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3 792 €	- €	10 427 €
	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
DROITS AUTEURS A valoir													
versement (à valoir + droit d'auteur)			300 €		200 €	200 €			200 €	300 €	200 €		1 400 €
CA													- €
HC 2 - Sans Partenariat	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
Texte					600 €								600 €
Correction				35 €									35 €
photogravure		1 000 €											1 000 €
impression				6 276 €									6 276 €
imprévu				200 €									200 €
CA													- €
COLL 1 - Agence Signature	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
Texte					500 €								500 €
Correction				25 €									25 €
photogravure			1 250 €										1 250 €
impression					3 055 €								3 055 €
imprévu			200 €										200 €
CA		3 000 €											3 000 €
COLL 2 - Agence Signature	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
Texte						500 €							500 €
Correction					25 €								25 €
photogravure				1 250 €									1 250 €
impression						3 055 €							3 055 €
imprévu					200 €								200 €
CA			3 000 €										3 000 €
COLL 3 - Bourse Boulat	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
Texte									500 €				500 €
Correction								25 €					25 €
photogravure						1 250 €							1 250 €
impression									3 055 €				3 055 €
imprévu						200 €							200 €
CA						3 000 €							3 000 €
COLL 4 - Sans Partenariat	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
Texte											500 €		500 €
Correction									25 €				25 €
photogravure						1 250 €							1 250 €
impression											3 055 €		3 055 €
imprévu						200 €							200 €
CA													- €
HC 1 - Prix Carmignac	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
Texte										600 €			600 €
Correction							35 €						35 €
photogravure						1 000 €							1 000 €
impression										6 276 €			6 276 €
imprévu						200 €							200 €
CA					4 500 €								4 500 €
	janv-18	**févr-18**	**mars-18**	**avr-18**	**mai-18**	**juin-18**	**juil-18**	**août-18**	**sept-18**	**oct-18**	**nov-18**	**déc-18**	**TOTAL**
TOTAL DEPENSES HT	**- €**	**1 000 €**	**1 960 €**	**9 036 €**	**5 080 €**	**7 855 €**	**1 035 €**	**25 €**	**5 280 €**	**7 176 €**	**4 955 €**	**- €**	**43 402 €**
TOTAL CA HT	**- €**	**3 000 €**	**3 000 €**	**7 962 €**	**5 306 €**	**3 877 €**	**3 015 €**	**1 875 €**	**3 917 €**	**3 851 €**	**9 241 €**	**3 676 €**	**48 720 €**

1.4. Les mises en place par titre

Dans le but de construire nos comptes d'exploitation prévisionnels par titre, nous avons dû dans un premier temps définir les mises en place prévues pour chacun. Dans le cas particulier d'une maison d'édition spécialisée en photographie, il est pratique courante de diversifier les canaux de vente afin de toucher un public plus large, bien que nous sachions que celui-ci est tout de même assez restreint. Comme nous l'avons abordé dans la deuxième partie, la librairie reste le point de vente le plus important dans ce secteur de niche. En revanche, la vente directe et la vente en préachat — ou souscription — constituent de bons moyens pour écouler une partie de nos tirages

Librairie — La librairie est le point de vente le plus adapté aux livres de photographie. Nous pouvons l'affirmer grâce à nos recherches de l'année passée mais également aux retours d'expériences que nous avons récoltés auprès des professionnels de ce secteur de niche : librairies indépendantes, spécialisées ou généralistes, où le libraire choisi les titres qu'il veut proposer et les accompagne jusque dans les mains des lecteurs. Si ce point de vente correspond tout à fait à nos types d'ouvrages, les mises en place sont pourtant de plus en plus faibles. C'est en tout cas le sentiment de Patrick Le Bescont des Éditions Filigranes, mais également celui d'Éric Cez des Éditions Loco. Tous les deux diffusés et distribués par CEDIF-Pollen, ils constatent, sur des tirages à 700 exemplaires, des mises en place qui ne dépassent parfois pas les 150 exemplaires. Des chiffres compliqués, quand on sait que le réassort est très faible si le livre ne connaît pas une couverture médiatique importante ou un succès immédiat. Pour nos mises en place prévisionnelles, nous estimons un office à 150 exemplaires pour chacunes de nos publications.

Pour les titres qui sont accompagnés financièrement, nous prévoyons environ 72 % de notre tirage pour la librairie. Cela représente 500 exemplaires sur nos tirages à 700 et 750 exemplaires sur nos tirages à 1 000. Nous démarcherons alors nous-même les libraires par une sur-diffusion afin d'augmenter l'intérêt de ces points de vente pour nos titres et donc les réassorts. Il sera également envisageable de leur proposer l'organisation de signatures et d'événements afin d'accroître les ventes. Pour les titres qui vont bénéficier d'un préachat avant parution, la part du tirage prévue pour la librairie se situe aux alentours de 42 % soit 300 exemplaires pour notre tirage à 700 et à 55 % pour notre tirage à 1 000 soit 550 exemplaires. Néanmoins, la librairie ne sera pas le seul canal de vente que nous envisageons pour les titres de notre catalogue.

Vente directe — Comme nous l'avons évoqué précédemment, les salons, les festivals, les foires et autres manifestations culturelles sont des opportunités intéressantes pour aller à la rencontre d'un public intéressé par l'image. Ce contact direct avec les passionnés de photographie, et souvent par extension de livres de photographie, est primordial. Il permet d'avoir leurs retours sur les ouvrages que nous proposons mais également sur l'image et la ligne éditoriale que la maison d'édition véhicule. Le public est aussi très curieux de connaître le fonctionnement d'une telle structure et de mettre un visage sur la personne à l'origine du projet éditorial. C'est notamment ce que nous a confié Cécile Poimboeuf-Koizumi, des Éditions Chose Commune, qui est ravie d'aller à la rencontre de ses lecteurs, eux aussi toujours enchantés de faire sa connaissance. Nous avons également été témoin de cet intérêt grâce à notre participation à l'événement « Summertime » durant la semaine d'ouverture des Rencontres d'Arles qui a eu lieu début juillet. Comme nous l'avons évoqué, ce collectif de cinq éditeurs indépendants spécialisés en photographie, monte une librairie éphémère et propose leurs ouvrages en vente directe. Ce sont alors les éditeurs eux-mêmes qui parlent et accompagnent leurs livres auprès d'un public de professionnels et d'amateurs de photographie. Nous avons pu constater le plaisir que peuvent avoir certaines personnes à rencontrer les éditeurs et la curiosité qu'elles manifestent pour en savoir plus sur le processus de création des ouvrages. Ce contact direct semble donc très important pour l'image de la maison d'édition et la fidélisation d'un public.
Le site internet de chaque maison constitue également un autre canal de vente pour les éditeurs indépendants. Dans un premier temps, le site de notre maison ne sera pas marchand mais le deviendra au début de la seconde année. Il proposera alors l'achat des ouvrages avant leur parution mais aussi l'ensemble des ouvrages déjà publiés. La vente directe concernera donc 150 exemplaires sur nos tirages à 700 exemplaires et 250 exemplaires pour les livres hors collection tirés à 1 000 exemplaires.

Souscription — Lancée en général avant même la parution des titres, la souscritpion — ou préachat — permet aux éditeurs de récolter de l'argent pour financer une partie de la fabrication des ouvrages. Dans notre cas, nous envisageons la souscription seulement pour nos deux titres sans financement, c'est-à-dire le quatrième livre de la collection et le deuxième livre hors collection. Les livres seront alors proposés à un prix préférentiel — une remise de 20 % sera effectuée sur le prix public hors taxe et les frais de port seront offerts — et seront envoyés directement aux acheteurs par voie postale dès la parution officielle de l'ouvrage. Il faudra alors ajouter dans nos charges directes les frais postaux — estimés entre 4 € et 5 € — pour ces ouvrages. Pour le titre de la collection, ce sont 200 ouvrages qui seront destinés à la souscription sur les 700 exemplaires. Pour le titre hors collection, tiré à 1 000 exemplaires, cela correspond à 250 exemplaires en souscription. Afin d'ajouter une plus-value et de susciter

l'envie d'acheter ces ouvrages en amont de leur parution, ces exemplaires seront proposés signés et numérotés par l'artiste lui-même. Cette attention particulière permet d'encourager les souscripteurs à soutenir un photographe, son livre et par la même occasion le projet global de la maison d'édition. Grâce à cette approche collaborative et participative qu'est la souscription, nous tenterons donc d'attirer rapidement un public fidèle et solidaire de la réussite des Éditions Duotone. Des événements organisés pour le lancement de notre structure mais aussi tout au long de la vie de chaque livre, comme nous l'avons détaillé précédemment, permettront également l'adhésion des lecteurs envers notre catalogue.

Le programme éditorial est véritablement le moteur d'une maison d'édition. Ses caractéristiques et particularités informent sur les motivations de son fondateur et les objectifs d'évolution de sa structure. Toutefois, il a aussi des conséquences directes sur le niveau de résultats que la maison peut atteindre. C'est sur ce point que nous allons à présent nous focaliser.

2. Compte d'exploitation prévisionnel et estimations des ventes

2.1. Les comptes d'exploitation prévisionnels

Grâce aux éléments que nous venons de développer il est désormais possible de construire un compte d'exploitation prévisionnel pour chaque ouvrage.

Appelé aussi CEP, cet outil, en plus d'être une aide pour la fixation du prix public et du tirage, permet d'analyser le seuil de rentabilité et la marge nette dégagée pour chaque titre. Nous y avons reporté les coûts de création et de fabrication précédemment détaillés ainsi que les mises en place envisagées en fonction de nos trois canaux de vente. Les frais généraux de société que nous avons indiqués correspondent aux charges indirectes de notre structure divisées par le nombre annuel d'ouvrages. Celles-ci seront détaillées et justifiées dans une partie suivante.
Les trois premiers titres de notre collection sont relativement semblables puisqu'ils ont les mêmes caractéristiques physiques et bénéficient du même accompagnement financier. Le quatrième titre diffère par son autonomie financière et sa vente par souscription. Les deux titres hors collection ont été envisagés sous le même format mais l'un deux est accompagné d'une subvention de 4 500 € tandis que l'autre sera proposé en souscription. Pour l'ensemble de ces raisons, nous allons donc analyser quatre CEP sur les six que nous avons construits[49].

49 Cf. Annexe 14 : CEP du deuxième et troisième titre de la collection.

Tableau 2 : Compte d'exploitation prévisionnel du premier titre de notre collection

SIMULATION DU	
30 août 2017	
Tirage	**700**
PPTTC	**25,00**

Titre	**Collection 1**
Auteur	Agence Signature
Collection	Hors Cadre
Secteur éditorial	Photographie
Editeur	Éditions Duotone
ISBN	
Date MEV	mai-18

Spécifications techniques	
Pagination	112
Couleur	Couleur
Reliure	Broché
Format	160 x 220 mm

Entrez ici le prix de vente TTC		
Prix de vente TTC €	**25,00**	
Prix de vente HT €	**23,70**	
Traitement des retours Distributeur		
% envisagé de retours	25,00%	
Recyclage retours	oui	
"oui" si prix de revient unitaire > 1€, "non" si inférieur		
Calculez votre tirage (nb ex.)		
Mise en place Distributeur		150
Réassort Distributeur		350
Prévision ventes directes		150
Spécimens et promotion		20
Invendus		30
Retours recyclés (50% des retours)		-63
Vous devrez tirer à (nb ex.)		**638**
Part de l'export Distributeur	0%	
Fabrications spéciales ou intermédiaires		
Quantité en supplément du tirage	0	
Prix unitaire	0,00 €	
Droits dérivés vendus brut	0 €	
Taux de reversion	0%	

BILAN GENERAL DU TITRE		
Tirage	nb ex	700
Mise en place	30,0%	150
Réassort	70,0%	350
Retours	25,0%	125
Net Distributeur		375
Investissement initial	€	**5 030**
Prix de revient à l'unité	€	7,58
Coefficient		3,13
doit être compris entre 6 et 8		
Avance auteur couverte à	nb ex	422
doit être inférieure à Net Distributeur	*375*	
Avance Dir. Coll couverte à	nb ex	0
Seuil rentabilité sans structure	nb ex	**510**
Seuil rentabilité avec structure	nb ex	**510**
Vente nette	nb ex	**525**
Résultat net du titre	€	**3 717**

Entrez ici les investissements prévus sur l'ouvrage			
Droits d'auteurs			
- A-valoir auteur en €			200 €
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à		700	2,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à			0,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à			0,00%
- A-valoir Dir coll en €			0 €
- Droits Dir coll en % du ppht			0,00%
Coûts de création éditoriale			
. Traduction			0 €
. Adaptation			0 €
. Maquette intérieure			0 €
. Maquette couverture			0 €
. Illustration intérieur			0 €
. Illustration couverture			0 €
. Relecture et corrections			25 €
. Edition numérique			0 €
. Texte			500 €
	Total éditorial		**525 €**
Coûts de fabrication du tirage pour	638ex.		
. Gravure et autres coûts prépresse			1 250 €
. Impression	4,36 €		3 055 €
. Papier			0 €
. Façonnage			0 €
. Fabrication support numérique			0 €
. Divers et autres			0 €
	Total fabrication		**4 305 €**
Coûts fabrication spéciale y/c auteurs	4,00 €		**0 €**
Coûts spécifiques marketing promotion			
. PLV			0 €
. Goodies, primes, autres			0 €
. Achats d'espace			0 €
	Total marketing		**0 €**
Total investissement initial			**5 030 €**

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL		
	paramètres	
Chiffre d'affaires		
- chiffre d'affaires PPHT Distributeur		**8 886 €**
- coûts distribution Distributeur	58,0%	5 154 €
= CA net éditeur Distributeur		3 732 €
+ chiffre d'affaires net ventes directes	0,0%	3 555 €
+ subvention		3 000 €
+ Droits dérivés brut		0 €
= CA net éditeur total	100%	**10 287 €**
Droits d'auteurs		
- royalties auteurs	2,4%	249 €
- royalties dir coll	0,0%	0 €
- droits secondaires	0,0%	0 €
= total droits d'auteurs	2,4%	**249 €**
Coûts de production & marketing		
- création éditoriale	5,1%	525 €
- coûts de fabrication	41,9%	4 305 €
- coûts fabrication spéciale	0,0%	0 €
- couts spécifiques marketing promotion	0,0%	0 €
= total production & marketing	47,0%	**4 830 €**
Marge brute du titre		**5 208 €**
au moins 47% du ca net		50,6%
- Frais généraux société		1 491 €
total frais généraux		1 491 €
Marge nette du titre		**3 717 €**
au moins 10% du ca net et 2 000 €		36,1%

Tableau 3 : Compte d'exploitation prévisionnel du quatrième titre de notre collection

SIMULATION DU	
30 août 2017	
Tirage	**700**
PPTTC	**25,00**

Titre	**Collection 4**
Auteur	Sans partenariat
Collection	Hors Cadre
Secteur éditorial	Photographie
Editeur	Éditions Duotone
ISBN	
Date MEV	nov-18

Spécifications techniques	
Pagination	112
Couleur	Couleur
Reliure	Broché
Format	160 x 220 mm

Entrez ici le prix de vente TTC		
Prix de vente TTC €		**25,00**
Prix de vente HT €		**23,70**
Traitement des retours Distributeur		
% envisagé de retours		25,00%
Recyclage retours		oui
"oui" si prix de revient unitaire > 1€, "non" si inférieur		
Calculez votre tirage (nb ex.)		
Mise en place Distributeur		150
Réassort Distributeur		150
Prévision ventes directes		150
Souscription		200
Spécimens et promotion		20
Invendus		30
Retours recyclés (50% des retours)		-38
Vous devrez tirer à (nb ex.)		**663**
Part de l'export Distributeur		0%
Fabrications spéciales ou intermédiaires		
Quantité en supplément du tirage		0
Prix unitaire		0,00 €
Droits dérivés vendus brut		0 €
Taux de reversion		0%

BILAN GENERAL DU TITRE		
Tirage	nb ex	700
Mise en place	50,0%	150
Réassort	50,0%	150
Retours	25,0%	75
Net Distributeur		225
Investissement initial	€	**5 030**
Prix de revient à l'unité	€	7,29
Coefficient		3,25
doit être compris entre 6 et 8		
Avance auteur couverte à	nb ex	422
doit être inférieure à Net Distributeur	*225*	
Avance Dir. Coll couverte à	nb ex	0
Seuil rentabilité sans structure	nb ex	**510**
Seuil rentabilité avec structure	nb ex	**510**
Vente nette	nb ex	**575**
Résultat net du titre	€	**2 992**

Entrez ici les investissements prévus sur l'ouvrage		
Droits d'auteurs		
- A-valoir auteur en €		200 €
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à	700	2,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à		0,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à		0,00%
- A-valoir Dir coll en €		0 €
- Droits Dir coll en % du ppht		0,00%
Coûts de création éditoriale		
. Traduction		0 €
. Adaptation		0 €
. Maquette intérieure		0 €
. Maquette couverture		0 €
. Illustration intérieur		0 €
. Illustration couverture		0 €
. Relecture et corrections		25 €
. Edition numérique		0 €
. Texte		500 €
	Total éditorial	**525 €**
Coûts de fabrication du tirage pour	663ex.	
. Gravure et autres coûts prépresse		1 250 €
. Impression	4,36 €	3 055 €
. Papier		0 €
. Façonnage		0 €
. Fabrication support numérique		0 €
. Divers et autres		0 €
	Total fabrication	**4 305 €**
Coûts fabrication spéciale y/c auteurs	4,00 €	**0 €**
Coûts spécifiques marketing promotion		
. PLV		0 €
. Goodies, primes, autres		0 €
. Achats d'espace		0 €
	Total marketing	**0 €**
Total investissement initial		**5 030 €**

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL		
	paramètres	
Chiffre d'affaires		
- chiffre d'affaires PPHT Distributeur		**5 332 €**
- coûts distribution Distributeur	58,0%	3 092 €
= CA net éditeur Distributeur		2 239 €
+ chiffre d'affaires net ventes directes	0,0%	3 555 €
+ chiffre d'affaires souscription	20%	3 791 €
+ Droits dérivés brut		0 €
= CA net éditeur total	100%	**9 585 €**
Droits d'auteurs		
- royalties auteurs	2,8%	273 €
- royalties dir coll	0,0%	0 €
- droits secondaires	0,0%	0 €
= total droits d'auteurs	2,8%	**273 €**
Coûts de production & marketing		
- création éditoriale	5,5%	525 €
- coûts de fabrication	44,9%	4 305 €
- coûts fabrication spéciale	0,0%	0 €
- couts spécifiques marketing promotion	0,0%	0 €
= total production & marketing	50,4%	**4 830 €**
Marge brute du titre		**4 483 €**
au moins 47% du ca net		46,8%
- Frais généraux société		1 491 €
total frais généraux		1 491 €
Marge nette du titre		**2 992 €**
au moins 10% du ca net et 2 000 €		31,2%

Tableau 4 : Compte d'exploitation prévisionnel du premier titre hors collection

SIMULATION DU 30/08/17	
Tirage	**1 000**
PPTTC	**35,00**

Titre	**Hors Collection 1**
Auteur	Prix Carmignac
Collection	Hors Cadre
Secteur éditorial	Photographie
Editeur	Éditions Duotone
ISBN	
Date MEV	oct-18

Spécifications techniques	
Pagination	96
Couleur	Couleur
Reliure	Relié
Format	240 x 300 mm

Entrez ici le prix de vente TTC		
Prix de vente TTC €		**35,00**
Prix de vente HT €		**33,18**
Traitement des retours Distributeur		
% envisagé de retours		25,00%
Recyclage retours		oui
"oui" si prix de revient unitaire > 1€, "non" si inférieur		
Calculez votre tirage (nb ex.)		
Mise en place Distributeur		200
Réassort Distributeur		550
Prévision ventes directes		250
Spécimens et promotion		20
Invendus		30
Retours recyclés (50% des retours)		-94
Vous devrez tirer à (nb ex.)		**956**
Part de l'export Distributeur		0%
Fabrications spéciales ou intermédiaires		
Quantité en supplément du tirage		0
Prix unitaire		0,00 €
Droits dérivés vendus brut		0 €
Taux de reversion		0%

BILAN GENERAL DU TITRE		
Tirage	nb ex	1 000
Mise en place	26,7%	200
Réassort	73,3%	550
Retours	25,0%	188
Net Distributeur		563
Investissement initial	€	**8 861**
Prix de revient à l'unité	€	8,95
Coefficient		3,71
doit être compris entre 6 et 8		
Avance auteur couverte à	nb ex	452
doit être inférieure à Net Distributeur	*563*	
Avance Dir. Coll couverte à	nb ex	0
Seuil rentabilité sans structure	nb ex	**645**
Seuil rentabilité avec structure	nb ex	**645**
Vente nette	nb ex	**813**
Résultat net du titre	€	**10 040**

Entrez ici les investissements prévus sur l'ouvrage			
Droits d'auteurs			
- A-valoir auteur en €			300 €
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à		1000	2,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à			0,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à			0,00%
- A-valoir Dir coll en €			0 €
- Droits Dir coll en % du ppht			0,00%
Coûts de création éditoriale			
. Traduction			350 €
. Adaptation			0 €
. Maquette intérieure			300 €
. Maquette couverture			0 €
. Illustration intérieur			0 €
. Illustration couverture			0 €
. Relecture et corrections			35 €
. Edition numérique			0 €
. Texte			600 €
	Total éditorial		**1 285 €**
Coûts de fabrication du tirage pour	956ex.		
. Gravure et autres coûts prépresse			1 000 €
. Impression	6,28 €		6 276 €
. Papier			0 €
. Façonnage			0 €
. Fabrication support numérique			0 €
. Divers et autres			0 €
	Total fabrication		**7 276 €**
Coûts fabrication spéciale y/c auteurs	4,00 €		**0 €**
Coûts spécifiques marketing promotion			
. PLV			0 €
. Goodies, primes, autres			0 €
. Achats d'espace			0 €
	Total marketing		**0 €**
Total investissement initial			**8 861 €**

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL	paramètres	
Chiffre d'affaires		
- chiffre d'affaires PPHT Distributeur		**18 661 €**
- coûts distribution Distributeur	58,0%	10 823 €
= CA net éditeur Distributeur		7 838 €
+ chiffre d'affaires net ventes directes	0,0%	8 294 €
+ subvention		4 500 €
+ Droits dérivés brut		0 €
= CA net éditeur total	100%	**20 632 €**
Droits d'auteurs		
- royalties auteurs	2,6%	539 €
- royalties dir coll	0,0%	0 €
- droits secondaires	0,0%	0 €
= total droits d'auteurs	2,6%	**539 €**
Coûts de production & marketing		
- création éditoriale	6,2%	1 285 €
- coûts de fabrication	35,3%	7 276 €
- coûts fabrication spéciale	0,0%	0 €
- couts spécifiques marketing promotion	0,0%	0 €
= total production & marketing	41,5%	**8 561 €**
Marge brute du titre		**11 531 €**
au moins 47% du ca net		55,9%
- Frais généraux société		1 491 €
total frais généraux		1 491 €
Marge nette du titre		**10 040 €**
au moins 10% du ca net et 2 000 €		48,7%

Tableau 5 : Compte d'exploitation prévisionnel du deuxième titre hors collection

SIMULATION DU	
30 août 2017	
Tirage	**1 000**
PPTTC	**35,00**

Titre	**Hors Collection 2**
Auteur	Sans partenariat
Collection	Hors Cadre
Secteur éditorial	Photographie
Editeur	Éditions Duotone
ISBN	
Date MEV	avr-18

Spécifications techniques	
Pagination	96
Couleur	Couleur
Reliure	Relié
Format	240 x 300 mm

Entrez ici le prix de vente TTC		
Prix de vente TTC €	**35,00**	
Prix de vente HT €	**33,18**	
Traitement des retours Distributeur		
% envisagé de retours	25,00%	
Recyclage retours	oui	
"oui" si prix de revient unitaire > 1€, "non" si inférieur		
Calculez votre tirage (nb ex.)		
Mise en place Distributeur		200
Réassort Distributeur		250
Prévision ventes directes		250
Souscription		250
Spécimens et promotion		20
Invendus		30
Retours recyclés (50% des retours)		-56
Vous devrez tirer à (nb ex.)		**944**
Part de l'export Distributeur	0%	
Fabrications spéciales ou intermédiaires		
Quantité en supplément du tirage	0	
Prix unitaire	0,00 €	
Droits dérivés vendus brut	0 €	
Taux de reversion	0%	

BILAN GENERAL DU TITRE		
Tirage	nb ex	1 000
Mise en place	44,4%	200
Réassort	55,6%	250
Retours	25,0%	113
Net Distributeur		338
Investissement initial	€	**8 511**
Prix de revient à l'unité	€	8,70
Coefficient		3,81
doit être compris entre 6 et 8		
Avance auteur couverte à	nb ex	452
doit être inférieure à Net Distributeur	*338*	
Avance Dir. Coll couverte à	nb ex	0
Seuil rentabilité sans structure	nb ex	**619**
Seuil rentabilité avec structure	nb ex	**619**
Vente nette	nb ex	**588**
Résultat net du titre	€	**9 540**

Entrez ici les investissements prévus sur l'ouvrage		
Droits d'auteurs		
- A-valoir auteur en €		300 €
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à	1000	2,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à		0,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à		0,00%
- A-valoir Dir coll en €		0 €
- Droits Dir coll en % du ppht		0,00%
Coûts de création éditoriale		
. Traduction		0 €
. Adaptation		0 €
. Maquette intérieure		300 €
. Maquette couverture		0 €
. Illustration intérieur		0 €
. Illustration couverture		0 €
. Relecture et corrections		35 €
. Edition numérique		0 €
. Texte		600 €
	Total éditorial	**935 €**
Coûts de fabrication du tirage pour	944ex.	
. Gravure et autres coûts prépresse		1 000 €
. Impression	6,28 €	6 276 €
. Papier		0 €
. Façonnage		0 €
. Fabrication support numérique		0 €
. Divers et autres		0 €
	Total fabrication	**7 276 €**
Coûts fabrication spéciale y/c auteurs	4,00 €	**0 €**
Coûts spécifiques marketing promotion		
. PLV		0 €
. Goodies, primes, autres		0 €
. Achats d'espace		0 €
	Total marketing	**0 €**
Total investissement initial		**8 511 €**

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL	paramètres	
Chiffre d'affaires		
- chiffre d'affaires PPHT Distributeur		**11 197 €**
- coûts distribution Distributeur	58,0%	6 494 €
= CA net éditeur Distributeur		4 703 €
+ chiffre d'affaires net ventes directes	0,0%	8 294 €
+ chiffre d'affaires souscription	20%	6 635 €
+ Droits dérivés brut		0 €
= CA net éditeur total	100%	**19 632 €**
Droits d'auteurs		
- royalties auteurs	2,0%	390 €
- royalties dir coll	0,0%	0 €
- droits secondaires	0,0%	0 €
= total droits d'auteurs	2,0%	**390 €**
Coûts de production & marketing		
- création éditoriale	4,8%	935 €
- coûts de fabrication	37,1%	7 276 €
- coûts fabrication spéciale	0,0%	0 €
- couts spécifiques marketing promotion	0,0%	0 €
= total production & marketing	41,8%	**8 211 €**
Marge brute du titre		**11 031 €**
au moins 47% du ca net		56,2%
- Frais généraux société		1 491 €
total frais généraux		1 491 €
Marge nette du titre		**9 540 €**
au moins 10% du ca net et 2 000 €		48,6%

Grâce à ces comptes d'exploitation prévisionnels, nous pouvons d'ores et déjà constater que la marge nette pour les titres de notre collection se situe globalement aux alentours de 30 %. Pour nos titres hors collection, cette marge nette s'élève à 48 %. Ce résultat net au titre se base sur l'estimation du taux de retour en librairie à 25 % — taux moyen constaté dans l'analyse de l'environnement concurrentiel en première partie. Elle est ensuite calculée en fonction des ventes nettes aux titres qui semblent globalement assez élevées pour le marché du livre de photographie et à ses espoirs de ventes. Nous analyserons plus en détail cet aspect dans la partie suivante.

Nous pouvons également observer que le coût de revient à l'unité est assez élevé pour l'ensemble de nos titres, entre 7,29 € pour le plus bas et 8,95 € pour le plus haut. Celui-ci s'explique notamment par le coût d'impression relativement élevé pour notre faible tirage. Notre imprimeur fait néanmoins partie des moins chers du marché de l'impression de livres de photographie et reste dans notre cas le meilleur choix pour assurer un rapport qualité/prix correct. Le coefficient multiplicateur est lui très bas et largement en dessous de la moyenne observée dans le secteur de l'édition.

Pour améliorer les résultats de nos CEP, nous pourrions envisager plusieurs solutions. D'une part, nous avons la possibilité d'augmenter notre tirage de départ en prenant bien évidemment le risque d'augmenter sensiblement nos stocks. Or, le marché du livre de photographie n'est pas extensible et l'augmentation du tirage ne générera pas forcément davantage de ventes. D'autre part, il serait intéressant de trouver d'autres financements, auprès d'autres partenaires par exemple, afin de couvrir intégralement les frais de création et de fabrication. Enfin, le prix public pourrait être revu à la hausse afin de faire remonter le coefficient multiplicateur et abaisser le seuil de rentabilité. En revanche, ce changement de prix, et donc de positionnement, ne correspondrait plus au marché du livre de photographie.

Malgré les résultats obtenus dans ces comptes d'exploitation prévisionnels nous décidons de conserver nos choix de départ et d'analyser leurs conséquences économiques.

2.2. Analyse des ventes prévisionnelles et des seuils de rentabilité des CEP

Comme nous venons de le voir, les CEP que nous avons construits tiennent compte des mises en place prévisionnelles prévues par canaux de vente. Grâce à ces données, cet outil financier permet ensuite de calculer les ventes nettes au titre ainsi que la marge dégagée. Nous nous baserons ici aussi sur les quatre comptes d'exploitation vu précédemment.

Pour les trois premiers titres de notre collection, nous pouvons constater des ventes nettes à hauteur de 525 exemplaires. Cela correspond aux 375 exemplaires écoulés en librairie, sur les 500 prévus pour ce canal de vente, et des 150 exemplaires intégralement vendus en vente directe. Ces chiffres potentiels de ventes sont assez élevés puisqu'ils représentent 75 % du tirage global de ces ouvrages. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire et grâce à nos expériences dans ce secteur, nous pouvons affirmer que ce genre de résultat est assez rare pour un livre de photographie. Même si nous avons prévu de faire un accompagnement personnalisé en librairie de chaque titre ce chiffre ne semble pas en adéquation avec le marché actuel et ses pratiques. Pour le quatrième titre de la collection, dont 300 exemplaires sont destinés à la librairie, 150 à la vente directe et 200 à la souscription avant parution, les ventes nettes prévues dans le CEP s'élèvent à 575 exemplaires. Cela représente des ventes à hauteur de 82 % du tirage de ce titre. Ici aussi, sans vouloir être pessimistes, ces chiffres semblent irréalisables au vu des résultats de ce secteur de niche.

Pour le titre hors collection publié dans le cadre de la fondation Carmignac, les ventes en librairie s'élèvent à 563 exemplaires auxquelles s'ajoutent les 250 exemplaires prévus pour la vente directe. Un total de 813 exemplaires qui représente là aussi un taux élevé de 81 % du tirage global. Même si ce titre va bénéficier d'une large couverture médiatique lors du festival Visa pour l'image mais également grâce à une exposition itinérante, nous considérons ce chiffre comme trop élevé pour ce secteur. Pour le deuxième titre hors collection publié sans partenariat, dont 250 exemplaires sont destinés à la souscription, 250 à la vente directe et 450 prévus pour le réseau des librairies, les prévisions du CEP annoncent des ventes à hauteur de 588 exemplaires. Cela représente 58 % du tirage, taux qui semble plus acceptable et réalisable dans notre contexte de publication.

Analysons à présent le seuil de rentabilité prévu dans le CEP de chacun de nos titres. Ce chiffre permet de savoir à partir de combien d'exemplaires vendus nous commencerons à bénéficier d'une marge sur un titre donné. Notre seuil de rentabilité est ici relativement élevé par rapport au marché du livre que nous ciblons. Pour les titres de notre collection,

tirés à 700 exemplaires, le seuil de rentabilité se situe à 510 exemplaires ce qui représente 72 % du tirage global. Les titres hors collection, publiés à 1 000 exemplaires, ont un seuil de rentabilité situé à 645 exemplaires pour le premier et à 619 pour le second, soit, respectivement, 64 % et 61 % du tirage global.

Les comptes d'exploitation prévisionnels sont de véritables aides dans le montage financier de chaque ouvrage. Cet outil permet d'analyser très rapidement la rentabilité de chaque titre et de revenir sur les choix de départ si les résultats obtenus ne sont pas corrects. Dans notre cas, nous avons décidé de conserver nos choix initiaux et de continuer à analyser les conséquences sur notre structure éditoriale. En revanche, afin d'envisager au mieux les ventes potentielles de nos différents ouvrages, nous n'allons pas nous baser sur les résultats prévus par les CEP. Nous avons en effet décidé de construire un tableau de vente plus précis et plus cohérent avec le marché actuel du livre de photographie.

2.3. Estimations des ventes

Ces prévisions de ventes se basent principalement sur notre connaissance de ce marché et sur les résultats observés lors de nos stages de fin d'études dans des maisons spécialisées en photographie. Construit sur une année, mois par mois et par titre, il permet de connaître les périodes propices à la vente, en prenant en considération les événements majeurs dans le milieu de la photographie, du photojournalisme et donc par extension ceux du livre de photographie.

Justifions dans un premier temps les données principales de ce tableau. Tout d'abord, nous avons prévu un office en librairie de 150 exemplaires pour chaque titre. Ce chiffre correspond à une moyenne des mises en place visibles dans ce secteur comme nous l'avons vu en première partie de ce mémoire. Les périodes creuses, qui correspondent principalement aux mois de janvier, février et mars, connaissent des retours plus nombreux par rapport au reste de l'année. Les festivals spécialisés comme les Rencontres d'Arles en juillet et Visa pour l'image en septembre, permettent quant à eux d'observer des réassorts plus importants. Le mois de novembre, en prévision de la période de Noël, connaît aussi des réassorts notables et rarement de retours qui sont généralement effectués lors de l'inventaire du début d'année. Nous avons ensuite avancé l'hypothèse que les exemplaires prévus pour la souscription étaient intégralement écoulés dès la sortie du livre. Les exemplaires destinés à la vente directe seront quant à eux pratiquement épuisés au bout de trois ans.

Tableau 6 : Prévisions des ventes de la première année

	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18		
HC 2 (1000 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	619 ex
Office				150									Prix librairie	13,94 €
Retours					-20	-10	-20			-70		-10	PPHT	33,18 €
Réassorts					10	20	60		40	30	20	20	Prix Souscription	26,54 €
Ventes nettes				150	-10	10	40	5	40	-40	20	10	**Total ex Librairie**	**225**
CA Librairie				**2 090,34 €**	**- 139,36 €**	**139,36 €**	**557,42 €**	**69,68 €**	**557,42 €**	**- 557,42 €**	**278,71 €**	**139,36 €**		
Ventes directes				40	10	5	10	5	20	10	5	5	**Total ex vente directe**	**110**
CA Ventes directes				**1 327,00 €**	**331,75 €**	**165,88 €**	**331,75 €**	**165,88 €**	**663,50 €**	**331,75 €**	**165,88 €**	**165,88 €**		
Souscription				250									**Total ex Souscription**	**250**
CA Souscription				**6 635,00 €**										
CA TOTAL				**10 052,34 €**	**192,39 €**	**305,23 €**	**889,17 €**	**235,55 €**	**1 220,92 €**	**- 225,67 €**	**444,59 €**	**305,23 €**	Total Nb Exemplaires	585

Coll 1 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office					150								Prix librairie	9,95 €
Retours							-10		-30	-70		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts						20	30	5	40	10	30	20		
Ventes nettes					150	20	20	5	10	-60	30	10	**Total ex Librairie**	**185**
CA Librairie					**1 493,10 €**	**199,08 €**	**199,08 €**	**49,77 €**	**99,54 €**	**- 597,24 €**	**298,62 €**	**99,54 €**		
Ventes directes					20	10	15		20		20	5	**Total ex Vente directe**	**90**
CA Ventes directes					**474,00 €**	**237,00 €**	**355,50 €**		**474,00 €**		**474,00 €**	**118,50 €**		
CA TOTAL					**1 967,10 €**	**436,08 €**	**554,58 €**	**49,77 €**	**573,54 €**	**- 597,24 €**	**772,62 €**	**218,04 €**	**Total Nb Exemplaires**	**275**

Coll 2 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office						150							Prix librairie	9,95 €
Retours									-20	-30		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts							30	15	40	20	20	10		
Ventes nettes						150	30	15	20	-10	20	0	**Total ex Librairie**	**225**
CA Librairie						**1 493,10 €**	**298,62 €**	**149,31 €**	**199,08 €**	**- 99,54 €**	**199,08 €**	**- €**		
Ventes directes						20	10	15	10	10	5	10	**Total ex Vente directe**	**80**
CA Ventes directes						**474,00 €**	**237,00 €**	**355,50 €**	**237,00 €**	**237,00 €**	**118,50 €**	**237,00 €**		
CA TOTAL						**1 967,10 €**	**535,62 €**	**504,81 €**	**436,08 €**	**137,46 €**	**317,58 €**	**237,00 €**	**Total Nb Exemplaires**	**305**

Coll 3 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office									150				Prix librairie	9,95 €
Retours										-10	-20		PPHT	23,70 €
Réassorts										20	10	10		
Ventes nettes									150	10	-10	10	**Total ex Librairie**	**160**
CA Librairie									**1 493,10 €**	**99,54 €**	**- 99,54 €**	**99,54 €**		
Ventes directes									30	10	20	10	**Total ex Vente directe**	**70**
CA Ventes directes									**711,00 €**	**237,00 €**	**474,00 €**	**237,00 €**		
CA TOTAL									**2 204,10 €**	**336,54 €**	**374,46 €**	**336,54 €**	**Total Nb Exemplaires**	**230**

Coll 4 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office											150		Prix librairie	9,95 €
Retours													PPHT	23,70 €
Réassorts												20	Prix Souscription	18,96 €
Ventes nettes											150	20	**Total ex Librairie**	**170**
CA Librairie											**1 493,10 €**	**199,08 €**		
Ventes directes											40	10	**Total ex vente directe**	**50**
CA Ventes directes											**948,00 €**	**237,00 €**		
Souscription											200		**Total ex Souscription**	**200**
CA Souscription											**3 792,00 €**			
CA TOTAL											**6 233,10 €**	**436,08 €**	**Total Nb Exemplaires**	**420**

HC 1 (1000 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	645 ex
Office										150			Prix librairie	13,94 €
Retours											-10		PPHT	33,18 €
Réassorts											20	10		
Ventes nettes										150	10	10	**Total ex Librairie**	**170**
CA Librairie										**2 090,34 €**	**139,36 €**	**139,36 €**		
Ventes directes										60	30	10	**Total ex vente directe**	**100**
CA Ventes directes										**1 990,50 €**	**3 000,00 €**	**331,75 €**		
CA TOTAL										**4 080,84 €**	**3 139,36 €**	**471,11 €**	**Total Exemplaires**	**270**

													TOTAL
CA TOTAL Librairie				2 090,34 €	1 353,74 €	1 831,54 €	1 055,12 €	268,76 €	2 349,14 €	935,68 €	2 309,33 €	676,87 €	**12 870,52 €**
CA TOTAL Vente directe				1 327,00 €	805,75 €	876,88 €	924,25 €	521,38 €	2 085,50 €	2 796,25 €	5 180,38 €	1 327,13 €	**15 844,50 €**
CA TOTAL Souscription				6 635,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3 792,00 €	- €	**10 427,00 €**
CA TOTAL				10 052,34 €	2 159,49 €	2 708,41 €	1 979,37 €	790,13 €	4 434,64 €	3 731,93 €	11 281,70 €	2 004,00 €	**39 142,02 €**

Grâce à ce tableau de ventes de la première année d'activité de notre structure, nous pouvons d'ores et déjà constater une différence entre les ventes prévisionnelles des CEP et celles que nous avons estimées. Par exemple, le premier titre de la collection paru au mois de mai enregistre sur ses huit premiers mois de commercialisation des ventes à hauteur de 275 exemplaires, tous canaux confondus, contre les 525 prévus dans le CEP. Toutefois, rappelons ici que les prévisions de ventes affichées dans les CEP correspondent à la vie entière du livre. Or, notre tableau affiche seulement les ventes de la première année et pour les titres de fin d'année cela équivaut à deux mois de commercialisation. Même si les premiers mois de la vie d'un livre sont essentiels au vu de la concurrence et du nombre considérable de nouveautés parues chaque mois, les ouvrages que nous publions ici ont aussi pour vocation d'être des livres de référence. Ils s'intègrent alors dans une politique de fonds qui entraîne obligatoirement un temps plus long pour l'écoulement des exemplaires.
Néanmoins, si nous nous intéressons à présent au premier titre hors collection que nous publions au mois d'avril, qui ne bénéficie d'aucune subvention et dont 25 % du tirage a été écoulé par la vente en souscription, nous pouvons constater que les ventes sont cohérentes avec le seuil de 588 exemplaires affiché dans le CEP de ce titre. En effet, en plus des 250 exemplaires vendus en souscription, nous avons estimé des ventes directes à hauteur de 110 exemplaires sur les 250 prévus pour ce canal. De plus, sur les 450 exemplaires destinés à la vente en librairie, nous avons envisagés des ventes à hauteur de 225 exemplaires sur les neuf premiers mois de la vie du livre. Ce chiffre sera éventuellement revu à la baisse au début de l'année suivante avec la période des retours attendue pour les mois de janvier à mars.

Afin d'avoir une vision à plus long terme, nous avons construit ce même tableau pour la deuxième et la troisième année d'activité de notre structure. Ceux-ci seront utiles pour l'estimation du chiffre d'affaires de la maison et son montage économique sur les trois premières années que nous verrons plus tard.

Tableau 7 : Prévisions des ventes de la troisième année

	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20		
HC 2 (1000 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	619 ex
Office													Prix librairie	13,94 €
Retours			-10	-10									PPHT	33,18 €
Réassorts				5		10	5		5		10		Prix Souscription	26,54 €
Ventes nettes	0	0	-10	-5	0	10	5	5	5	0	10	0	**Total ex Librairie**	**20**
CA Librairie	**- €**	**- €**	**- 139,36 €**	**- 69,68 €**	**- €**	**139,36 €**	**69,68 €**	**69,68 €**	**69,68 €**	**- €**	**139,36 €**	**- €**		
Ventes directes				2			3		3		2		**Total ex vente directe**	**10**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**- €**	**66,35 €**	**- €**	**- €**	**99,53 €**	**- €**	**99,53 €**	**- €**	**66,35 €**	**- €**		
Souscription													**Total ex Souscription**	**0**
CA Souscription														
CA TOTAL	**- €**	**- €**	**- 139,36 €**	**- 3,33 €**	**- €**	**139,36 €**	**169,20 €**	**69,68 €**	**169,20 €**	**- €**	**205,71 €**	**- €**	Total Nb Exemplaires	30

Coll 1 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office													Prix librairie	9,95 €
Retours	-10					-10				-10	-10		PPHT	23,70 €
Réassorts		10		10			10		10		10			
Ventes nettes	-10	10	0	10	0	-10	10	0	10	-10	0	0	**Total ex Librairie**	**10**
CA Librairie	**- 99,54 €**	**99,54 €**	**- €**	**99,54 €**	**- €**	**- 99,54 €**	**99,54 €**	**- €**	**99,54 €**	**- 99,54 €**	**- €**	**- €**		
Ventes directes		6		4			3		4				**Total ex Vente directe**	**17**
CA Ventes directes	**- €**	**142,20 €**	**- €**	**94,80 €**	**- €**	**- €**	**71,10 €**	**- €**	**94,80 €**	**- €**	**- €**	**- €**		
CA TOTAL	**- 99,54 €**	**241,74 €**	**- €**	**194,34 €**	**- €**	**- 99,54 €**	**170,64 €**	**- €**	**194,34 €**	**- 99,54 €**	**- €**	**- €**	**Total Nb Exemplaires**	**27**

Coll 2 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office													Prix librairie	9,95 €
Retours	-10									-20		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts				15	10				8	10				
Ventes nettes	-10	0	0	15	10	0	0	0	8	-10	0	-10	**Total ex Librairie**	**3**
CA Librairie	**- 99,54 €**	**- €**	**- €**	**149,31 €**	**99,54 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**79,63 €**	**- 99,54 €**	**- €**	**- 99,54 €**		
Ventes directes	2								8				**Total ex Vente directe**	**10**
CA Ventes directes	**47,40 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**189,60 €**	**- €**	**- €**	**- €**		
CA TOTAL	**- 52,14 €**	**- €**	**- €**	**149,31 €**	**99,54 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**269,23 €**	**- 99,54 €**	**- €**	**- 99,54 €**	**Total Nb Exemplaires**	**13**

Coll 3 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office													Prix librairie	9,95 €
Retours	-10									-20		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts		5		10	5		5		8	10				
Ventes nettes	-10	5	0	10	5	0	5	0	8	-10	0	-10	**Total ex Librairie**	**3**
CA Librairie	**- 99,54 €**	**49,77 €**	**- €**	**99,54 €**	**49,77 €**	**- €**	**49,77 €**	**- €**	**79,63 €**	**- 99,54 €**	**- €**	**- 99,54 €**		
Ventes directes	2						3		2				**Total ex Vente directe**	**7**
CA Ventes directes	**47,40 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**71,10 €**	**- €**	**47,40 €**	**- €**	**- €**	**- €**		
CA TOTAL	**- 52,14 €**	**49,77 €**	**- €**	**99,54 €**	**49,77 €**	**- €**	**120,87 €**	**- €**	**127,03 €**	**- 99,54 €**	**- €**	**- 99,54 €**	**Total Nb Exemplaires**	**10**

Coll 4 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office													Prix librairie	9,95 €
Retours	-10		-10							-20	-10		PPHT	23,70 €
Réassorts	15			8			10		10	10	2		Prix Souscription	18,96 €
Ventes nettes	5	0	-10	8	0	0	10	0	10	-10	-8	0	**Total ex Librairie**	**5**
CA Librairie	**49,77 €**	**- €**	**- 99,54 €**	**79,63 €**	**- €**	**- €**	**99,54 €**	**- €**	**99,54 €**	**- 99,54 €**	**- 79,63 €**	**- €**		
Ventes directes			2			4		1	2				**Total ex vente directe**	**9**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**47,40 €**	**- €**	**- €**	**94,80 €**	**- €**	**23,70 €**	**47,40 €**	**- €**	**- €**	**- €**		
Souscription													**Total ex Souscription**	**0**
CA Souscription														
CA TOTAL	**49,77 €**	**- €**	**- 52,14 €**	**79,63 €**	**- €**	**94,80 €**	**99,54 €**	**23,70 €**	**146,94 €**	**- 99,54 €**	**- 79,63 €**	**- €**	**Total Nb Exemplaires**	**14**

HC 1 (1000 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	645 ex
Office													Prix librairie	13,94 €
Retours	-30									-20			PPHT	33,18 €
Réassorts		5		10	5		8		6	10	10			
Ventes nettes	-30	5	0	10	5	0	8	0	6	-10	10	0	**Total ex Librairie**	**4**
CA Librairie	**- 418,07 €**	**69,68 €**	**- €**	**139,36 €**	**69,68 €**	**- €**	**111,48 €**	**- €**	**83,61 €**	**- 139,36 €**	**139,36 €**	**- €**		
Ventes directes			3	2					6		10		**Total ex vente directe**	**21**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**99,53 €**	**66,35 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**199,05 €**	**- €**	**331,75 €**	**- €**		
CA TOTAL	**- 418,07 €**	**69,68 €**	**99,53 €**	**205,71 €**	**69,68 €**	**- €**	**111,48 €**	**- €**	**282,66 €**	**- 139,36 €**	**471,11 €**	**- €**	**Total Exemplaires**	**25**

Tableau 7 : Prévisions des ventes de la troisième année

	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20		
Année 2 - HC 2 (1000 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	619 ex
Office													Prix librairie	13,94 €
Retours	-40	-20	-10				-20			-20		-10	PPHT	33,18 €
Réassorts	10	10	20	20	15	10	30	5	20	10	15	15	Prix Souscription	26,54 €
Ventes nettes	-30	-10	10	20	15	10	10	5	20	-10	15	5	**Total ex Librairie**	**60**
CA Librairie	**- 418,07 €**	**- 139,36 €**	**139,36 €**	**278,71 €**	**209,03 €**	**139,36 €**	**139,36 €**	**69,68 €**	**278,71 €**	**- 139,36 €**	**209,03 €**	**69,68 €**		
Ventes directes				5		10	3		8		5		**Total ex vente directe**	**31**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**- €**	**165,88 €**	**- €**	**331,75 €**	**99,53 €**	**- €**	**265,40 €**	**- €**	**165,88 €**	**- €**		
Souscription													**Total ex Souscription**	**0**
CA Souscription														
CA TOTAL	**- 418,07 €**	**- 139,36 €**	**139,36 €**	**444,59 €**	**209,03 €**	**471,11 €**	**238,88 €**	**69,68 €**	**544,11 €**	**- 139,36 €**	**374,91 €**	**69,68 €**	Total Nb Exemplaires	91

Année 2 - Coll 1 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office													Prix librairie	9,95 €
Retours	-30	-20	-10			-10	-20			-20		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts	10	10	20	15	10	15	30	10	20	10	15	5		
Ventes nettes	-20	-10	10	15	10	5	10	10	20	-10	15	-5	**Total ex Librairie**	**50**
CA Librairie	**- 199,08 €**	**- 99,54 €**	**99,54 €**	**149,31 €**	**99,54 €**	**49,77 €**	**99,54 €**	**99,54 €**	**199,08 €**	**- 99,54 €**	**149,31 €**	**- 49,77 €**		
Ventes directes				4	5	8	10		10		5		**Total ex Vente directe**	**42**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**- €**	**94,80 €**	**118,50 €**	**189,60 €**	**237,00 €**	**- €**	**237,00 €**	**- €**	**118,50 €**	**- €**		
CA TOTAL	**- 199,08 €**	**- 99,54 €**	**99,54 €**	**244,11 €**	**218,04 €**	**239,37 €**	**336,54 €**	**99,54 €**	**436,08 €**	**- 99,54 €**	**267,81 €**	**- 49,77 €**	**Total Nb Exemplaires**	**92**

Année 2 - Coll 2 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office													Prix librairie	9,95 €
Retours	-30	-20	-10			-10	-20			-20		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts	10	10	20	15	10	15	30	10	20	10	15	5		
Ventes nettes	-20	-10	10	15	10	5	10	10	20	-10	15	-5	**Total ex Librairie**	**50**
CA Librairie	**- 199,08 €**	**- 99,54 €**	**99,54 €**	**149,31 €**	**99,54 €**	**49,77 €**	**99,54 €**	**99,54 €**	**199,08 €**	**- 99,54 €**	**149,31 €**	**- 49,77 €**		
Ventes directes				5	4	8	10		5		3		**Total ex Vente directe**	**35**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**- €**	**118,50 €**	**94,80 €**	**189,60 €**	**237,00 €**	**- €**	**118,50 €**	**- €**	**71,10 €**	**- €**		
CA TOTAL	**- 199,08 €**	**- 99,54 €**	**99,54 €**	**267,81 €**	**194,34 €**	**239,37 €**	**336,54 €**	**99,54 €**	**317,58 €**	**- 99,54 €**	**220,41 €**	**- 49,77 €**	**Total Nb Exemplaires**	**85**

Année 2 - Coll 3 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office													Prix librairie	9,95 €
Retours	-10	-15	-10		-10		-20			-20		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts	20	30	10	20	10	20	30	10	15	10	10	5		
Ventes nettes	10	15	0	20	0	20	10	10	15	-10	10	-5	**Total ex Librairie**	**95**
CA Librairie	**99,54 €**	**149,31 €**	**- €**	**199,08 €**	**- €**	**199,08 €**	**99,54 €**	**99,54 €**	**149,31 €**	**- 99,54 €**	**99,54 €**	**- 49,77 €**		
Ventes directes				10	8	5	15		15		4		**Total ex Vente directe**	**57**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**- €**	**237,00 €**	**189,60 €**	**118,50 €**	**355,50 €**	**- €**	**355,50 €**	**- €**	**94,80 €**	**- €**		
CA TOTAL	**99,54 €**	**149,31 €**	**- €**	**436,08 €**	**189,60 €**	**317,58 €**	**455,04 €**	**99,54 €**	**504,81 €**	**- 99,54 €**	**194,34 €**	**- 49,77 €**	**Total Nb Exemplaires**	**152**

Année 2 - Coll 4 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office													Prix librairie	9,95 €
Retours	-10	-10	-10		-10	-10	-20		-10			-10	PPHT	23,70 €
Réassorts	40	30	10	10	10	10	15	10	10	5	10	5	Prix Souscription	18,96 €
Ventes nettes	30	20	0	10	0	0	-5	10	0	5	10	-5	**Total ex Librairie**	**75**
CA Librairie	**298,62 €**	**199,08 €**	**- €**	**99,54 €**	**- €**	**- €**	**- 49,77 €**	**99,54 €**	**- €**	**49,77 €**	**99,54 €**	**- 49,77 €**		
Ventes directes			15	8	10	5	15		15		5	5	**Total ex vente directe**	**78**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**355,50 €**	**189,60 €**	**237,00 €**	**118,50 €**	**355,50 €**	**- €**	**355,50 €**	**- €**	**118,50 €**	**118,50 €**		
Souscription													**Total ex Souscription**	**0**
CA Souscription														
CA TOTAL	**298,62 €**	**199,08 €**	**355,50 €**	**289,14 €**	**237,00 €**	**118,50 €**	**305,73 €**	**99,54 €**	**355,50 €**	**49,77 €**	**218,04 €**	**68,73 €**	**Total Nb Exemplaires**	**153**

Année 2 - HC 1 (1000 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	645 ex
Office										150			Prix librairie	13,94 €
Retours			-40	-10	-10	-10	-20		-10	-20			PPHT	33,18 €
Réassorts	40	30	20	20	15	20	30	10	20	10	20	10		
Ventes nettes	40	30	-20	10	5	10	10	10	10	-10	20	10	**Total ex Librairie**	**125**
CA Librairie	**557,42 €**	**418,07 €**	**- 278,71 €**	**139,36 €**	**69,68 €**	**139,36 €**	**139,36 €**	**139,36 €**	**139,36 €**	**- 139,36 €**	**278,71 €**	**139,36 €**		
Ventes directes		10	15	10	5	10	15		20		5	5	**Total ex vente directe**	**95**
CA Ventes directes	**- €**	**331,75 €**	**497,63 €**	**331,75 €**	**165,88 €**	**331,75 €**	**497,63 €**	**- €**	**663,50 €**	**- €**	**165,88 €**	**165,88 €**		
CA TOTAL	**557,42 €**	**749,82 €**	**218,91 €**	**471,11 €**	**235,55 €**	**471,11 €**	**636,98 €**	**139,36 €**	**802,86 €**	**- 139,36 €**	**444,59 €**	**305,23 €**	**Total Exemplaires**	**220**

Tableau 7 : Prévisions des ventes de la troisième année

	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20		
Année 3 - HC 2 (1000 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	619 ex
Office				150									Prix librairie	13,94 €
Retours					-20	-10	-20			-70		-10	PPHT	33,18 €
Réassorts					10	20	60		40	30	20	20	Prix Souscription	26,54 €
Ventes nettes				150	-10	10	40	5	40	-40	20	10	**Total ex Librairie**	**225**
CA Librairie	**- €**	**- €**	**- €**	**2 090,34 €**	**- 139,36 €**	**139,36 €**	**557,42 €**	**69,68 €**	**557,42 €**	**- 557,42 €**	**278,71 €**	**139,36 €**		
Ventes directes				40	10	5	10	5	20	10	5	5	**Total ex vente directe**	**110**
CA Ventes directes	**- €**	**- €**	**- €**	**1 327,00 €**	**331,75 €**	**165,88 €**	**331,75 €**	**165,88 €**	**663,50 €**	**331,75 €**	**165,88 €**	**165,88 €**		
Souscription				250									**Total ex Souscription**	**250**
CA Souscription				**6 635,00 €**										
CA TOTAL				**10 052,34 €**	**192,39 €**	**305,23 €**	**889,17 €**	**235,55 €**	**1 220,92 €**	**- 225,67 €**	**444,59 €**	**305,23 €**	Total Nb Exemplaires	585

Année 3 - Coll 1 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office					150								Prix librairie	9,95 €
Retours							-10		-30	-70		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts						20	30	5	40	10	30	20		
Ventes nettes					150	20	20	5	10	-60	30	10	**Total ex Librairie**	**185**
CA Librairie					**1 493,10 €**	**199,08 €**	**199,08 €**	**49,77 €**	**99,54 €**	**- 597,24 €**	**298,62 €**	**99,54 €**		
Ventes directes					20	10	15		20		20	5	**Total ex Vente directe**	**90**
CA Ventes directes					**474,00 €**	**237,00 €**	**355,50 €**		**474,00 €**		**474,00 €**	**118,50 €**		
CA TOTAL					**1 967,10 €**	**436,08 €**	**554,58 €**	**49,77 €**	**573,54 €**	**- 597,24 €**	**772,62 €**	**218,04 €**	**Total Nb Exemplaires**	**275**

Année 3 - Coll 2 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office						150							Prix librairie	9,95 €
Retours									-20	-30		-10	PPHT	23,70 €
Réassorts							30	15	40	20	20	10		
Ventes nettes						150	30	15	20	-10	20	0	**Total ex Librairie**	**225**
CA Librairie						**1 493,10 €**	**298,62 €**	**149,31 €**	**199,08 €**	**- 99,54 €**	**199,08 €**	**- €**		
Ventes directes						20	10	15	10	10	5	10	**Total ex Vente directe**	**80**
CA Ventes directes						**474,00 €**	**237,00 €**	**355,50 €**	**237,00 €**	**237,00 €**	**118,50 €**	**237,00 €**		
CA TOTAL						**1 967,10 €**	**535,62 €**	**504,81 €**	**436,08 €**	**137,46 €**	**317,58 €**	**237,00 €**	**Total Nb Exemplaires**	**305**

Année 3 - Coll 3 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office									150				Prix librairie	9,95 €
Retours										-10	-20		PPHT	23,70 €
Réassorts										20	10	10		
Ventes nettes									150	10	-10	10	**Total ex Librairie**	**160**
CA Librairie									**1 493,10 €**	**99,54 €**	**- 99,54 €**	**99,54 €**		
Ventes directes									30	10	20	10	**Total ex Vente directe**	**70**
CA Ventes directes									**711,00 €**	**237,00 €**	**474,00 €**	**237,00 €**		
CA TOTAL									**2 204,10 €**	**336,54 €**	**374,46 €**	**336,54 €**	**Total Nb Exemplaires**	**230**

Année 3 - Coll 4 (700 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	510 ex
Office											150		Prix librairie	9,95 €
Retours													PPHT	23,70 €
Réassorts												20	Prix Souscription	18,96 €
Ventes nettes											150	20	**Total ex Librairie**	**170**
CA Librairie											**1 493,10 €**	**199,08 €**		
Ventes directes											40	10	**Total ex vente directe**	**50**
CA Ventes directes											**948,00 €**	**237,00 €**		
Souscription											200		**Total ex Souscription**	**200**
CA Souscription											**3 792,00 €**			
CA TOTAL											**6 233,10 €**	**436,08 €**	**Total Nb Exemplaires**	**420**

Année 3 - HC 1 (1000 ex)				Mois de la Photo			Arles		Visa pour l'image		Ventes Noel		Seuil de rentabilité :	645 ex
Office										150			Prix librairie	13,94 €
Retours											-10		PPHT	33,18 €
Réassorts											20	10		
Ventes nettes										150	10	10	**Total ex Librairie**	**170**
CA Librairie										**2 090,34 €**	**139,36 €**	**139,36 €**		
Ventes directes										60	30	10	**Total ex vente directe**	**100**
CA Ventes directes										**1 990,50 €**	**3 000,00 €**	**331,75 €**		
CA TOTAL										**4 080,84 €**	**3 139,36 €**	**471,11 €**	**Total Exemplaires**	**270**

													TOTAL
CA TOTAL Librairie	**- 527,56 €**	**647,01 €**	**- 179,17 €**	**3 603,35 €**	**2 050,52 €**	**2 448,68 €**	**2 012,70 €**	**945,63 €**	**3 826,32 €**	**- 129,40 €**	**3 493,85 €**	**487,75 €**	**18 679,68 €**
CA TOTAL Vente directe	**94,80 €**	**473,95 €**	**1 000,05 €**	**2 692,03 €**	**1 611,53 €**	**2 251,38 €**	**2 948,13 €**	**545,08 €**	**4 758,68 €**	**2 796,25 €**	**6 313,13 €**	**1 611,50 €**	**27 096,48 €**
CA TOTAL Souscription	**- €**	**- €**	**- €**	**6 635,00 €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**- €**	**3 792,00 €**	**- €**	**10 427,00 €**
CA TOTAL	**- 432,76 €**	**1 120,96 €**	**820,88 €**	**12 930,37 €**	**3 662,05 €**	**4 700,06 €**	**4 960,82 €**	**1 490,71 €**	**8 584,99 €**	**2 666,85 €**	**13 598,98 €**	**2 099,25 €**	**56 203,15 €**

Dans ce tableau des ventes prévisionnelles de la troisième année, nous retrouvons les titres de la première année (en rose), puis de la seconde (en bleu) et enfin de la troisième (en vert). Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons gardé le même nombre et le même rythme de publication pour ces trois premières années.
Si nous reprenons à nouveau l'exemple du premier titre de notre collection, nous constatons qu'au bout de la troisième année les ventes s'élèvent à 394 exemplaires, tous canaux de vente confondus. Ce chiffre est encore loin de celui du CEP qui estimait les ventes de ce titre à 525 exemplaires. Pour le titre hors collection qui, la première année, affichait déjà un chiffre de vente proche de celui du CEP, nous pouvons constater des ventes prévisionnelles à hauteur de 706 exemplaires, tous canaux confondus. En plus des ventes en souscription, les ventes directes de ce titre s'élèvent alors à 150 exemplaires sur les 250 envisagés et les ventes en libraires à 300 exemplaires sur les 450 destinés à ce canal de vente. Nous pouvons donc conclure que l'écoulement de ce titre est en adéquation avec ce marché de niche.

Les prévisions de ventes sont bien sûr toujours plus optimistes que la réalité complexe du marché du livre. Le possible succès d'un livre ou les éventuelles déconvenues ne sont pas prévisibles. Néanmoins, grâce à l'analyse du secteur que nous avons menée en première partie de ce mémoire et à nos observations sur le terrain, nous avons tenté de nous rapprocher au plus près de cette réalité. C'est pour cela que nous avons conservé la librairie comme un point de vente essentiel dans la vie du livre tout en étant conscient des résultats parfois très faibles que celle-ci engendre. En revanche, nous avons privilégié d'autres canaux de diffusion comme la vente directe et la souscription qui sont véritablement indispensables dans ce secteur et qui garantissent aux éditeurs des ventes supplémentaires.

Ces prévisions de ventes nous permettent alors de dégager un chiffre d'affaires potentiel par mois et par année, résultat auquel seront ensuite soustraites les charges directes et indirectes. Ces données permettent de construire les prévisions financières indispensables pour la création de notre structure.

3. Prévisions financières

Le programme éditorial, que nous venons de définir pour la première année de publication des Éditions Duotone, restera le même pour la deuxième et troisième année de notre activité. Comme nous l'avons vu précédemment, notre structure n'a pas pour objectif à moyen terme d'accroître son activité mais plutôt de revendiquer sa position de nouvel acteur et d'accompagner ses ouvrages sur le long terme. En revanche, les estimations sur les trois premières années sont nécessaires à la bonne anticipation des fluctuations de l'activité. Ces prévisions financières permettent également de prouver à nos partenaires le sérieux de notre démarche.

3.1. Les charges indirectes

Les dépenses liées à la fabrication des ouvrages de la première année ont été détaillées précédemment. À ces frais s'ajoutent bien sûr tous les mois des frais de fonctionnements inhérents à l'activité de notre structure. Il s'agira donc ici de définir ces charges indirectes et de les justifier.

Les frais généraux concernent autant les salaires que l'achat de papier pour l'imprimante et les frais bancaires. Dans notre cas, et au vu des choix que nous avons développés dans la deuxième partie de ce mémoire, il nous faut tout d'abord évoquer la domiciliation de notre entreprise. Pour les trois premières années d'existence de notre structure éditoriale, nous avons décidé de travailler depuis notre logement personnel parisien. Il nous faudra alors une autorisation de la part de notre propriétaire, valable pendant cinq ans. Le loyer ne sera pas directement impacté sur les frais de notre structure et sera assumé financièrement de manière personnelle. Il nous faudra en revanche souscrire à une assurance annuelle de 200 €. Ce travail à domicile les premières années supposera aussi la location d'une salle de réunion en externe. En effet, il sera parfois nécessaire de réserver un espace de travail collectif afin de mener à bien nos réunions. Nous avons donc présumé, à l'avance pour chaque ouvrage, une réunion de trois heures facturée à 30 € de l'heure.

Concernant les outils informatiques et le matériel de bureau, nous nous servirons dans un premier temps de notre ordinateur personnel, qui est capable d'être utilisé de manière quotidienne et professionnelle. En revanche, nous envisageons, au cours de la troisième année, l'achat d'une nouvelle machine et d'un disque dur externe pour compléter ce parc informatique. Nous avons en revanche besoin d'investir dès la première année dans une licence Adobe afin

d'utiliser les logiciels indispensables à la mise en page et à la retouche photographique, tels que Indesign et Photoshop, mais aussi du logiciel PDF et Illustrator. Cette licence coûte 50 € par mois pour un ordinateur. Nous possédons également une imprimante personnelle qui suffira dans un premier temps pour l'impression des documents de travail en noir et blanc. Néanmoins, nous avons prévu l'achat de fournitures liées à cette imprimante (cartouches d'encre et papier) que nous avons estimé à 50 € par mois. Des travaux de photocopies et d'impressions de meilleures qualités pourront être tout de même nécessaires. Nous avons donc anticipé un budget de 100 € par livre pour ces impressions produites en externe. Des fournitures de bureau et du petit matériel indispensables au fonctionnement d'une activité ont également été budgétés à hauteur de 130 € par mois.

Le site internet de notre maison d'édition, véritable catalogue en ligne, entraîne lui aussi des frais annuels. Dans un premier temps, ce site ne sera pas marchand mais constituera seulement la vitrine numérique de notre maison. Celui-ci sera construit en interne grâce à la plateforme simplifiée Wordpress que nous maîtrisons et n'entraînera donc pas de frais liés à son développement la première année. L'achat du nom de domaine et l'hébergement du site seront en revanche à prendre en compte, leurs frais s'élevant à 42 € par an. La deuxième année, nous envisagerons en revanche la transformation de notre site vitrine en site marchand afin de proposer la vente directe en ligne. Pour cela, nous ferons appel à un ami développeur, qui se chargera également de la maintenance de ce site et que nous gratifierons de 300 €. Comme nous l'avons déjà évoqué, la charte graphique de notre maison ainsi que son logo ont été créés par Stéfane Buvot que nous rétribuerons de 800 €. Des frais de téléphonie et d'internet ont bien sûr été pris en compte dans nos frais indirects et s'élèvent à 50 € par mois. Nous n'ouvrirons pas de ligne de téléphone fixe et utiliserons notre téléphone personnel dans un premier temps.

Certains frais liés à la fabrication des ouvrages mais relatifs à plusieurs d'entre eux ont été imputés aux charges indirectes. C'est le cas par exemple des frais de déplacement à l'imprimerie. En effet, comme nous l'avons développé précédemment, l'impression en amalgame de deux titres et le regroupement de l'impression en deux périodes annuelles permettent de prévoir seulement deux déplacements sur l'année. Nous avons donc prévus une enveloppe de 400 € pour les mois de mars et de juillet. Des frais postaux et de coursiers liés aux ouvrages ont également été ajouté aux frais indirects, à hauteur de 50 € tous les deux mois pour les premiers et 200 € sur l'année pour les seconds.

Le statut d'EURL que nous avons choisi pour notre structure entraîne également des charges indirectes. Dans un premier temps, il nous faudra prévoir une enveloppe de 200 € pour les frais de publication au Journal d'annonces légales de notre société. La création d'un compte bancaire professionnel sera également indispensable dont les frais mensuels s'élèvent à 25 €. N'oublions pas également la médecine du travail, obligatoire pour l'exercice d'une activité, et qui coûte en moyenne 100 € tous les trois ans.

Nous avons également prévu dans ces charges indirectes des honoraires de gestion pour nos bilans annuels qui représentent 1 500 €. Des éventuels honoraires juridiques seront à envisager si nous en estimons l'utilité après la première année d'activité.

Enfin, comme nous l'avons développé en deuxième partie, nous avons décidé dans un premier temps de dégager pour le gérant de notre EURL un salaire à mi-temps au SMIC. Cela représente donc un salaire net mensuel de 555 €. Étant soumis au régime social des indépendants, il nous faut ajouter des charges sociales calculées la première année sur une base de 7 453 € et sur 10 592 € la deuxième année. Ces dernières sont à payer tous les trois mois et représentent pour la première année 1 864 € et 2 648 € la deuxième année. À partir de la troisième année, celles-ci sont calculées sur le revenu réel du gérant. À l'image de Charlotte Guy, fondatrice des Éditions Charlotte Sommetimes, nous envisageons dès la première année d'activité de travailler en parallèle dans une autre maison d'édition afin d'avoir un revenu personnel supplémentaire. La troisième année, nous nous consacrerons à temps plein à notre structure éditoriale et préparerons le terrain pour l'ajout de deux titres supplémentaires par an pour la quatrième année.

Toutes ces dépenses mensuelles ont été regroupées dans un tableau qui sera ensuite relié au compte de résultat prévisionnel et au bilan de trésorerie. Ce tableau a été fait pour chaque année puisque, comme nous venons de le voir, certaines dépenses disparaissent ou s'ajoutent au fil des ans.

Tableau 8 : Charges indirectes de la première année

	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
FONCTIONNEMENT													
Ordinateur													0
Fournitures bureau+petit matériel	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1 560
Logiciels Adobe	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Imprimante, photocopies et fournitures	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Loyer													0
Assurance		200											200
Honoraires juridiques													0
Honoraires de gestion												1 500	1 500
Frais de déplacements imprimerie			400				400						800
Frais de publication		200											200
Frais coursiers		50	50		50	50							200
Location salle de réunion		90	90	90	90	90	90						540
Frais postaux		50		50		50		50		50		50	300
Frais téléphone et internet	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Frais bancaires	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Médecine du travail				100									100
Total Charges HT	**305**	**895**	**845**	**545**	**445**	**495**	**795**	**355**	**305**	**355**	**305**	**1 855**	**7 500**
AUTRES													
Primes assurance													0
Frais Postaux													0
Formation continue													0
Taxe apprentissage													0
Taxe professionnelle													0
Taxe foncière													0
Intérêts d'emprunt													0
Total Charges HT	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL CHARGES FONCTIONNEMENT	**305**	**895**	**845**	**545**	**445**	**495**	**795**	**355**	**305**	**355**	**305**	**1 855**	**7 500**
COMMUNICATION													
Charte graphique + logo		800											800
Frais photocopie exterieur		300			300								600
outils com													0
site web et maintenance													0
Achat nom de domaine + hébergement	42												42
TOTAL CHARGES COMMUNICATION	42	1 100	0	0	300	0	0	0	0	0	0	0	1 442
Total dépenses Frais Généraux	**347**	**1 995**	**845**	**545**	**745**	**495**	**795**	**355**	**305**	**355**	**305**	**1 855**	**8 942**

Frais Moyen par titre	1490,3

3.2. Compte de résultat prévisionnel

Comme nous le savons, les prévisions sont par définition toujours fausses. En revanche, elles sont indispensables afin de savoir vers où se dirige notre entreprise et quelles actions il nous faudra mener afin d'équilibrer sa situation.

Le compte de résultat prévisionnel permet de totaliser les ventes, les achats et les autres charges engagées sur une période donnée. Dans ce tableau, il n'y a pas de notion de paiement ni de délais. Ceux-ci seront visibles dans le bilan de trésorerie que nous examinerons dans la dernière partie.

Notre compte de résultat prévisionnel se base sur le tableau des prévisions de ventes que nous avons construit et précédemment examiné. Pour la première année de notre activité éditoriale, il est alors possible de voir le chiffre d'affaires généré en librairie mais aussi par nos autres canaux de vente. À ce chiffre d'affaires, nous avons ensuite soustrait la commission de notre diffuseur et de notre distributeur et la remise accordée aux libraires afin de dégager un chiffre d'affaires net de cessions. La remise de 20 % sur le prix public hors taxe que nous appliquons aux ventes en souscription a également été retirée et les subventions obtenues pour chaque titre ont été ajoutées. Nous obtenons donc notre chiffre d'affaires net de cessions, auquel nous enlevons ensuite le coût des livres vendus par le calcul du coût de revient unitaire, chiffré dans les CEP de chaque ouvrage. Nous avons donc une marge commerciale à laquelle il faut maintenant soustraire les charges directes. Ces charges comprennent ici les droits d'auteur et leurs à-valoir, les frais de gestion et de transport facturés par notre diffuseur et distributeur, le coût de fabrication des exemplaires prévus en service de presse et leurs frais postaux. S'ajoute également les frais postaux pour les exemplaires vendus en souscription. Nous obtenons alors notre marge brute éditoriale qui va être imputée aux charges indirectes pour donner la marge nette réalisée.

Tableau 9 : Compte de résultat prévisionnel de la première année

	Détails	Librairie	Ventes directes	Souscription	**Total**
Nombre d'exemplaires		1135	500	450	2085
Chiffre d'affaires		**30 642,13 €**	**13 839,75 €**	**13 033,75 €**	**57 515,63 €**
Commissions DDL	DDL 58% Souscription 20%	- 17 772,43 €		- 2 606,75 €	**- 20 379,18 €**
Subventions					**13 500,00 €**
Chiffre d'affaires net de cessions		**12 869,69 €**	**13 839,75 €**	**10 427,00 €**	**50 636,44 €**
Coût des livres vendus	Crevu				16 707,60 €
Marge commerciale		**12 869,69 €**	**13 839,75 €**	**10 427,00 €**	**33 928,84 €**
Autres charges directes Droit d'auteur et à-valoir	2% + à-valoir (1400€)	612,84 €	276,80 €	260,68 €	2 550,31 €
Diff-Distrib et vente directe		1 210,00 €	2 400,00 €		3 610,00 €
Exemplaires SP					953,60 €
Coût d'envois postaux	Coll 4€ - HC 5€	520,00 €		2 050,00 €	2 570,00 €
Marge brute		**11 736,85 €**	**13 562,96 €**	**8 116,33 €**	**24 244,93 €**
Charges indirectes Frais généraux					8 942,00 €
Salaires					6 660,00 €
Charges sociales					7 452,00 €
Marge nette		**11 736,85 €**	**13 562,96 €**	**8 116,33 €**	**1 190,93 €**

Détails Calcul			
	Crevu	Nb exemplaires	
Coll 1,2,3	7,58	810	6 139,80 €
Coll 4	7,29	420	3 061,80 €
HC 1	8,95	270	2 416,50 €
HC 2	8,7	585	5 089,50 €
Total			**16 707,60 €**

Coût fabrication SP (20 par titre)	Crevu	
Coll 1,2,3	7,58	454,80 €
Coll 4	7,29	145,80 €
HC 1	8,95	179,00 €
HC 2	8,7	174,00 €
Total		**953,60 €**

Coût postaux presse (20 par titre)		
Coll 1,2,3,4	4 €	320,00 €
HC 1,2	5 €	200,00 €
Total		**520,00 €**

Coût postaux souscription		Nb exemplaires	Total
Coll 4	4 €	200	800,00 €
HC 2	5 €	250	1 250,00 €
Total			**2 050,00 €**

Subvention	
Coll 1	3 000,00 €
Coll 2	3 000,00 €
Coll 3	3 000,00 €
HC 1	4 500,00 €
Total	**13 500,00 €**

L'objectif ici est d'analyser la marge nette dégagée sur la première année de notre activité afin de se poser des questions sur les choix que nous avons faits et leurs conséquences en termes de résultat. Il est important de s'attarder sur le budget lié aux frais généraux pour voir si celui-ci est cohérent avec la marge brute réalisée par nos six titres. Enfin, c'est aussi grâce à cet outil que nous pouvons envisager l'ajout de titres supplémentaires à notre catalogue. Dans notre cas, le résultat obtenu pour la première année est positif et les charges directes et indirectes semblent cohérentes avec les résultats et l'ambition de notre structure.

Afin de pallier les éventuelles difficultés que pourrait rencontrer notre maison d'édition, il est indispensable d'avoir une vision de ces résultats sur trois ans. Nous avons donc construit ce même tableau pour la deuxième et troisième année d'activité de notre entreprise dont les chiffres d'affaires se basent eux aussi sur le tableau des prévisions des ventes que nous avons établi.

Tableau 10 : Compte de résultat prévisionnel sur les trois premières années

	Année 1	**Année 2**	**Année 3**
Nombre d'exemplaires	2085	2840	2997
Chiffre d'affaires	**57 515,63 €**	**78 355,85 €**	**82 597,88 €**
Commissions DDL	- 20 379,18 €	- 27 650,28 €	**- 28 400,74 €**
Subventions	13 500,00 €	13 500,00 €	**13 500,00 €**
Chiffre d'affaires net de cessions	**50 636,44 €**	**64 205,57 €**	**67 697,13 €**
Coût des livres vendus	16 707,60 €	22 789,45 €	24 043,30 €
Marge commerciale	**33 928,84 €**	**41 416,12 €**	**43 653,83 €**
Autres charges directes Droit d'auteur et à-valoir	2 550,31 €	2 967,12 €	3 051,96 €
Diff-Distrib et vente directe	3 610,00 €	4 610,00 €	4 610,00 €
Exemplaires SP	953,60 €	953,60 €	953,60 €
Coût d'envois postaux	2 570,00 €	2 570,00 €	2 570,00 €
Marge brute	**24 244,93 €**	**30 315,40 €**	**32 468,28 €**
Charges indirectes Frais généraux	8 942,00 €	8 942,00 €	10 642,00 €
Salaires	6 660,00 €	6 660,00 €	13 320,00 €
Charges sociales	7 452,00 €	10 592,00 €	10 592,00 €
Marge nette	**1 190,93 €**	**4 121,40 €**	**- 2 085,72 €**

Nous pouvons voir une augmentation de notre marge nette éditoriale la deuxième année en raison d'un plus grand nombre d'exemplaires vendus. En revanche, la troisième année cette marge nette diminue légèrement malgré des ventes d'ouvrages supplémentaires. Ce résultat est notamment le fait d'une augmentation des frais généraux et des salaires. Comme nous l'avons exposé précédemment, cette troisième année voit l'achat de matériel informatique et le passage à temps plein de l'éditrice. Ces frais supplémentaires sont nénamoins nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et permettront ainsi de préparer l'ajout de deux titres annuels au catalogue pour la quatrième année d'activité.

3.3. Bilan de trésorerie

Le bilan de trésorerie permet d'examiner l'activité d'une entreprise mois par mois en fonction de ses bénéfices et de ses dépenses. Cet outil comptable permet ensuite de piloter la trésorerie et d'anticiper les éventuelles baisses d'activité. Il permet également de faire apparaître les délais de paiement, notamment ceux de notre diffuseur et distributeur.

Dans notre cas, le bilan de trésorerie regroupe l'ensemble des données du programme éditorial que nous avons détaillées. Il est alors possible d'analyser l'évolution de notre capital de départ sur la première année d'activité après la publication de nos six livres.

Dans un premier temps, intéressons-nous au capital initial de notre structure éditoriale. Celui-ci représente en effet les premiers fonds dont dispose notre société pour se développer et constitue le financement le plus stable pour assurer sa pérennité. Grâce à son statut d'EURL, notre entreprise est libre de fixer son capital dont les apports peuvent être numéraires ou en nature. Dans notre cas, les apports personnels que nous pouvons investir dans cette entreprise s'élève à 30 000 €. Nous sommes conscients que ce capital de départ est faible et que notre entreprise aura possiblement besoin d'un apport supplémentaire au cours de sa vie. Cette hypothèse résulte notamment du retour d'expérience d'Anne Zweibaum fondatrice des Éditions Loco. En effet, le capital de départ investi en 2008 dans cette structure indépendante était de 38 000 € avec deux actionnaires majoritaires et une dizaine d'actionnaires minoritaires. Celui-ci a dû être revalorisé quatre ans plus tard et s'élève aujourd'hui à 50 000 €. Même si le modèle économique de notre structure est différent de celui des Éditions Loco, il est important d'avoir de tels retours d'expériences vécues. Cependant, notre capital initial ne peut être revu à la hausse pour le moment. Nous n'avons pas non plus prévu de faire de prêt bancaire pour la première année. Cette solution sera possiblement envisageable pour la deuxième ou la troisième

année, si cela est nécessaire et autorisé par notre banque. Comme nous l'avons également évoqué précédemment, les aides financières liées à la création d'entreprise ne sont pas non plus envisageable au lancement de notre activité.
Nous sommes conscients que ce faible apport de départ peut être un frein au développement de notre maison d'édition mais il correspond à nos possibilités personnelles et aux ambitions modestes de l'activité éditoriale que nous souhaitons mettre en place. En revanche, l'analyse de ces premiers résultats nous obligera peut-être à revoir nos choix de départ et à envisager d'autres solutions pour que cette aventure éditoriale puisse voir le jour.

Dans ce bilan de trésorerie, nous retrouvons donc le total de nos recettes mensuelles qui correspondent au capital de départ et au chiffre d'affaires prévisionnel de notre tableau des estimations de ventes vu précédemment. À ces recettes, nous avons ensuite soustrait l'ensemble des dépenses directes, liées notamment aux projets et à la communication, et indirectes, constituées des salaires nets, des charges sociales et des frais généraux. Une fois ce calcul effectué, nous obtenons notre solde de trésorerie en fin de mois. Celui-ci est ensuite considéré comme notre solde de début de mois pour le calcul de la trésorerie du mois suivant. Pour le bilan de notre première année d'activité, notre solde de trésorerie s'élève à 12 264 €.

Tableau 11 : Bilan de trésorerie de la première année

	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	TOTAL
Recettes	0	3 000	3 000	7 962	5 306	3 877	3 015	1 875	3 917	3 851	9 241	3 676	48 720
Capital (janvier 2018)	30 000												30 000
compte courant associé													0
Factures mises en dailly													0
Factures mises à l'escompte													0
Prêts banque									0				0
TOTAL RECETTES (en euros)	**30 000**	**3 000**	**3 000**	**7 962**	**5 306**	**3 877**	**3 015**	**1 875**	**3 917**	**3 851**	**9 241**	**3 676**	**78 720**
Dépenses liées aux projets	0	1 000	1 960	9 036	5 080	7 855	1 035	25	5 280	7 176	4 955	0	43 402
Dépenses Communication	42	1 100	0	0	300	0	0	0	0	0	0	0	1 442
Total coûts directs de l'activité	*42*	*2 100*	*1 960*	*9 036*	*5 380*	*7 855*	*1 035*	*25*	*5 280*	*7 176*	*4 955*	*0*	*44 844*
Salaires nets	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	6 660
Charges sociales			1 863			1 863			1 863			1 863	7 452
Frais Généraux	305	895	845	545	445	495	795	355	305	355	305	1 855	7 500
Impôt sur les sociétés													0
Total charges indirectes	*860*	*1 450*	*3 263*	*1 100*	*1 000*	*2 913*	*1 350*	*910*	*2 723*	*910*	*860*	*4 273*	*21 612*
Investissements													0
Remboursement d'emprunt													0
Total dépenses hors exploitation	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
TOTAL DEPENSES (en euros)	**902**	**3 550**	**5 223**	**10 136**	**6 380**	**10 768**	**2 385**	**935**	**8 003**	**8 086**	**5 815**	**4 273**	**66 456**
Solde trésorerie début de mois	**0**	**29 098**	**28 548**	**26 325**	**24 151**	**23 077**	**16 186**	**16 815**	**17 755**	**13 669**	**9 435**	**12 861**	
Solde opérations de trésorerie du mois	**29 098**	**-550**	**-2 223**	**-2 174**	**-1 074**	**-6 891**	**630**	**940**	**-4 086**	**-4 235**	**3 426**	**-597**	**12 264**
Solde de trésorerie fin de mois	**29 098**	**28 548**	**26 325**	**24 151**	**23 077**	**16 186**	**16 815**	**17 755**	**13 669**	**9 435**	**12 861**	**12 264**	**12 264**

En tant qu'associée unique et gérante d'une EURL, avec un capital de départ de 30 000 €, un programme éditorial annuel de six livres et malgré une diversité de canaux de vente favorable à l'écoulement correct — ou du moins réaliste — de nos stocks, nous pouvons constater l'instabilité de résultat à la fin de cette première année. En effet, notre structure ne dégage pas assez de chiffre d'affaires pour les charges directes et indirectes qui lui sont imputées. Sur cette première année, notre entreprise a généré 78 720 € de recettes — dont 30 000 € constitués par le capital de départ — pour couvrir les 66 456 € de dépenses. Il ne reste donc plus que 12 264 € à notre entreprise pour envisager l'activité de l'année suivante. Cela représente un écart de 17 736 € entre la situation de départ et celle de fin d'année. Pour justifier le bon fonctionnement de notre entreprise, ce total de fin d'année aurait dû être supérieur à l'investissement de départ. Or, dans notre cas, l'entreprise n'a engendré aucun bénéfice et vit pour l'instant sur ces fonds propres. Une situation qui ne sera pas viable pour les années suivantes si le total des recettes n'est pas largement supérieur aux dépenses.

Nous avons donc construit ce même tableau pour la deuxième et pour la troisième année d'activité. Les chiffres affichés se basent eux aussi sur les ventes prévisionnelles que nous avons détaillées plus haut.

Tableau 12 : Bilan de trésorerie de la deuxième année

	janv-19	févr-19	mars-19	avr-19	mai-19	juin-19	juil-19	août-19	sept-19	oct-19	nov-19	déc-19	TOTAL
Recettes	936	5 641	4 530	9 239	6 540	5 216	5 812	2 353	6 490	4 379	10 583	4 926	66 644
Capital (décembre 2018)	12 264										0		12 264
compte courant associé													0
Factures mises en dailly													0
Factures mises à l'escompte													0
Prêts banque									0				0
TOTAL RECETTES (en euros)	**13 200**	**5 641**	**4 530**	**9 239**	**6 540**	**5 216**	**5 812**	**2 353**	**6 490**	**4 379**	**10 583**	**4 926**	**78 908**
Dépenses liées aux projets	0	1 000	1 960	10 586	5 680	7 855	1 035	25	5 280	7 176	4 955	0	45 552
Dépenses Communication	42	1 100	0	0	300	300	0	0	0	0	0	0	1 742
Total coûts directs de l'activité	*42*	*2 100*	*1 960*	*10 586*	*5 980*	*8 155*	*1 035*	*25*	*5 280*	*7 176*	*4 955*	*0*	*47 294*
Salaires nets	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	555	6 660
Charges sociales			2 648			2 648			2 648			2 648	10 592
Frais Généraux	305	695	845	445	445	495	795	355	305	355	305	1 855	7 200
Impôt sur les sociétés													0
Total charges indirectes	*860*	*1 250*	*4 048*	*1 000*	*1 000*	*3 698*	*1 350*	*910*	*3 508*	*910*	*860*	*5 058*	*24 452*
Investissements													0
Remboursement d'emprunt													0
Total dépenses hors exploitation	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
TOTAL DEPENSES (en euros)	**902**	**3 350**	**6 008**	**11 586**	**6 980**	**11 853**	**2 385**	**935**	**8 788**	**8 086**	**5 815**	**5 058**	**71 746**
Solde trésorerie début de mois	**0**	**12 298**	**14 589**	**13 111**	**10 763**	**10 323**	**3 686**	**7 113**	**8 531**	**6 233**	**2 526**	**7 294**	
Solde opérations de trésorerie du mois	**12 298**	**2 291**	**-1 478**	**-2 347**	**-440**	**-6 637**	**3 427**	**1 418**	**-2 298**	**-3 707**	**4 768**	**-132**	**7 162**
Solde de trésorerie fin de mois	**12 298**	**14 589**	**13 111**	**10 763**	**10 323**	**3 686**	**7 113**	**8 531**	**6 233**	**2 526**	**7 294**	**7 162**	**7 162**

La deuxième année, le chiffre d'affaire généré par la vente de nos ouvrages est supérieur à celui de la première année. Cela s'explique en partie par le délai de paiement à trois mois de notre diffuseur et distributeur, dont les versements commencent en juillet pour nos ouvrages parus en avril. Cette même situation se répercute également pour nos ouvrages parus en novembre la première année et dont les versements des ventes n'arrivent qu'en février de la deuxième année. Ces recettes auxquelles s'ajoutent les 12 264 € de trésorerie de l'année précédente sont ensuite amputées de nos charges directes et indirectes qui s'élèvent à 71 746 €. Ce chiffre est plus élevé que l'année précédente notamment par l'ajout de déplacements supplémentaires pour la vente directe de nos ouvrages la deuxième année et des charges sociales supérieures. Notre trésorerie en fin de cette deuxième année est elle aussi très faible pour le bon fonctionnement de notre entreprise. Il est vrai que même si l'écart entre le capital de départ et le résultat de la fin de cette deuxième année est plus mince que la première — soit 5 102 € — il n'en reste pas moins insuffisant.

Tableau 13 : Bilan de trésorerie de la troisième année

	janv-20	févr-20	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20	TOTAL
Recettes	503	6 769	4 687	8 799	6 759	5 072	6 551	2 596	7 207	4 809	11 051	5 438	70 241
Capital (décembre 2019)	7 162										0		7 162
compte courant associé													0
Factures mises en dailly													0
Factures mises à l'escompte													0
Prêts banque									0				0
TOTAL RECETTES (en euros)	**7 665**	**6 769**	**4 687**	**8 799**	**6 759**	**5 072**	**6 551**	**2 596**	**7 207**	**4 809**	**11 051**	**5 438**	**77 403**
Dépenses liées aux projets	0	1 000	1 960	11 003	5 680	7 855	1 035	25	5 280	7 176	4 955	0	45 969
Dépenses Communication	342	1 100	0	0	300	0	0	0	0	0	0	0	1 742
Total coûts directs de l'activité	*342*	*2 100*	*1 960*	*11 003*	*5 980*	*7 855*	*1 035*	*25*	*5 280*	*7 176*	*4 955*	*0*	*47 711*
Salaires nets	1 110	1 110	1 110	1 110	1 110	1 110	1 110	1 110	1 110	1 110	1 110	1 110	13 320
Charges sociales			2 648			2 648			2 648			2 648	10 592
Frais Généraux	1 505	695	845	945	445	495	795	355	305	355	305	1 855	8 900
Impôt sur les sociétés													0
Total charges indirectes	*2 615*	*1 805*	*4 603*	*2 055*	*1 555*	*4 253*	*1 905*	*1 465*	*4 063*	*1 465*	*1 415*	*5 613*	*32 812*
Investissements													0
Remboursement d'emprunt													0
Total dépenses hors exploitation	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
TOTAL DEPENSES (en euros)	**2 957**	**3 905**	**6 563**	**13 058**	**7 535**	**12 108**	**2 940**	**1 490**	**9 343**	**8 641**	**6 370**	**5 613**	**80 523**
Solde trésorerie début de mois	**0**	**4 708**	**7 572**	**5 696**	**1 437**	**661**	**-6 375**	**-2 764**	**-1 658**	**-3 794**	**-7 626**	**-2 945**	
Solde opérations de trésorerie du mois	**4 708**	**2 864**	**-1 876**	**-4 259**	**-776**	**-7 036**	**3 611**	**1 106**	**-2 136**	**-3 832**	**4 681**	**-175**	**-3 120**
Solde de trésorerie fin de mois	**4 708**	**7 572**	**5 696**	**1 437**	**661**	**-6 375**	**-2 764**	**-1 658**	**-3 794**	**-7 626**	**-2 945**	**-3 120**	**-3 120**

Cette situation ne s'améliore pas la troisième année malgré des ventes supérieures. Le faible capital de départ et l'augmentation des charges indirectes entraînent une trésorerie négative dès le mois de juin. Les dépenses sont devenues supérieures aux recettes, une situation impossible pour une entreprise commerciale.

En conservant le fonctionnement de notre entreprise éditoriale, il est intéressant de voir quelles seraient les conditions de chiffre d'affaires nécessaires au financement de celle-ci. Pour cela, nous avons utilisé notre bilan de trésorerie précédemment analysé afin de simuler des résultats différents. Dans un premier temps, nous sommes intervenus sur le chiffre d'affaires généré par la vente des ouvrages. Bien que nos prévisions de ventes soient cohérentes avec le marché du livre de photographie, comme nous l'avons vu, le chiffre d'affaires est toutefois insuffisant pour couvrir l'ensemble de nos dépenses. Nous avons alors ajouté des ventes supplémentaires en librairie entre 150 et 200 exemplaires pour chaque ouvrage. Ces ventes pourraient être réalisables par des mises en place à l'office supérieures et par l'organisation d'événements en librairie plus nombreux par exemple. De plus, comme nous l'avons vu à travers l'expérience des Éditions Loco, le capital de départ a lui aussi été augmenté afin que les dépenses liées au lancement et à l'activité de notre structure la première année soient pratiquement couvertes.

Tableau 14 : Bilan de trésorerie sur trois ans avec chiffre d'affaires modifié

	Année 1	Année 2	Année 3
Recettes	56 683	77 693	81 986
Capital	50 000	40 227	45 615
compte courant associé	0	0	0
Factures mises en dailly	0	0	0
Factures mises à l'escompte	0	0	0
Prêts banque	0	0	0
TOTAL RECETTES (en euros)	**106 683**	**117 921**	**127 601**
Dépenses liées aux projets	43 402	46 112	46 495
Dépenses Communication	1 442	1 742	1 742
Total coûts directs de l'activité	*44 844*	*47 854*	*48 237*
Salaires nets	6 660	6 660	13 320
Charges sociales	7 452	10 592	10 592
Frais Généraux	7 500	7 200	8 900
Impôt sur les sociétés	0	0	0
Total charges indirectes	*21 612*	*24 452*	*32 812*
Investissements	0	0	0
Remboursement d'emprunt	0	0	0
Total dépenses hors exploitation	*0*	*0*	*0*
TOTAL DEPENSES (en euros)	**66 456**	**72 306**	**81 049**
Solde opérations de trésorerie du mois	**40 227**	**45 615**	**46 552**
Solde de trésorerie fin de mois	**40 227**	**45 615**	**46 552**

Grâce à ce tableau simplifié et condensé sur les trois premières années, nous pouvons analyser l'évolution de notre trésorerie avec un capital de départ et un chiffre d'affaires plus importants. La première année, le chiffre d'affaires engendré par la vente d'ouvrages est supérieur à 56 000 € (contre 48 720 € avec nos estimations de départ) qui, ajouté aux 50 000 € de capital, couvre la totalité de nos dépenses fixes. La situation à la fin de cette première année permet ainsi d'envisager la deuxième avec plus de stabilité. Les recettes de la deuxième année sont elles aussi supérieures à notre situation de départ et se situent autour de 78 000 € (contre 66 644 €). Ces résultats permettent de couvrir les frais de fonctionnement qui ont été légèrement augmentés par rapport à la première année. L'évolution de notre situation financière continue de manière positive la troisième année bien que les frais de fonctionnement soient une nouvelle fois amplifiés pour les raisons précédemment évoquées. Nous pouvons imaginer que l'ajout de deux titres supplémentaires au catalogue la quatrième année permettra également de conserver cette évolution positive des résultats et donc la pérennité de notre structure.

Cette situation montre que notre modèle d'entreprise est viable si le chiffre d'affaires généré par la vente des ouvrages est supérieur à nos estimations et que le capital de départ est lui aussi revalorisé. Nous pouvons donc affirmer que nos choix sont cohérents avec le marché et qu'il n'est pas impossible de faire fonctionner cette entreprise éditoriale. En revanche, nous devrons être attentif au niveau des recettes et mettre en place un plus grand nombre d'actions de commercialisation et de communication afin de maintenir un chiffre de vente satisfaisant. Il serait également intéressant d'occuper notre temps partiel avec des prestations éditoriales externes, comme par exemple une activité de *packager*, afin de générer un complément de recettes.

Conclusion

Dans ce travail de fin d'étude, nous nous sommes intéressés à la création des Éditions Duotone spécialisées en photojournalisme. Cette démarche nous a amené à rencontrer des professionnels de ce secteur de niche et nous a permis de prendre conscience de la réalité du marché actuel de l'édition en France et des difficultés de la création d'une structure éditoriale.

Dans un premier temps, nous avons analysé l'environnement concurrentiel dans lequel nous souhaitions implanter notre structure. Suite à l'envoi d'un questionnaire par e-mail et des entretiens oraux menés dans l'année, nous avons récolté des informations concrètes sur le fonctionnement et les pratiques de neuf structures indépendantes spécialisées en photographie. Nous avons ainsi comparé leur situation géographique, leur statut juridique, le profil de leur créateur ainsi que les relations qu'entretiennent les éditeurs avec leurs auteurs. L'exploration de leur catalogue a mis en lumière les particularités de chacune de ces structures et leur positionnement dans ce secteur. Leurs pratiques commerciales, en termes d'accès au marché, ont été ensuite examinées ainsi que le recours à la coédition et aux partenariats. Cette analyse concurrentielle, indispensable dans tout projet entrepreneurial, ainsi que nos observations de terrain nous ont ainsi permis de comprendre les caractéristiques de ce secteur de niche et de ses acteurs.

Il nous a été ensuite possible de présenter notre projet d'entreprise depuis son ambition éditoriale jusqu'à ses stratégies commerciales. Nous avons alors dans un premier temps défini notre ligne éditoriale grâce à des outils marketing qui nous ont aidé à détecter un manque et à déterminer nos cibles et nos objectifs. Ensuite, la description des compétences indispensables à l'activité de notre entreprise nous a amené à choisir notre statut ainsi que nos collaborateurs et partenaires externes. Une attention particulière a été portée sur le choix d'une diffusion et d'une distribution assistée afin d'accompagner au mieux nos ouvrages dans les différents points de vente. Nous avons ensuite détaillé les stratégies commerciales envisagées pour le lancement de notre structure et nos publications annuelles. Nos expériences de stages nous ont également prouvé l'importance des actions communes menées entre éditeurs et leurs conséquences en termes de visibilité et de vente. Ce point particulier a donc été développé afin d'ancrer notre structure dans cette ambition collaborative.

La réalisation de notre projet s'est enfin concrétisée par la présentation de notre programme éditorial et le montage économique de notre structure. Dans une première sous-partie, nous avons ainsi défini le type d'ouvrages que nous allions publier et le rythme de publication choisi. Les titres de la première année et leur budget de création ont été détaillés afin d'estimer les charges liées aux ouvrages ainsi que leurs mises en place prévisionnelles. Ces données nous ont alors permis de construire nos comptes d'exploitation prévisionnels par titre et envisager les ventes potentielles de nos ouvrages de la première à la troisième année. Les frais annuels liés à notre activité ont ensuite été justifiés puis utilisés dans notre compte de résultat prévisionnel afin d'analyser la situation économique de notre structure. Un bilan de trésorerie a également été construit afin d'examiner l'évolution économique de notre entreprise et ses éventuels besoins financiers.

Les résultats obtenus par cette étude nous ont montré que la création d'une maison d'édition suivant les principes théoriques est aujourd'hui à repenser. En effet, comme nous l'avons vu, notre projet d'entreprise n'est malheureusement pas viable à court terme et les bénéfices générés ne couvrent pas les dépenses nécessaires au bon fonctionnement de notre activité. Cependant, grâce à nos expériences de stages, aux entretiens menés avec des professionnels de ce secteur et à l'analyse des nouveaux modèles d'entreprises éditoriales qui ont récemment vu le jour, il semble que d'autres solutions soient envisageables. Pour construire ce projet éditorial de manière durable, il nous faudrait alors revenir sur certains des choix que nous avons faits au départ.

Dans un premier temps, nous pouvons effectivement nous interroger sur les frais de fabrication engagés pour chaque ouvrage. Bien que ces derniers aient été optimisés, les résultats obtenus dans les comptes d'exploitation prévisionnels de chaque titre ne sont pas concluants. Le choix de notre imprimeur basé en France peut notamment être remis en cause et des devis supplémentaires pourraient être demandés auprès d'autres imprimeurs européens. Les subventions obtenues dans le cadre de nos partenariats semblent aussi insuffisantes. L'apport financier extérieur pour ce type d'ouvrages devrait couvrir au minimum les frais de création et de fabrication. Dans nos cas, une enveloppe entre 5 000 € et 8 000 € permettrait d'obtenir un résultat satisfaisant au titre en termes de prix de revient unitaire et de coefficient multiplicateur.

Dans un deuxième temps, nous pouvons nous poser la question de l'autodiffusion et l'autodistribution. En effet, le choix d'une diffusion et d'une distribution assistée entraine des délais de paiements, des conditions contractuelles délicates et des frais difficiles à absorber pour notre structure durant les premières années. Des mises en place faibles, mais réalistes, auxquelles se sont ajoutés de nombreux retours, ont ainsi entraînés des ventes insuffisantes pour atteindre notre seuil de rentabilité. À l'image des Éditions Chose Commune, la stabilité et la réussite d'une maison d'édition indépendante spécialisée en photographie pourrait être le résultat d'une diffusion et d'une distribution autogérées couplé à un important réseau pour la vente directe et la vente de tirage de tête. Cette gestion demande bien évidemment plus de temps et d'énergie, comme nous l'avons abordé dans la deuxième partie de ce mémoire, mais les résultats sur les ventes semblent être rapides et constants.

Enfin, nous pouvons également revenir sur le fonctionnement même de notre structure et son statut d'entreprise unipersonnelle. Se lancer seule dans cette aventure éditoriale ambitieuse est aujourd'hui délicat dans ce secteur aux multiples particularités et contraintes. Nous pourrions alors trouver un associé afin de rassembler nos compétences respectives et partager les responsabilités. À l'image d'Anne Zweibaum et Éric Cez des Éditions Loco, rassembler les forces et regrouper les idées de chacun permet de construire une maison d'édition sérieuse et audacieuse pour ainsi surmonter les obstacles de la vie de chef d'entreprise. Dans notre cas, nous pourrions nous associer à un graphiste qui prendrait en charge l'ensemble de la création éditoriale. Cela permettrait ainsi de libérer du temps pour aller à la rencontre des libraires, de gérer les commandes et de faire de la prospection pour de nouveaux partenariats et projets.

L'objectif de ce travail était ainsi de construire une entreprise éditoriale telle que nous souhaitions le faire en faisant des choix cohérents avec le marché actuel et avec les moyens humains et financiers disponibles. L'analyse de la situation des Éditions Duotone nous a alors permis de nous questionner sur le modèle idéal d'une entreprise éditoriale spécialisée. Cette première tentative permet de prendre conscience des modalités et des risques encourus lors de la création d'une maison d'édition. Ce processus est véritablement indispensable et nous incite à réfléchir au modèle que nous avons envisagé. À nous ensuite de revenir sur des choix que nous pensions pourtant être les meilleurs afin de construire une entreprise viable et pérenne.

Bibliographie

Ouvrages

- Arnaud, Pascal (2013), *Gérer une maison d'édition*, Coll. « Didact Édition », Rennes, Presses Universitaires.

- Bascle-parkansky, Laurence et Prieux, Max (2010), *Le Marketing du livre 2, promotion et outils de communication*, Coll. « Pratiques éditoriales », Paris, Éditions du Cercle de la Librairie.

- Coignet, Rémi (2014), *Conversations 2*, Paris, The Eyes Publishing.

- Collectif (2010), *Guide de l'éditeur*, CNL et FILL.

- Colleu, Gilles (2006), *Éditeurs indépendants : de l'âge de raison vers l'offensive ?*, Paris, Alliance des éditeurs indépendants.

- Colo, Olivia, Esteve, Wilfrid, Jacob, Mat (2005), *Photojournalisme, à la croisée des chemins*, Paris, Marval et CFD.

- Dasaive, Suna et Poggioli, Noëlle (2006), Le Marketing du livre, études et stratégies, Coll. « Pratiques éditoriales », Paris, Éditions du Cercle de la Librairie.

- Hazan, Éric (2016), *Pour aboutir à un livre. La fabrique d'une maison d'édition*, Paris, Éditions La Fabrique.

- Legendre, Bertrand et Abensour, Corinne (2007), *Regards sur l'édition, Volume I : Les petits éditeurs*. Situations et perspectives. Paris, La documentation française.

- Legendre, Bertrand et Abensour, Corinne (2007), *Regards sur l'édition, Volume II : Les nouveaux éditeurs (1988-2005)*. Paris, La documentation française.

- Legendre, Bertrand (2012), *Les métiers de l'édition*, Paris, Éditions du cercle de la librairie.

- Lucas, Thierry (1999), *Le guide de l'auteur et du petit éditeur,* Lyon, AGEC/Juris Éditions.

- Robin, Christian (2000), *Pratiques de gestion éditoriale*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie.

- Schuwer, Philippe (2002), *Traité pratique d'édition. 3e Édition*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie.

Articles

• Bacot, Jean Pierre (2008), « La naissance du photo-journalisme. Le passage d'un modèle européen de magazine illustré à un modèle américain », *Réseaux*, n°151, p. 9-36.

• De Malet, Caroline (2014), « Quand de nouvelles maisons d'édition jouent dans la cour des grands », *Le Figaro*, [en ligne] publié le 24 mars 2014). Disponible sur : http://www.lefigaro.fr/medias/2014/03/24/20004-20140324ARTFIG00041-quand-de-nouvelles-maisons-d-edition-jouent-dans-la-cour-des-grands.php [Consulté le 12 janvier 2017]

• Hugueny, Hervé (2017), « Diffusion : Le nouveau dispositif d'Interforum », *Livres Hebdo*, n°1120.

• Hugueny, Hervé (2015), « Distribution : La grande redistribution », *Livres Hebdo*, n°1056.

• Michalak, Frédérique (2015), « Perpignan: + 25 % de visiteurs et 10 000 scolaires à VISA pour l'image », *L'Indépendant*, [en ligne] publié le 16 septembre 2015. Disponible sur : http://www.lindependant.fr/2015/09/16/visa-25-de-visiteurs-et-10-000-scolaires,2084674.php [Consulté le 15 juin 2017].

• Robin, Christian (2008), « La notion d'indépendance éditoriale, aspects financiers, organisationnels et commerçiaux », *Communication et langages n°156*, juin, pp. 53-62.

• Vézinet, Monique (2014), « Éditeur indépendant », *Syndicat national de l'édition*, [en ligne] publié le 29 août 2014. Disponible sur : http://www.sne.fr/etre_editeur/editeur-independant/ [Consulté le 12 janvier 2017]

Autres sources

• Studio Hans Lucas, *Inside : Brigitte Patient*, [vidéo en ligne]. Vimeo, 06/01/2017 [consulté le 10 mai 2017]. 1 vidéo, 7 min. https://vimeo.com/198371739

• Studio Hans Lucas, *Inside : Patrick le Bescont*, [vidéo en ligne]. Vimeo, 06/01/2017 [consulté le 10 mai 2017]. 1 vidéo, 4 min. https://vimeo.com/198384162

• Studio Hans Lucas, *Inside : Xavier Barral*, [vidéo en ligne]. Vimeo, 06/01/2017 [consulté le 10 mai 2017]. 1 vidéo, 7 min. https://vimeo.com/198372936

Annexes

Annexe 0 : Questionnaires 104

Annexe 1 : Entretien avec Marie-Pierre Subtil, rédactrice en chef de la revue *6Mois* 106

Annexe 2 : Cécile Poimboeuf-Koizumi, fondatrice des édtions Chose Commune 112

Annexe 3 : Entretien avec Alexandre Balcaen, fondateur des Éditions Adverse 121

Annexe 4 : Entretien avec Yseult Chehata, responsable presse aux éditions Xavier Barral 132

Annexe 5 : Entretien avec Rémi Coignet, critique et éditeur 133

Annexe 6 : Entretien avec Rémi Faucheux, fondateur des Éditions RVB Books 134

Annexe 7 : Collection « Photo Poche » des Éditions Actes Sud 135

Annexe 8 : Collection « Juste entre nous » des Éditions André Frère 136

Annexe 9 : Collection de textes des Éditions Filigranes 137

Annexe 10 : Processus de création du logo des Éditions Duotone 138

Annexe 11 : Principe de maquette de la collection « Hors Cadre » des Éditions Duotone 139

Annexe 12 : Simulation d'une forme d'impression 142

Annexe 13 : Devis d'impression de l'imprimerie Chirat 143

Annexe 14 : CEP du deuxième et troisième titre de la collection 144

Annexe 0 : Questionnaires

Enquête envrionnement concurrentiel

> Organisation et personnel :

- Quelle est la date de création de votre maison ?
- Quel est le statut juridique de votre structure ?
- Combien de personnes collaborent à l'activité de votre structure ?
- Combien, parmi elles, sont-elles salariées ?

> Activité éditoriale :

- Quels sont vos domaines éditoriaux ?
- Nombre de titres publiés par la maison depuis la création.
- Nombre de titres publiés par an, en moyenne.
- Nombre de collections.
- Quel est votre tirage moyen ?
- Menez-vous des actions en collaboration avec d'autres éditeurs ?
- Menez-vous des actions en collaboration avec des institutions culturelles ?
- Quels types de contrats passez-vous avec les auteurs et les photographes ?
- Si la rémunération est basée sur un pourcentage pouvez-vous indiquer le pourcentage moyen versé ?
- Si la rémunération est forfaitaire pouvez-vous indiquer le montant moyen versé ?

> Pratiques commerciales :

- Assurez-vous vous-même la diffusion ? Si non, par qui est-elle assurée ?
- Assurez-vous vous-même la distribution ? Si non, par qui est-elle assurée ?
- En pourcentage, combien représente les coûts de diffusion et/ou distribution ?
- Avec combien de librairies avez-vous des contacts réguliers ?
- Quel est le pourcentage moyen de la remise accordée ?
- Quel est votre taux moyen de retour ?

Grille d'entretien

- Pouvez-vous tout d'abord décrire votre maison d'édition ? (Année de création, spécialité, nombre d'employés, etc.)

- Quelle était votre intention initiale concernant la ligne éditoriale ? Où en êtes-vous aujourd'hui ?

- Combien avez-vous de titres au catalogue ? Combien publiez-vous de titres par an ?

- Quels sont vos tirages moyens ?

- D'où proviennent les financements pour la réalisation de vos ouvrages ? Bénéficiez-vous, de temps en temps, de subventions d'exploitation pour la publication d'un livre ?

- Travaillez-vous en coédition ou partenariat avec d'autres structures, institutions culturelles, etc. ? Si oui, combien cela représente-t-il de titres par an ?

- Comment et par qui était gérer la diffusion au départ ? Et la distribution ? Où en êtes vous aujourd'hui ?

- Dans combien de points de vente vos livres sont-ils disponibles ? Avez-vous des contacts directs avec ces points de ventes ?

- En moyenne, à combien s'élève le taux de retours de vos livres ?

- Comment avez-vous choisi vos partenaires et fournisseurs ? (graphistes, imprimeurs, diffuseur, distributeur, etc.)

- Quels apports financiers aviez-vous pour débuter votre maison d'édition ? Pouvez-vous précisez leurs natures ? (Personnels, familiaux, subventions d'investissement, prêts bancaires, etc.)

- Y'en a-t-il eu d'autres depuis le commencement de votre activité ?

- Selon vous, quelles sont les compétences indispensables pour ce type de structure ?

Annexe 1 : Entretien avec Marie-Pierre Subtil, rédactrice en chef de la revue *6Mois*

- **Tout d'abord, pouvez-vous décrire votre structure ?**

6Mois est une revue semestrielle dont le premier numéro est paru en mars 2011. Au sein d'une maison d'édition, les éditions des Arènes, qui avait créé trois ans plus tôt la revue *XXI*. *XXI* a innové dans une nouvelle forme d'objet dont le slogan de départ était « le meilleur du journalisme et le meilleur de l'édition ». L'idée étant de faire du journalisme dans l'édition et que l'objet qui en résulte soit distribué dans le réseau de libraires. Un autre des principes de *XXI* c'était de rendre compte des différentes façons de faire du journalisme : écrit, photo, roman graphique, documentaire. Le principe de base c'est que la photo n'est pas faite pour illustrer mais pour raconter des histoires. Donc, il y a au milieu de *XXI* un portfolio en images, une histoire en images. Dès le départ, *XXI* a innové en faisant raconter aux photographes l'histoire à travers des légendes. Ce faisant, un appel d'air a été créé, et *XXI* – malgré la crise du photojournalisme – s'est retrouvé submergé de bonnes histoires, parce que les photojournalistes continuent de faire des travaux au long terme, bien qu'ils n'aient pratiquement plus de débouchés, en tout cas pas dans la presse ni dans l'édition. En voyant que la production demeurait, ils se sont dit, pourquoi ne pas faire un *XXI* en images, en inversant le rapport texte-images ? Et si vous regardez les sommaires de la revue *XXI* et *6Mois*, vous verez qu'ils sont quasiment identiques : vous avez un dossier, avec trois histoires en mots dans *XXI*, trois histoires en images ; ensuite à la place du portfolio de *XXI* vous avez un grand entretien dans *6Mois* et après vous avez des récits plus indépendants. Donc l'équipe de *XXI* a fait ce pari, en 2011 *6Mois* est paru et a été tiré à 50 000 exemplaires, ce qui était énorme, et les ventes ont atteint près de 40 000 exemplaires. L'expérience montre que quand on lance un magazine, le numéro 2 fait moitié du numéro 1 en termes d'exemplaires vendus, or là, le numéro 2 s'est vendu pratiquement autant. J'ai rejoint l'équipe en février 2011. Je viens du milieu de la presse, c'est-à-dire que je suis journaliste-rédactrice. Le propos de 6Mois c'est de raconter le XXIe siècle avec des histoires en photos. On pense qu'une des clefs du succès de *6Mois*, c'est que ce n'est pas de la photo, mais du journalisme en photos. Avec certes de très bonnes images, mais il faut toujours un récit et il faut que ce récit incarne les mutations du XXIe siècle. On n'est pas du tout dans les récits photos de la presse traditionnelle en photojournalisme : on ne fera pas le pèlerinage sur les bords du Gange, les chrétiens d'Egypte, c'est-à-dire de la belle photo qui montre les marges. On est, au contraire, très intéressés par le monde d'aujourd'hui et ce qui bouge dans le monde d'aujourd'hui. Voilà, je crois que j'ai répondu à la première question.

- **Oui, vous avez fait le tour ! Est-ce que vous savez si au lancement de la revue, il y avait eu plutôt l'idée de lancer une maison d'édition ou ça a toujours été l'idée d'une revue ?**

Oui, ça a toujours été l'idée d'une revue créée au sein d'une maison d'édition.

- **D'accord. Vous avez dit que la revue était disponible en librairie, est-elle aujourd'hui disponible aussi en kiosques ?**

Non, il y a quelques kiosquiers qui viennent la chercher, mais ça se compte sur les doigts de la main.

- **Donc vous privilégié la librairie ?**

Et l'abonnement ! On a 3 000 abonnés. On tire à 27 000 et l'essentiel est vendu en librairie.

- **Avec « seulement » deux numéros dans l'année et au prix de 25 €, est-ce que'on ne pourrait pas considérée cette revue comme un livre ?**

Non, pour moi c'est vraiment une revue, ne serait-ce que parce qu'il y a en a une tous les six mois, parce que le contenu n'est pas lié à une actualité mais quand même le reflet d'une époque. L'essentiel des récits longs sont plus des sujets de société, au début il y a quelques petits sujets qui sont plus liés à l'actualité, qui viennent de productions réalisées au cours des six derniers mois, donc ça colle quand même à un moment. Donc pour moi c'est plus de la presse.

- **D'accord. Pouvez-vous me donner votre définition du photojournalisme ?**

Eh bien, c'est raconter des histoires avec des images. Pour nous, un des critères essentiel, c'est qu'il faut un fil narrateur, comme dans un article. En fait, une histoire en photos c'est comme un article dans un journal, ça se construit de la même façon, il y a une attaque, il y a une chute, et entre les deux il y a une narration.

- **Est-ce que les lancements des revues *XXI* et *6Mois* étaient motivés par le constat d'un manque éditorial ?**

Ah oui c'est évident qu'il y a un manque éditorial puisque les magazines ne publient pratiquement plus de photojournalisme. Depuis, *L'Obs* fait un portfolio, mais *M* le magazine du *Monde* ne le fait plus, c'est de la photo tendance, de la photo d'art. À part *L'Obs*, personne dans la presse d'aujourd'hui ne raconte des histoires. On le voit bien, si *6Mois* marche, c'est qu'il y a un public. Si on arrive à faire *6Mois*, c'est qu'il y a une production. Le problème, c'est qu'il n'y a pas de pont entre les deux. *6Mois*, c'est la passerelle entre une production et un public, une audience. Et c'est évident qu'il n'y en a plus, actuellement, mais pas seulement en France, partout dans le monde. Parce que le photojournalisme, de plus en plus, se réfugie dans le digital, faute de support papier. Or, il y a un vrai public.

- **Pouvez-vous définir ce public ?**

Alors on ne cherche pas à le définir. On ne fait pas d'études marketing. On a des retours, on sait que les ados nous aiment beaucoup, parce qu'ils ont une culture visuelle. On a eu des retours assez étonnants au début, du genre « je ne suis pas un lecteur, on m'a offert un *6Mois* et je me suis surpris en train de lire » ou « j'ai découvert *6Mois*, je me suis retrouvé dans le grenier de mon grand-père, enfant, en train de dévorer les premiers numéros de *Paris Match* et *Life* magazine ». C'est évident qu'il y a beaucoup de gens qui aiment bien regarder les images et de plus en plus.

- **Et surtout d'avoir, comme vous le disiez, des articles aussi conséquents. Aujourd'hui, on a plus l'habitude de lire des articles avec des petites vignettes pour illustrer, l'image comme illustration et non plus l'image comme narration...**

Bien sûr, si vous ressortez les vieux *Paris Match* et les vieux *Life*, vous retrouvez les histoires. En tout cas, on ne sait pas quel est notre public mais c'est un public de gens curieux ! Ce n'est pas tout à fait le même d'ailleurs pour *6Mois* et *XXI*. Pour lire *XXI* il faut être un bon lecteur, alors que des non-lecteurs se surprennent à lire *6Mois*. Contrairement à ce qu'on pense, il y

a beaucoup de mots dans *6Mois* : ne serait-ce que les légendes ou les textes après chaque portfolio, c'est beaucoup de travail. Donc les gens le lisent malgré eux, surtout les ados.

- **Nous en avons déjà un peu parlé, mais peut-on revenir sur l'état du métier de photojournaliste : est-ce que vous avez des retours ?**

Ils sont tous désespérés. Vous avez entendu parler de la brigade d'autodéfense des photojournalistes ?

- **Non pas du tout…**

C'est un groupe fermé sur Facebook, suivez Tess Raimbeau, elle est iconographe à Libération et elle a créé un groupe pour les droits des photojournalistes. Regardez ce qu'elle fait avec sa brigade et demandez en ami Pierre Morel, un journaliste qui œuvre à la défense des photographes et qui donne des conseils aux jeunes. Ils s'épaulent entre eux. Mais c'est sûr qu'ils sont pillés, même les institutions font de plus en plus appel aux amateurs. C'est terrible pour la profession.

- **Est-ce que les commandes se font toujours dans ce secteur ?**

Ca existe encore mais c'est très rare. Ce qui marche, c'est les commandes de portraits mais pas de reportages. Nous non plus, on ne passe pas de commandes, parce que ce qui compte pour nous ce n'est pas le sujet, c'est la manière dont il est fait. Et ce n'est pas possible par une commande... donc en fait, les sujets qui sont publiés sont des coups de cœur. C'est le traitement qui nous intéresse, le chemin parcouru par le photographe, et non pas le sujet. Mais de plus en plus, les jeunes photojournalistes fonctionnent comme ça : ils font des sujets et essaient de les vendre.

- **Et à côté ils font des reportages institutionnels pour pouvoir vivre...**

Oui c'est ça, mais ils vivent quand même avec trois fois rien. Faut pas aimer le confort si vous voulez être photojournaliste !

- **Est-ce que pour vous le photojournalisme a une place en dehors des magazines et des revues, telle une maison d'édition ?**

Alors c'est compliqué parce que ce qui paraît évident, c'est que les maisons d'édition qui font du photojournalisme s'adressent à une cible assez étroite et selon moi ils font une erreur. Ils publient juste de la photo. Or, pourquoi 6Mois marche ? C'est parce qu'on accompagne la publication de photos avec un travail rédactionnel : il n'y a pas une photo sans légende, il y a un énorme travail d'editing, de légendage et de textes après les portfolios. On fait une sorte d'écrin. Or, la plupart des maisons d'édition se contentent de publier des images les unes derrière les autres ; et le grand public ne peut pas adhérer à ça.

- **Ce type d'images à besoin de texte.**

Oui, c'est incompréhensible si on ne sait pas de quoi on parle ! Ce qu'on fait nous c'est que dans les légendes, qui sont très travaillées, on apporte au lecteur ce qu'il n'y a pas dans la photo. Et c'est ce que ne font pas, en général, les photojournalistes. Il écrivent : « Paul Durand, 37 ans, professeur au collège Paul Valéry ». Ce qui n'a aucun sens ! Ce travail de légendage, démultiplié par des centaines de photos, c'est ce qui fait que *6Mois* marche. Et c'est ce que ne font pas les maisons d'édition. Ce n'est pas du photojournalisme, et même les petites maisons

d'édition dont vous parliez tout à l'heure, vous prenez n'importe quel livre, il y a des photos et il n'y a que très peu de texte. Je cite toujours l'exemple du Bec en l'air, qui a fait un vrai travail d'édition rédactionnel. Après ce n'est pas pour ça que ça marche ! Par exemple, pour moi, un des modèles, c'est Miquel Dewever-Plana, de l'agence VU, édité au Bec en l'air, sur son travail de cinq ans au Guatemala sur les gangs. Il a fait un vrai boulot d'enregistrement des gens qu'il rencontrait, de mise en page, il y a des entretiens, il y a des textes bien sentis, c'est un travail d'édition qui est différent de ce qu'on voit d'habitude. [Marie-Pierre part chercher le livre…] C'est un petit livre, en plus il est beau. Je ne sais pas combien de temps ça leur a pris de faire ce livre, mais là il y a un vrai travail éditorial, ce qui n'est pas le cas dans la plupart des livres photos, où les éditeurs et les photographes se contentent de faire un editing et non pas un travail sur le rapport texte-images, ce qu'on fait nous. Ça me fait penser par exemple à *Haïti* le livre de Corentin Fohlen qui a très bien marché. Il a fait une chose qui, pour moi, ne devrait pas se faire dans le livre photo, il a mis toutes les légendes à la fin. Donc en fait, ce faisant, il s'adresse aux amateurs de photographie, mais pas aux gens qui s'intéressent à Haïti. Donc, c'est de l'entre-soi. C'est un travail photographique à destination des amateurs de photo. Or, quand on est photojournaliste, on est censé viser un public plus large qu'un public d'amateurs photo. On est censé viser un public qui s'intéresse au sujet. Mais pour un public qui s'intéresse au sujet, vous ne pouvez pas faire un objet avec juste des photos... [Marie-Pierre part chercher le livre et me montre la page des légendes].

- **Ah oui, en plus des légendes sont longues !**

Mais oui ! Il aurait pu faire des petits textes ! Il y en a un petit au milieu, mais ça n'a pas de sens. Quelqu'un qui s'intéresse à Haïti veut savoir où on est, ce qu'il se passe... J'en avais pourtant parlé avec lui avant. Je pense qu'il y a une part de facilité, c'est plus facile à mettre en page... C'est un superbe boulot mais qui s'adresse aux amateurs photo. Mais ce n'est pas le seul. Les photographes ont le sentiment que si on met le texte à côté de leur image, ça pollue leur image.

- **Et que ça en dise trop par rapport à ce que leur image peut dire seule.**

Mais c'est un non-sens parce que si la légende est bien faite, elle ne dit pas ce qu'il y a sur l'image, elle répond aux questions qu'on peut se poser. C'est le cas de presque tous. Je ne connais personne qui fasse ce vrai travail de légendage, parce qu'ils sont tellement fiers de leurs photos... Un autre exemple, le livre *7/7* de Guillaume Herbaut, là il y a plus d'infos, mais ça ne correspond pas, ce n'est pas sur la bonne page.

- **Oui, j'ai travaillé sur ce livre l'année dernière lors de mon stage aux Éditions La Martinière, en fait il y a un texte de présentation au début de la partie et effectivement, on a quand même envie d'en savoir plus, d'aller plus loin sur chaque photo. Quand je l'ai rencontré, il m'a vraiment expliqué ce qu'il y avait dans son livre et je me suis dit que c'était dommage, parce que toutes ses informations on ne les avait pas, le public ne les aurait pas.**

Mais si vous lui posez la question, pourquoi il n'a pas fait des petits textes, en vis-à-vis, il dira « Parce que c'est un livre photo ». Et pour moi l'erreur des maisons d'édition elle est là. Mais tous, Filigranes, les éditions de Juillet, etc. À part le Bec en l'air, avec cet ouvrage dont je vous ai parlé… [Maire-Pierre continue à chercher ce livre, sans succès…] Vous regarderez sur internet…

- **Et par rapport aux légendes, c'est vous qui travaillez les légendes avec les photographes et qui les soumettez ensuite aux photographes ? Vous apportez un travail rédactionnel, avec eux, sur leurs images ?**

En fait, c'est fait par un journaliste de la rédaction, qui, d'abord, demande au photographe de décrypter chaque image, pour pouvoir faire un editing. Le journaliste fait donc un brouillon d'editing avec le directeur artistique et le graphiste, qu'il envoie au photographe – parce que souvent les photographes ne sont en France donc ça se fait sur Skype. On envoie donc un premier jet et ensuite le photojournaliste sur Skype raconte au journaliste chaque image et le journaliste écrit les légendes. Il soumet toutes les légendes au photographe dans la mesure où ce sont des guillemets, c'est la parole du photographe, il faut qu'il valide, parfois il corrige des erreurs. Donc c'est fait en coopération avec le photographe mais c'est notre journaliste rédacteur de l'équipe qui écrit, sachant que les photojournalistes sont en général pas les mieux placés pour écrire les légendes. Ils ne savent pas faire.

- **Est-ce qu'il arrive qu'ils soitent accompagnés sur place par des journalistes ?**

Ça arrive. Mais même dans ce cas-là on fait nous même les légendes.

- **Vous avez donc développé une façon de rédiger les légendes ?**

Oui. Enfin, c'est une façon toute bête, pour moi elle est naturelle. C'est vraiment raconter qui est sur la photo, qu'est ce qui se passe et donner le contexte qui ne se lit pas dans l'image. Pour la plupart des sujets on fait comme ça. Il y en a qui sont faits différemment, par exemple l'histoire des triplés autistes en Espagne : la mère avait été interviewée à la télé, le photographe nous a envoyé la vidéo, on a retranscrit l'entretien, et c'est la mère qui raconte l'histoire dans les légendes. On le fait aussi dans le prochain numéro, où il y a un agriculteur qui raconte lui-même. Si le photographe a enregistré les personnes qu'on voit sur les photos, on peut faire avec ça. Ça dépend un peu des matériaux qu'on a. Je ne savais pas que ça pouvait aller aussi loin que ça, mais en effet les personnes photographiées sont sûrement les mieux placées pour raconter leur histoire. Bien sûr. Il y a parfois des photographes qui font des films, donc on demande de décrypter des passages qui nous permettent de faire des légendes.

- **Selon vous, pourquoi il n'existe pas de maisons d'édition spécialisées en photojournalisme aujourd'hui ?**

Je pense qu'elles ne peuvent pas être viables si elles ne font pas le travail d'accompagnement rédactionnel. Je pense, je ne sais pas. Comme personne ne le fait, c'est difficile de savoir... Enfin, si, le Bec en l'air mais c'est un contre-exemple le livre de Miquel et en plus il n'a pas bien marché. Mais c'est un sujet très dur, sur les gangs. Il faudrait faire un essai avec un sujet plus classique. Aujourd'hui, les ventes de livres de photo, sont globalement assez faibles… S'ils sont présentés comme des livres de photographie ils ont un public très restreint. Peut-être que ça marcherait un peu mieux en allant aussi loin dans l'accompagnement rédactionnel que *6Mois*. Je n'ai pas la réponse, je n'ai jamais vu personne le faire, je ne sais pas. C'est très difficile aussi pour les galeries qui font du photojournalisme, il y en a peu. Il y en a une qui s'est lancé il y a quelque mois. The Chata Gallery qui, à chaque exposition, cherche un nouveau lieu. C'est Solène Delorme, elle est très active. Elle voudrait mettre en avant des photojournalistes publiés dans *6Mois*.

- **Les événements sont importants pour les ventes de la revue ?**

Oui, ça fait partie de notre travail. Comme on ne fait pas de pub, on est connu parce qu'on répond aux sollicitations de l'Éducation nationale pour venir parler dans les classes, des libraires qui veulent qu'on rencontre le public, des médiathèques, etc. On fait beaucoup d'événement comme ça et toute la rédaction participe.

- **Donc ce sont plutôt des demandes externes ?**

Le gros événement que nous avons créé, c'est le festival Les Rendez-vous de Juillet. On fait aussi des rencontres en face, au 27 rue Jacob.

- **Est-ce que, selon vous, le public de la revue *6Mois* pourrait être intéressé par des livres de photojournalisme ou la revue leur suffit-elle ?**

C'est difficile de répondre… Je pense que l'objet est plus intimidant. Je pense que ces publics se regroupent, quelque part. Les photographes achètent aussi *6Mois*, par exemple. Le public se recoupent nécessairement. Une fois j'étais à une table ronde sur le photojournalisme, il y avait un photographe qui venait de faire un livre chez un petit éditeur français, en faisant une campagne de financement participatif, comme la plupart, et qui disait que c'était formidable. Le problème, qui est-ce qui a participé à ce financement ? Ses amis, sa tante et sa voisine ? Et quand ses copains vont faire la même chose, il donnera à son tour trente euros. On reste donc dans l'entre-soi. J'ai rien contre les campagnes de financement participatif mais ce n'est pas ce qui va sauver l'édition. On reste vraiment dans le petit milieu d'amateurs et de producteurs, puisqu'ils s'achètent entre eux.

- **Est-ce que vous avez des choses à rajouter ?**

Honnêtement, je ne suis pas sûre qu'une maison d'édition qui ferait seulement du photojournalisme serait viable.

- **Vous pensez qu'il faudrait peut-être se diversifier ou le faire correctement ?**

Oui, il ne faut pas mettre les légendes à la fin, mais ça les photographes n'en veulent pas... Je ne sais pas. Ou alors faire des livres thématiques, par exemple, « les mégalopoles », mais c'est compliqué.

Annexe 2 : Cécile Poimboeuf-Koizumi, fondatrice des édtions Chose Commune

- **Pouvez-vous tout d'abord décrire votre maison d'édition ?**

Dans la maison d'édition il y a moi, Cécile, et Vasantha qui lui est photographe. J'ai un parcours un peu particulier parce que je n'ai étudié ni la photographie, ni l'édition. J'ai fait des études plutôt littéraire, j'ai un double master de Chinois et Japonais à Paris VII, que j'ai eu en 2010. J'ai décidé, un peu par hasard, de faire mon stage de fin d'études au Japon au musée de la photographie de Tokyo pendant six mois et c'est là où s'est passé le déclic. C'était vraiment la photographie. J'ai toujours été très littérature, je suis très sensible à l'objet livre, j'aime acheter des livres anciens. [...] J'ai fait mon mémoire sur Shoji Ueda dont j'ai étudié l'œuvre dans son intégralité, j'ai fait des interviews de son petit-fils, etc. Ensuite je me suis rendu compte que c'était difficile de trouver du travail et encore plus quand on a des études entièrement francophones. Du coup j'ai fait un stage chez Éric Franck qui est une galerie à Londres spécialisée dans le vintage. Il est plutôt un dealer d'art qu'une galerie, parce qu'il n'a pas d'espace mais il fait les foires comme Paris Photo. J'ai donc passé un peu de temps avec lui et puis c'est un peu en accumulant les expériences dans le milieu que j'ai réussi à me faire une petite place on va dire. J'ai travaillé à l'agence VU' pendant un moment, j'ai travaillé à la FNAC où j'ai eu l'opportunité de chapeauter tout le pôle image. C'était une expérience assez différente, comme du mécénat d'entreprise. J'ai aussi travaillé avec des artistes en direct, j'ai fait des choses très différentes. Puis l'édition est venue complètement par hasard puisque je n'ai pas du tout eu d'expérience dans une maison d'édition. En fait, Vasantha qui est photographe donc, voulait publier son premier livre *Piémanson*. C'est un travail au long cours sur lequel il a travaillé pendant cinq ans, qui est en fait une plage près de Arles et de Saint-Marie-de-la-mer où l'on peut encore vivre sur la plage l'été. Il voulait en faire un livre et il s'est heurté à la difficulté de faire des livres quand on est un jeune photographe émergeant. Beaucoup de maisons d'édition demandaient un peu d'argent qu'il n'avait pas. Il a fait une levée de fonds et ça a très bien marché. Il s'est alors dit qu'il préférait faire le livre lui-même et c'est à ce moment-là que l'on s'est rencontrés et qu'on s'est dit pourquoi on ne créerait pas une structure. L'idée était donc dès le début, forcément, de publier son travail puisqu'il est cofondateur de la maison, mais pas que. Sinon il aurait pu faire de l'autoédition sans avoir besoin de créer une structure. [...] Pour nous l'idée c'était de publier d'autres artistes et que ce ne soit pas la maison d'édition de Vasantha. *Piémanson* est donc le premier livre qui a lancé la maison et il s'est très bien vendu. On l'avait édité à 650 exemplaires mais on l'a vraiment vendu en deux mois. On a hésité à le réimprimer mais finalement non. Donc voilà, on vient de milieux très différents. Il n'a pas étudié la photographie, il a travaillé longtemps à l'agence Picture Tank en tant que photo éditeur. C'est aussi pour ça qu'il a une affinité à éditer le travail des autres parce que c'était son métier. Il est donc photographe à plein temps, sans avoir étudié la photographie, et moi je suis éditrice à plein temps sans avoir étudié l'édition ! Pour résumé, c'est ça notre parcours ! [Rires]

- **Quand est-ce que vous avez créé cette structure ?**

Ça fait trois ans, c'était en mai 2014. On a commencé en tant qu'association et on est devenu une SARL depuis un an, depuis avril 2016. C'est quand même un fonctionnement très différent

même si ça ne se voit pas. Dans l'association, il y avait nous deux mais en tout on était cinq. On avait constitué une équipe pour se lancer. Il y avait notre développeur, qui est toujours notre développeur aujourd'hui mais qui est un prestataire maintenant. Il y avait une traductrice, qui est anglaise, mais qui du coup a peu travaillé car elle traduit vers le français alors que nous c'est plutôt l'inverse. Après il y avait une personne aux compétences juridiques. Donc voilà, il y avait chez chaque membre de l'association des qualités qui permettaient de se lancer.

- **Et pour quelle raison avez-vous changé de statut ?**

Le statut de l'association n'était pas adapté puisqu'elle n'est pas censée avoir une dimension commerciale. Et même si à l'époque personne ne se payait, à partir du moment où on vend des livres c'est commercial. C'est vrai qu'en France c'est quand même compliqué de se lancer dès le début dans la création d'une société, il y a les charges, ça devient de suite très sérieux. Ce n'est pas comme aux États-Unis où vous mettez un panneau devant chez vous « Je vends des *hots dogs* ! » C'était un peu trop d'engagement, on était plus jeune, et puis sans savoir si ça allait durer ou pas. Puis quand on s'est dit que l'on voulait que ça devienne notre métier, ça faisait donc sens d'aller vers une société. L'activité commençait aussi à prendre beaucoup de place, je faisais des mi-temps avant et il a fallu que je fasse un choix. Soit je m'y mettais à 100 %, soit je continuais dans cet entre-deux avec un travail alimentaire et faire ça le soir ou le weekend. [...] Il y avait aussi l'envie de voir ce que ça donne, de manière plus viable et sur le long terme. De toute façon, l'association ça n'a jamais été l'idée que ce soit comme ça toute notre vie.

- **Combien avez-vous de titres au catalogue ?**

Aujourd'hui, on en a sept et il y en a un qui sort dans deux semaines.

- **Est-ce que vous vous êtes mis un objectif de publication par an ?**

On s'est mis comme objectif de quarte à cinq titres par an, déjà pour que ce soit rentable. Cette année c'est vraiment la plus grosse année. La première année il n'y avait eu que *Piémanson*, la deuxième année il n'y a eu que *Shoji Ueda*, dont on a fait une seconde édition l'année d'après mais ça ne compte pas comme un nouveau livre. Cette année on est passé à quatre ou cinq titres, ce qui va être notre rythme de croisière.

- **Vous commencez donc à trouver votre équilibre ?**

Oui ça va. Après c'est difficile à savoir s'il n'y a qu'un livre qui marche extrêmement bien sur les quatre ou cinq. Le calcul marche quand les cinq se vendent bien. Le calcul ne marche pas quand sur les cinq il y en a trois qui ne marchent pas. J'arriverai à faire un bilan à la fin de l'année, puisque c'est vraiment l'année où on en a fait le plus. Mais l'année dernière les deux livres se sont assez bien vendus, dont un particulièrement qui est *Astres Noirs*, dont on vient de sortir la seconde édition il y a un mois. On tire maintenant entre 1 000 et 1 500 exemplaires, en fait il n'y a eu que *Piémanson* qu'on a sorti à moins de 1 000 exemplaires.

- **Comment vous justifiez ces tirages à plus de 1 000 exemplaires ?**

On n'est pas du tout pour les petites éditions, on est même assez contre les 500 exemplaires. Je sais que ce sont aussi des choix financiers mais il y a aussi des choix de collectionneurs et on n'est pas vraiment d'accord avec cette idée d'avoir des choses qui ne soient pas disponibles, qui deviennent rares, plus chères. [...] Il y a trois jours je rencontrais justement un collectionneur

qui me disait : « si le photographe est connu il faut que ce soit à très peu d'exemplaires. » Pour moi c'est vraiment une aberration, justement plus ils sont connus plus il faut les tirer à beaucoup parce qu'on va pouvoir les vendre *a priori*. Si le photographe est connu et qu'il n'y a pas beaucoup de publication sur lui, il faut qu'un élève qui étudie son œuvre puisse en trouver en bibliothèque. On ne fait pas des livres pour le marché des collectionneurs. C'est aussi une question de ligne éditoriale. Je ne critique pas ceux qui le font, mais ce n'est pas ce que l'on veut faire nous. On connait pas mal de collègues qui, même s'ils en font dix par an, tirent à 300 exemplaires. On n'est vraiment pas d'accord avec ça et se serait de toute façon difficile pour nous de trouver dix bons projets par an. Ce n'est pas si simple de trouver des bons projets. On prend aussi beaucoup de temps avec l'artiste dans la conception, donc on ne pourrait pas en faire dix et ne pas s'y intéresser comme on le souhaite. [...] Le livre pour nous c'est quelque chose qui doit durer dans le temps et doit être largement accessible. Même si on ne pratique pas des prix extrêmement bas, puisqu'on est entre 45 € et 65 € selon les livres, ce sont des prix justes par rapport aux produits. Ce n'est pas peu cher évidemment, un étudiant ne va pas s'acheter ça tous les jours. On fait aussi des tirages de tête, jusque-là pour tous nos projets, et ces objets sont clairement pour les collectionneurs. Ils sont entre dix et trente exemplaires, selon les projets et selon les noms.

- **Vous faites des éditions très spécifiques de ces ouvrages, avec un coffret c'est ça ?**

Oui, ils ont tous un coffret qui est différent. *Shoji Ueda* et *Early Bird* ont été fait avec un relieur différent mais sinon tous les autres ont été fait avec le même relieur qui est à Paris. Ce sont donc des tirages limités qui dépendent aussi des collectionneurs qu'on va avoir, on a maintenant une base de 10 ou 12 personnes qui achètent presque à chaque fois. Il y a aussi des galeries qui en prennent parfois plusieurs. On anticipe selon la demande. Ça coûte très cher à produire donc l'idée ce n'est pas de les avoir sur les bras pendant trois ans.

- **C'est presque à la demande en fait…**

Oui, il faut que ces ouvrages puissent partir assez vite. C'est aussi ça qui aide le financement du projet, même si on ne peut pas marger énormément non plus, on marge quand même plus que sur un livre. [...]

- **Justement, d'où proviennent les financements pour la réalisation de vos ouvrages ? Bénéficiez-vous, de temps en temps, de subventions pour la réalisation d'un livre ?**

Il y a en fait deux fonctionnements. D'un côté il y a le projet de Vasantha qui se déroule sur sept livres, dont deux sont déjà parus *Early Times* et celui qu'on vient de sortir *The Promise*. Il va y avoir sept livres car il retrace une histoire en sept chapitres.

- **Vous n'avez pas gardé une charte graphique commune ?**

Non, on garde juste le format sinon tout change. D'ailleurs, celui-ci est secret parce qu'il sort en septembre… [Cécile me montre le livre] C'est le troisième et il n'a vraiment rien à voir avec les autres à part le format. C'est un projet particulier, dont on sort deux titres par an jusqu'à 2019. C'est assez chronophage et pas facile à financer c'est pour ça que je le prends un peu à part. C'est un financement assez mixte on va dire, il y a une partie avec notre propre argent et une autre avec des mécènes que l'on a sollicités et dont certains ont déjà préacheter les sept livres ou les sept tirages de tête. On a aussi une offre de mécénat, où ceux qui ont participé ont

un tirage et leur nom dans le colophon du livre. D'un côté il y a ce projet, puis pour les autres livres on fait toujours du préachat, pas de *crowdfunding*, mais toujours une période d'un mois à peu près où on lance le livre sur notre site internet. Selon les projets, on offre toujours un petit tirage gratuit donc on n'a pas de mal à avoir 200 préachats par livre.

- **C'est comme de la souscription.**

Oui voilà, c'est de la souscription avant qu'il sorte. Mais c'est vrai que si on en vend 200, ça permet de commencer à payer les factures qui arrivent souvent avant les ventes ! Avec l'artiste japonaise, dont le livre va sortir à la fin du mois, comme elle vient très peu en France et qu'elle ne reviendra sûrement pas, les 100 premiers achetés vont être signés. Il faut quelque chose qui incite. Je suis la première d'ailleurs à ne pas acheter en avance parce que j'aime voir le livre fini. Donc les gens qui achètent en avance, qui connaissent la qualité de la maison et des produits finis, on veut leur offrir quelque chose. Il faut toujours imaginer quelque chose, car s'il n'y a rien c'est compliqué de faire acheter en avance. Ou bien c'est moins cher mais le moins cher ça ne nous convient pas puisqu'on a besoin de cet argent. Peut-être qu'un jour on pourrait faire moins cher mais plus en quantité, mais je ne suis pas sûre que ça engrange le double de préachat juste parce que c'est 5 € moins cher. On a aussi les frais de port offerts sur notre site, pas que pour la souscription, pour tout. Puisque les livres qui sont vendus en librairie sont avec une remise, on s'est dit que pour les livres qui seraient vendus en direct, même si on paye 5 € de frais de port on gagnerait forcément plus que ceux en librairie. On vend bien en France mais aussi à l'étranger et même si ce sont des frais mensuels qui peuvent s'accumuler assez vite, au final ça incite les gens à acheter sur notre site internet. [...] Sinon, pour en revenir aux subventions, on n'a jamais eu de subvention publique avec le CNAP par exemple. On a postulé une fois mais on ne l'a pas eu. Pour avoir épluché les listes des lauréats des dix dernières années, j'ai l'impression que les subventions sont davantage accordées à des artistes français, ou reconnus en France. On aurait pu postuler avec Vasantha, je pense que l'on aurait eu plus de chance. C'est vrai que dans notre catalogue on a peu de Français. Donc jamais de subvention publique, mais on a déjà eu des aides de fondations privées que l'on essaye de cibler en fonction des projets. Si l'artiste est japonais ce sera avec une structure en rapport avec le Japon, par exemple.

- **C'est vous qui partez à la recherche de ses aides privées ?**

Oui c'est nous qui allons les chercher. Par contre on n'a jamais fait de coédition, ou de choses dont on n'est pas à l'origine. Par exemple, l'aide n'est pas encore trouvée, mais on va publier un livre d'Alexandra Catière, qui est assez connue en France. Elle a eu le prix BMW il y a deux ans, elle a fait une résidence, elle est dans la collection de Neuflize aussi. Donc on va solliciter BMW et Neuflize parce qu'il y a déjà un lien. Ce n'est pas sûr que ça fonctionne mais on essaye de chercher en fonction des projets.

- **Et lorsque vous avez des aides de la part de fondations, ils font en général des préachats ou investissent de l'argent ?**

Il y en a qui investissent juste de l'argent. Ils ont un budget et on leur dit de combien on a besoin. Mais ça ne dépasse pas un tiers du budget en général. Dans le cas idéal c'est un tiers une fondation, un tiers du préachat avec une galerie par exemple et puis un tiers nous. Le cas idéal n'est pas si fréquent, donc souvent on met plus que les autres.

- **Pour vous, un livre ne peut voir le jour que dans ces conditions-là ?**

Il y a pas mal de livres que l'on a sortis malgré tout, même sans avoir les conditions idéales et on s'en est sorti. Ce livre de Geraldo de Barros, c'est nous qui sommes allés voir la galerie Éric Franck qui a tout le fonds de cet artiste. Il nous a donc mis en contact avec la personne qui gère les archives et elle avait tellement envie qu'il y ait un livre sur cette série qu'elle a participé à la même hauteur financière que nous. Mais ça dépend vraiment des projets. C'est pour ça que nos prix de vente sont toujours de cet ordre-là, sinon ce n'est pas viable pour nous.

- **Vos ouvrages sont généralement autour de 50€ mais j'ai l'impression que vous n'avez pas une image de faire des livres trop chers.**

Il y a des livres que je vois en librairie que je trouve vraiment chers, même trop chers pour ce que c'est et on comprend que la motivation de l'éditeur est de se faire de l'argent. Ça se voit, on le sait. Les gens peut-être ne le voient pas, mais nous on le sait quand on voit la pagination, le nombre d'images, la photogravure, le papier, etc. Psychologiquement on s'est toujours dit qu'on ne dépasserait pas les 60 €. En tant qu'acheteuse j'ai du mal à passer la barre des 60 € et pourtant j'achète facilement des livres à 50 €. Si le livre vaut ce prix-là, pour moi ce n'est pas spécialement cher. [...]

- **Vous arrivez pour l'instant à rester dans cette fourchette de prix donc ?**

Oui. On fait que baisser même. Le dernier justement on va le faire à 45 € au lieu de 50 € mais c'est aussi à cause du marché japonais qui est très différent. Les livres se vendent pas mal, même plutôt bien, mais les livres que publient les maisons d'édition japonaises ne sont pas souvent de très bonne qualité. Il n'y a jamais de grande recherche. Ils sont très consommateurs de livres photos mais plutôt comme des albums. La Japonaise que l'on publie, son premier livre qu'elle a autoédité est celui-ci… [Cécile me montre cet ouvrage] Elle le vendait 25 € donc elle avait peur qu'à 50 € son prochain livre ne pourrait pas accéder à ce marché. Mais en termes de fabrication ils sont vraiment différents et les Japonais ont un peu de mal à comprendre cela.

- **Vous vendez donc vos livres à l'étranger en baissant le prix ?**

De toute façon les livres à l'étranger se vendent plus chers puisqu'il y a le transport, les frais de douanes, etc. Mais je ne change pas mon prix de vente. On ne fait pas de dépôt, on ne fait que de l'achat ferme, donc une fois la remise accordée le revendeur peut faire ce qu'il veut. Donc même si on a un livre à 50 € ici, il sera vendu 60 € ou 65€ au Japon, comme tous les produits d'export. Quand c'est un artiste japonais c'est plus compliqué car c'est chez eux mais c'est un éditeur étranger.

- **Nous avons déjà abordé la question de la coédition et des partenariats, a priori vous n'en faites donc pas pour l'instant.**

Non, pas pour l'instant. On n'est pas contre mais quand on a un catalogue très restreint comme le nôtre il faut bien choisir chaque projet, il faut que ça nous ressemble car chaque sortie de livre se ressent. Après, si une institution nous sollicite pour coéditer un livre on ne dirait pas non. [...] Avec d'autres éditeurs pour l'instant non plus, mais ça pourrait se faire avec le Japon par exemple sur des projets avec beaucoup de textes.

- **Est-ce que vous cherchez à entourer le livre d'une exposition ou d'un événement particulier lorsque vous vous lancer dans un nouveau projet ?**

Pour l'instant il n'y en a jamais eu. Je pense qu'on est encore un peu jeune dans le secteur. Maintenant on arrive à voir un peu plus loin pour les projets, sur deux ou trois ans à l'avance. En général les expositions s'organisent aussi deux ou trois ans à l'avance, donc les expositions d'aujourd'hui se sont montées quand on était à peine créé. Aujourd'hui on essaye de faire concorder la sortie d'un livre avec un événement. Par exemple pour le livre d'Alexandra Catière où on s'est dit que ce serait bien si elle avait une exposition chez In Camera, sa galerie. Par contre ce qui est intéressant c'est que parfois c'est le livre qui permet d'organiser une exposition. Par exemple avec notre livre *Astres Noirs* il va y avoir un *Solo Show* à Paris Photo cette année avec la galerie d'un des deux artistes. Pour nous c'est un peu la consécration ! C'est un peu le modèle japonais où, il y a quelques années, beaucoup de livres circulaient et quand l'artiste devenait un peu reconnu grâce à son livre il y avait une exposition. En Occident c'est plutôt le contraire, si un artiste a une exposition ça veut déjà dire qu'il est connu et donc après il peut y avoir un livre.

- **Aujourd'hui l'exposition a aussi besoin d'un livre.**

Oui voilà, les deux se complètent.

- **J'aimerais que l'on parle de votre diffusion et distribution. Comment et par qui elles étaient gérées au départ ? Où en êtes-vous aujourd'hui ?**

Nous sommes autodiffusés et autodistribués, sauf pour le Japon où l'on a un distributeur et pour l'Australie où on travaille avec une librairie qui fait aussi de la distribution. C'est complètement un choix. On a été approché plusieurs fois par des diffuseurs et distributeurs mais on a toujours refusé car les conditions sont beaucoup trop difficiles pour un si petit catalogue. On n'est pas contre et peut-être que plus tard on passera par un diffuseur et un distributeur. Dans nos finances, pour l'instant une personne qui gère notre diffusion à mi-temps en *freelance* nous coûtera moins cher que d'avoir un diffuseur. On cherche notamment quelqu'un pour la rentrée. Passer par un diffuseur, dans nos calculs, ce n'est pas viable.

- **Et vous ne faites donc que de la vente ferme en librairie ?**

Il n'y a qu'avec Le Bal que l'on fait du dépôt car on n'a pas le choix, mais sinon oui, que de la vente ferme. [...] Ma peur, pas avec Le Bal bien sûr, c'est que parfois quand on est en dépôt il y a moins la volonté de défendre les livres. Par contre les librairies avec qui on travaille suivent vraiment nos livres et je passe parfois une demi-heure au téléphone avec le libraire qui veut savoir toute l'histoire du livre. C'est la passion qui ressort !

- **Vous ne vous êtes jamais retrouvé face à des libraires réticents à la vente ferme ?**

Non, jamais. Peut-être parce que l'on fait comme ça dès le début.

- **Et vous êtes allés sur place, physiquement, à la rencontre des libraires ?**

Oui, au début il fallait les démarcher. Aujourd'hui ce n'est pas la peine d'aller les voir, ils voient notre *newsletter*, ils nous appellent et ils commandent, parfois seulement un ou deux exemplaires pour voir l'objet. Mais j'ai toujours préféré qu'ils en prennent un ou deux plutôt que d'en avoir dix qui trainent quelque part. Il y a des librairies qui vont vraiment nous suivre et une fois qu'ils ont vendu leurs exemplaires ils vont de suite faire du réassort. Mais c'est difficile

d'avoir que des gens comme ça. Les autres il faut plutôt les appeler, voir s'ils ont du stock et là ils se disent qu'ils vont recommander. Mais on ne peut pas appeler toutes les semaines. Je n'ai donc aucun moyen de savoir s'ils ont vendu les livres et à quel rythme. On cherche quelqu'un pour faire ce suivi car ça prend beaucoup de temps.

- **Et c'est vous qui faites aussi la distribution.**

Jusque-là oui. Justement la personne que l'on cherche sera aussi en charge de la distribution en plus de la diffusion, de la relation libraires mais aussi un peu de la communication. C'est une activité extrêmement chronophage, surtout que l'on a de plus en plus de titres. Et aussi de plus en plus de libraires qui nous suivent depuis trois ans. Parfois c'est exponentiel en fonction des projets aussi. Par exemple avec l'artiste australienne on a eu un intérêt soudain en Australie où les libraires suivent maintenant l'ensemble de notre production. Cela a créé un point d'entrée qui est devenu récurrent.

- **Dans combien de librairies parisiennes vos livres sont-ils disponibles ?**

On est chez tous les spécialisés, Le 29, 7L, Le Monte-en-l'air, Le Bal, La MEP, etc. Puis après des librairies plus généralistes comme l'Atelier à Jourdain, l'Ouvre-Boîte dans le 10e par exemple. On est aussi à la librairie du Bon Marché, celle d'Actes Sud chez Hermès. La plupart on les a démarché mais parfois c'est qu'ils ont eu une demande d'un client donc ils ont commandé chez nous. Après il faut saisir l'opportunité et leur proposer nos autres ouvrages. Il faut être commercial, ce n'est vraiment pas mon métier mais on est obligé car il faut vendre nos livres. Vendre on sait le faire parce qu'on est obligé de le faire mais ce n'est pas toujours évident, sur les salons, etc.

- **Oui c'est aussi ça le métier d'éditeur. Ce n'est pas celui auquel on pense au départ mais la partie commerciale est l'une des principales missions.**

Oui, il faut savoir défendre ce que l'on publie. On est aussi les mieux placés pour en parler et les libraires sont contents de nous voir en personne.

- **Et en France, vous travaillez avec les principales librairies indépendantes ?**

Oui, Quai des Brumes à Strasbourg, Mollat à Bordeaux, Ombres Blanches à Toulouse, à Nancy, à Marseille.

- **Vous avez dû aussi les démarcher physiquement ?**

En province, la plupart ce sont les libraires qui sont venus nous chercher. Peut-être parce qu'ils ont eu un client qui a demandé un de nos ouvrages, donc ils ont commandé. On vend aussi beaucoup sur notre site internet, dans des villages improbables mais aussi beaucoup à des clients en région parisienne qui font, je pense, partis du réseau parisien très connecté et au courant de la vie culturelle de la capitale. Après on vend beaucoup à l'étranger. Je dirais qu'on vend même pas 40% de nos tirages en France. On vend énormément à l'étranger mais c'est aussi dû aux artistes étrangers que l'on publie. À part Vasantha, on n'a jamais publié de Français. Ce n'est pas qu'on est contre les artistes français mais on aime bien explorer et faire connaître des artistes, jouer avec les frontières.

- **Comment avez-vous choisi vos partenaires et fournisseurs ? Par exemple les imprimeurs et les photograveurs.**

On ne travaille pas toujours avec le même imprimeur, mais il y en a deux avec lesquels on a travaillé plus d'une fois. Il y en a un dans le nord de l'Italie à Aoste qui est Musumeci et puis Art et caractère près de Toulouse. On a travaillé avec un imprimeur en Belgique mais on n'était pas satisfait. En fait on a toujours des problèmes avec la reliure. L'impression en général ça va, on travaille la photogravure avec Daniel Regard des Artisans du regard qui est le top des photograveurs. Pour l'impression on va sur les calages et elle est en général très bonne. En revanche, la reliure on n'est pas là donc tout peut arriver. J'ai toujours trouvé cette étape très difficile alors que c'est le moment où le livre devient vraiment livre. Même avec des très bons on a eu parfois des problèmes à la reliure. Il y a des solutions, certains exemplaires sont refaits mais ça entraine du retard. De plus en plus on demande à l'imprimeur de faire un contrôle chez le relieur. [...] Art et Caractère nous ont été conseillé par des graphistes avec qui on travaillait et Musumeci c'est l'équipe du musée de l'Elysée que je connais bien qui travaillait avec eux. C'est difficile de trouver un imprimeur, il a le côté technique bien sûr mais aussi le côté humain qui est très important et ça pour tous les prestataires avec qui on travaille. On a une petite équipe de *freelances* maintenant avec qui on travaille et c'est important que ça se passe bien.

- **Avez combien de graphistes travaillez-vous ?**

On a travaillé avec trois studios différents pour le moment. Pour le projet de Vasantha c'est le même studio hollandais qui suit les sept livres mais sinon les deux autres sont Français. Notre façon de travailler est différente de celle des autres éditeurs avec qui j'ai pu discuter. On a des graphistes mais on fait tout. En fait l'intérieur ils n'y touchent pas et c'est nous qui faisons le choix des images avec l'artiste, les séquences, la mise en page, etc. Le graphiste arrive alors en second lieu et on lui présente la maquette qu'il va mettre au propre et on lui laisse en général carte blanche pour la couverture et le choix de typo. Mais de la conception à la finition on est très très impliqué. Les artistes qui cherchent juste un éditeur et qui arrivent avec une maquette totalement finalisée on n'en veut pas. On est vraiment dans un rôle d'accompagnement.

- **C'est vrai qu'en général le graphiste arrive au début du projet et discute avec l'éditeur et l'artiste pour construire une maquette.**

Oui c'est vrai. Pour le projet de Vasantha c'est un peu différent car on est tous les deux dedans, on n'a pas d'œil extérieur et même si on fait la maquette intérieure nous-même, on laisse beaucoup plus de liberté au graphiste. Sur les autres livres on a en fait une idée très précise de chaque projet. On donne donc beaucoup d'indications aux graphistes tout en leur laissant un peu d'espace pour la couverture et la typo. Parfois il y a des projets où ils ont peu d'espace d'expression alors le projet suivant on essaye de les laisser plus libres. Ce n'est pas qu'on ne veut pas leur laisser d'espace mais qu'on a parfois des idées vraiment très précises de ce que l'on veut. [...]

- **Une question par rapport au droit d'auteur, pratiquez-vous des pourcentages et des à-valoir ?**

On fait des pourcentages sur les ventes, pas d'à-valoir. Je sais qu'il y a des éditeurs qui ne donnent pas de droit d'auteur sur les ventes mais donnent à l'artiste 100 exemplaires de leur livre par exemple. Nous on en donne quelques-uns mais on préfère quand même leur payer leurs droits d'auteur. Certains artistes essayent de vendre leurs ouvrages de leur côté mais ce n'est

pas leur travail. Et quand ils ont des demandes de la presse ce n'est pas à eux de donner leurs exemplaires, donc ils nous le disent et on s'occupe d'envoyer des services de presse. Jusque-là on a toujours tout vendu, ils ne touchent donc pas juste 50 € et j'ai plutôt l'impression qu'ils sont contents. Je sais qu'il a des pratiques très différentes là-dessus, il y en a qui font aussi du cas par cas en fonction des artistes. Nous ça nous prend moins de temps et ça nous coûte aussi moins cher de payer des droits d'auteur à l'artiste plutôt que de lui envoyer 100 exemplaires en Australie ! Pour les éditeurs qui travaillent principalement avec des artistes français qui viennent récupérer leurs livres avec une valise cela peut se discuter ! En revanche, les pourcentages on les fait quand même varier en fonction des artistes. Ça reste symbolique mais c'est quand même grâce à eux qu'il y a le livre donc c'est normal.

- **Pour conclure, selon vous, quelles sont les compétences indispensables pour ce type de structure ?**

Il faut savoir tout faire ! [Rires] C'est un peu ça en fait ! Je ne pense pas que l'on peut tout faire dans le sens que l'on n'a pas toutes les qualités en une seule personne mais c'est important d'être polyvalent. Avec Vasantha on est assez complémentaire et on fait tous nos choix artistiques ensemble. Moi je suis à temps plein, lui il est photographe donc il n'est pas toujours là. Même si je sais parler avec les photograveurs et imprimeurs, il a quand même des compétences techniques pour pouvoir regarder les épreuves. De mon côté, par mon passé littéraire, je gère toujours les textes. Je suis aussi le chef d'orchestre entre les relecteurs, les graphistes, les artistes. Il y a aussi beaucoup de gestion.

- **Avez-vous autre chose à rajouter ?**

Je ne sais pas ce que vous avez ressenti en interrogeant d'autres éditeurs mais je trouve qu'il n'y a pas trop de solidarité entre jeunes éditeurs, au contraire de Patrick [Le Bescont] et de Xavier [Barral] parce que justement ça fait longtemps qu'ils sont là. Vasantha va me dire qu'entre photographes c'est pareil, même si certains sont amis, globalement les gens se regardent et se comparent.

- **C'est vrai que l'on voit de la solidarité entre des éditeurs qui sont installés depuis longtemps. Cela est peut-être aussi dû au contexte de création qui était plus favorable aux éditeurs de l'époque. Aujourd'hui les éditeurs récemment créés sont confrontés à des conditions difficiles liées au marché.**

Je n'ai aucun nom à citer mais c'est l'ambiance générale qui je trouve n'est pas à la solidarité. On le ressent surtout sur les salons auxquels on participe, en France mais pas que, parce que c'est là que l'on peut voir ce que font les autres. Il y a quelques éditeurs, que l'on connaît maintenant, qui vont venir voir ce que l'on fait et nous pose des questions, mais la plupart, surtout les moyens et les petits, sont capables pendant quatre jours de ne pas faire un seul tour des éditeurs en place. Après ils savent parfaitement ce que vous faites mais je trouve ça étrange. En revanche, que ce soit pour le Festival Unseen à Amsterdam ou pour Arles, on mutualise le transport notamment avec Xavier Barral par exemple. Pour moi la solidarité elle passe par ce genre de chose. Il n'y a aucune concurrence, c'est juste des cartons côte à côte sur une palette ! Après c'est dur pour tout le monde donc je peux comprendre mais je pense que c'est vraiment un problème de compétitivité. Quand je regarde ce que font les autres ce n'est généralement pas la même ligne éditoriale, pas le même public, pas les mêmes artistes donc c'est dommage.

Annexe 3 : Entretien avec Alexandre Balcaen, fondateur des Éditions Adverse

- **Est-ce que tu peux te présenter et présenter ta maison d'édition ?**

Je travaille dans l'édition depuis un peu plus d'une dizaine d'années maintenant. Je faisais partie du collectif The Hoochie Coochie qui était spécialisé en bande dessinée. Son fonctionnement, pour les décisions éditoriales, était sous forme de votes et de décisions prises à la majorité. Ce qui m'intéressait, vraiment, c'était à la fois d'être spécialisé mais aussi d'ouvrir la question de la bande dessinée en travaillant particulièrement sur ses marges, les expériences un peu limites, c'est-à-dire là où la bande dessinée se rapproche de la littérature, de l'art contemporain ou éventuellement d'autres domaines. Ce que l'on pourrait qualifier de bande dessinée expérimentale, ou une approche de la bande dessinée proche de la poésie si on la compare, dans le champ de la littérature, au roman par exemple. Ces sujets intéressaient surtout moi dans ce collectif, et il y avait un certain nombre de projets que je ne pouvais pas mener à bien dans ce cadre-là. C'est donc ce qui a motivé ma décision de créer une nouvelle structure dans laquelle je pourrais être autonome dans toutes les décisions concernant l'éditorial. Cette décision a été prise dans le courant de l'année 2014. En 2015, j'ai continué à travailler pour The Hoochie Coochie mais c'est l'année où mon catalogue a commencé à s'élaborer avec la première liste des projets sur lesquels je voulais m'engager, en sachant que certains étaient déjà des manuscrits prêts. Les auteurs étaient en partie ceux avec qui j'avais déjà travaillé dans le cadre de The Hoochie Coochie, soit parce que la production était trop importante pour que la totalité des choses soient publiables chez eux, soit parce que c'était des auteurs avec qui j'avais des relations très privilégiées et que c'était des projets que j'avais beaucoup portés. Donc certains auteurs m'ont suivis. Il y avait aussi des projets patrimoniaux, notamment sur la période des années 1960-1970, mais peut-être qu'on y reviendra lors de la question sur la politique éditoriale... J'avais aussi l'ambition de lancer une ligne critique et théorique, dont le premier livre serait réalisé par moi-même. Il se présenterait, enfin il s'est présenté sous la forme d'un manifeste qui est une tentative de panorama critique de la constitution du champ de la bande dessinée aujourd'hui, à la fois sur des questions esthétiques et économiques. Il y a donc toute une partie analytique de la chaîne du livre, des réseaux de médiation et de commercialisation parallèles à la librairie et une partie qui fixe les premiers enjeux de la constitution du catalogue : la ligne éditoriale, la présentation des auteurs, les choix de charte graphique, les partis pris en termes de diffusion, de distribution et de fabrication.

- **Tu t'es donc lancé tout seul où vous étiez plusieurs dans ce projet ?**

En fait, j'ai lancé le projet seul mais avec pas mal d'échanges avec un petit noyau d'auteurs avec lesquels je travaillais déjà depuis un moment, ça représente trois ou quatre personnes. Je leur avais proposé à la fois de publier leurs projets et en même temps de discuter du projet général de la maison d'édition pour qu'il y ait un regard critique et extérieur sur ce que j'étais en train d'élaborer, sachant que ces personnes ont dix ou quinze ans d'expériences de plus que moi. J'ai établi mes principes de charte graphique à peu près sept ou huit mois avant le lancement effectif de la maison et j'ai établi mes premiers devis de fabrication quatre mois avant le lancement. Ensuite, j'ai élaboré une offre de souscription pour que les livres soient présentés

et pré-achetables deux mois avant leur publication effective. La création de la structure, que j'ai décidé de faire sous forme associative, s'est faite environ un mois et demi avant la publication des premiers titres. C'était en décembre 2015, la production et les premières commandes de papiers ont été lancées en janvier 2016 et les livres ont été présentés pour la première fois au public au moment du festival de la bande dessinée d'Angoulême fin janvier 2016. Les livres sont arrivés en librairie à partir du mois de février 2016.

- **Combien as-tu publié de livres à cette période ?**

  J'ai lancé le catalogue avec quatre publications.

- **Et par rapport aux devis, comme tu le disais, les fournisseurs t'ont facilement fait confiance ?**

Oui, je n'ai pas eu de souci. Comme j'ai de l'expérience, le gros avantage c'est que j'ai des contacts avec des gens avec qui j'ai déjà travaillé dans d'autres structures, ils me connaissaient personnellement et ils savaient que je suis sérieux. Mais mon modèle de publication est particulier, car sur une douzaine de livres qu'il y a actuellement au catalogue, dix ont été entièrement assumés de manière autonome sur l'impression et sur le façonnage. En fait, mon premier partenariat fournisseur c'était avec un papetier. Ce n'est pas un des principaux papetiers du marché, mais c'est un papetier qui est bien installé et qui travaille essentiellement avec des papiers de créations. Je savais qu'ils proposaient de monter des partenariats avec des éditeurs, si les projets les intéressaient comme valorisation de leur gamme. Le papetier s'appelle Fedrigoni. J'ai rencontré la commerciale en septembre 2015 et je lui ai présenté les maquettes numériques des premiers titres du catalogue. J'avais déjà choisi de systématiser l'utilisation d'un papier très particulier de leur gamme sur la couverture. C'est un papier noir, teinté dans la masse, texturé, très spécifique. Les modalités du partenariat sont que je m'engage à utiliser exclusivement des papiers de ce fournisseur sur l'ensemble de l'objet livre, que ces papiers soient crédités dans l'ouvrage et qu'une petite partie du tirage soit offerte au fournisseur — qu'il utilise comme exemplaires de démonstration pour les tournées des commerciaux et aussi pour leur communication institutionnelle. Même si les volumes ne sont pas absolument délirants, on rentre quand même dans une catégorie de très gros client avec des remises assez conséquentes sur des achats en volume. Avec la commerciale on a donc établi mon programme de l'année 2016, on a fait une évaluation assez précise de l'ensemble de mes besoins et on a considéré que ma commande initiale correspondait à tous mes besoins de papier de l'année. Elle a ensuite accepté que cette commande globale soit livrée en trois fois — ce qui correspond à mes trois moments d'impression et de publication — et que la facturation soit aussi échelonnée au moment des livraisons. Il y a eu un accord de principe car elle s'est rendu compte qu'il y avait un catalogue assez fourni qui allait arriver et je pense, que le fait que j'utilise pas mal de leurs papiers de créations et notamment des papiers très spécifiques, les intéressait aussi beaucoup. J'avais des besoins en papier calque, en papier texturé, couché, des papiers un peu de luxe, teintés dans la masse, etc. Mes fabrications sortaient un peu de l'ordinaire, car avec ma logique de façonnage manuel il y a des brochures piquées classiques avec agrafes mais il y a aussi des livres qui sont cousus à la main avec différentes techniques de coutures et des objets un peu étonnants, des espèces d'hybrides entre le livre et le portfolio, des formats un peu exceptionnels, des choses comme ça. Je pense que ça a participé à ce qu'elle valide la proposition.

- **Ils s'occupent de temps en temps du façonnage ou pas du tout ?**

Non, du coup c'est moi. J'ai aussi beaucoup de chance car j'ai un très bon ami qui a une agence de communication et a une très grosse machine d'impression numérique dont il m'en laisse un libre accès. Je planifie donc mon moment d'impression — ça ne se passe pas à Paris mais à Royan en Charente-Maritime —, je me rends sur les lieux et je me fais livrer mon papier, dont les besoins ont été évalués au préalable en fonction des tirages, des impositions, etc. Ensuite, soit je découpe mes papiers pour qu'ils soient au gabarit, soit j'imprime et je découpe ensuite, une fois l'impression réalisée. Puis, il y a toute la partie assemblage, par agrafes ou par couture, et les dernières opérations de massicot pour les images à fond perdu. Il y a aussi le conditionnement, la mise sous pochette plastique — car je protège les livres à cause des problèmes de distribution —, et la pose des étiquettes code-barre et prix. Tout ça se fait soit directement sur les lieux où j'imprime, soit au local de mon distributeur si je n'ai pas le temps de terminer. Mes camarades ont un gros massicot électronique, mais pour des exemplaires qui sont déjà façonnés c'est un outil trop violent. J'ai donc acheté un massicot à bras assez perfectionné, avec des jeux de poids pour bien caler les feuilles, qui peut massicoter jusqu'à 2,5 cm d'épaisseur. J'ai aussi investi dans une bonne agrafeuse professionnelle, une planche à découpe et du petit outillage. L'idée c'était d'exploiter des principes d'édition et de fabrication qui viennent du fanzine et du Do it yourself, mais de l'envisager avec des papiers très qualitatifs et un engagement très fort dans la qualité de finition pour que les livres s'apparentent plus à une version modeste des livres d'artiste plutôt qu'à du fanzine bricolé.

- **Et pour qu'ils puissent entrer dans la chaîne éditoriale classique j'imagine…**

C'est ça, qu'ils n'aient pas l'apparence d'une production amateur et du fanzine, même si les principes viennent directement de là.

- **Quels apports financiers as-tu eu pour débuter ta maison d'édition ? Peux-tu préciser leurs natures ?**

L'enjeu était de ne compter sur absolument aucun apport financier. J'en faisais un enjeu presque personnel et je ne voulais pas entrer dans un système de dette dès le démarrage. Mais j'ai échoué, car j'avais compté sur le fait que la souscription amortisse tous les investissements de départ. Dans un premier temps, ces investissements concernaient essentiellement ma commande de papier, car je savais que je pouvais négocier sur les délais de règlement de mon ami qui a la machine, que l'on va appeler l'imprimeur en fait — même si c'est moi qui suis derrière. Je pensais alors pouvoir tout amortir avec uniquement la souscription et les ventes au moment du festival d'Angoulême, mais ça s'est avéré insuffisant. Pour la souscription à proprement parler, il y a quand même eu un peu plus d'une cinquantaine de personnes. C'était une offre de souscription très simple, on payait pour le prix du livre, il n'y avait pas de cadeaux, de goodies, etc. C'était également une position très assumée de ma part de dire que les livres ont une valeur et que je ne suis pas là pour produire des cartes postales, des posters, des badges, ou que sais-je. Remercier les souscripteurs à la fin d'un livre n'était pas obligatoire non plus. Dans un livre, on n'a pas à parler des gens qui les achètent, il n'y a pas d'espace pour ça. Il n'y avait donc pas de contre-partie. On pouvait juste acquérir les livres en avance et on savait qu'on participait au lancement d'un projet éditorial ambitieux. Une cinquantaine de personnes ont donc participé à l'achat d'un, deux, trois, quatre, cinq ou six livres, car il y avait six livres dans

la première offre de souscription. Les quatre premiers sont sortis en janvier/février 2016 et les deux suivants étaient prévus pour le mois de mai 2016.

- **As-tu fais un peu de communication ?**

Oui, mais elle est passée essentiellement par mon réseau personnel en essayant d'avoir le plus de relais possible. Je me suis appuyé sur la plateforme naissante Livre Avenir, qui est le projet d'éditeurs amis. Leur projet était de créer une plateforme qui soit une proposition de mise en lien et de collaboration autour des questions liées à la production éditoriale et à la diffusion. C'est un outil technique mais aussi financier, car je l'ai utilisé comme outil pour la souscription. Je ne voulais pas passer par les plateformes Ulule ou KissKissBankBank, car je ne voyais pas en vertu de quoi ils se prenaient de telles marges sachant que la seule chose qu'ils vendent c'est leur réseau. Je savais que leur réseau ne me servirait à rien, puisque j'étais sur une niche et que c'était avant tout le mien qui suivrait. Livre Avenir étaient intéressés de m'accueillir car ils n'avaient pas encore d'éditeur pour alimenter la plateforme. J'ai donc fait office de cobaye sur ce montage ! Je ne me souviens plus du montant que j'ai récolté à ce moment-là... Mais si on cumule Angoulême et la souscription, ça a fait un petit peu plus de 3 000 €. Ça a été insuffisant car je n'avais pas évalué mon besoin d'un petit massicot — qui a été un investissement de 450 € donc assez lourd dans mon budget de lancement —, mais sur lequel je n'ai pas hésité car je savais qu'il me servirait à long terme. Puis, comme j'ai privilégié le montage financier et l'élaboration des livres avant de m'occuper du montage administratif, je n'ai pas eu de compte en banque tout de suite. J'ai donc avancé de l'argent depuis mon compte personnel, que je comptais me rembourser dans les mois qui ont suivi, mais que je ne me suis toujours pas remboursé pour le moment. J'ai avancé en propre 1 500 € que je compte me rembourser à moyen terme. Après, si je n'y arrive pas, ce n'est pas grave, mais j'ai échoué sur l'autonomie absolue, même s'il n'y a eu qu'un petit apport et que je n'ai engagé personne d'autre que moi-même.

- **Pourtant, il y a des subventions possibles via des institutions, pour lancer une activité éditoriale, non ?**

Oui, mais le problème c'est qu'ils demandent des garanties donc en général il faut un an d'activité, un certain nombre de titres publiés et des tirages minimums. Je n'ai pas fait des recherches extrêmement poussées, mais de ce que j'en ai vu avec le Programme région ou le CNL, je n'étais éligible à rien. C'est aussi pour ça que j'ai concentré au début de l'activité la plupart des livres à faibles paginations, ceux sur lesquels je pouvais être autonome sur le façonnage. Comme je paye uniquement les consommables, les déplacements et les matériaux bruts, mes coûts de production sont très faibles par rapport au travail en sous-traitance totale. J'avais quand même deux livres sur lesquels je devais sous-traiter à un imprimeur Offset traditionnel, notamment à cause des problématiques de reliures et d'assemblages car ce sont des livres de 150 pages. Ceux-là, je les ai mis sciemment en septembre, après neuf mois d'activité, en comptant sur le fait que les rentrées d'argent sur les six premières publications allaient me permettre de financer les deux suivantes. J'ai donc rencontré un vrai imprimeur Offset, qui a accepté de travailler avec moi sans avance et qui a aussi accepté que je fournisse mes propres papiers, puisque j'ai ce partenariat avec mon papetier. Ce n'était pas gagné car la plupart des imprimeurs margent aussi sur leurs stocks de papiers et sur les achats en volume, donc certains refusent que l'éditeur fournisse son propre papier. […]

- **Existe-t-il des subventions spécifiques au domaine de la bande dessinée ?**

Avec le CNL oui, mais il faut un an d'existence légale et il me semble qu'il faut déjà avoir publié trois titres à 500 exemplaires minimums. En fait, je me suis rendu compte après coup de mon erreur d'avoir créé l'association en décembre 2015, car si je l'avais créé en octobre 2015, comme il y a trois dates de commissions avec le CNL, j'aurais pu déposer des dossiers au CNL dès octobre 2016. Comme je l'ai créé en décembre, je suis obligé d'attendre février 2017 pour demander des aides. C'est vraiment la création de la maison qui compte. Si j'avais monté mon association deux mois plus tôt, j'aurais gagné trois mois et demi sur les possibilités de demandes d'aides. En février je vais donc commencer à demander. Il faut présenter le projet éditorial, surtout au début quand ils ne nous connaissent pas, puis les auteurs et réussir à valoriser le livre selon les critères d'appréciation du CNL qui sont détaillés sur leur bulletin. Il y a plusieurs dispositifs possibles : prêts ou subventions pures. Je vais demander que les subventions pures, car je ne souhaite pas rentrer dans des logiques de prêts. Ces subventions sont faites sur la base de devis et d'argumentaires et les aides s'échelonnent entre 40 et 60 % des frais généraux, essentiellement la fabrication et les salaires. Comme dans mon cas il n'y a pas de salaires, ce sera essentiellement la fabrication.

- **Revenons à ton catalogue, peux-tu me dire combien de titres as-tu sur cette première année d'existence ? Et travailles-tu par collection ?**

La première année j'ai fait neuf titres, quatre pour le lancement officiel de la maison en février, deux en mai, deux en septembre et un en octobre. Pour le festival d'Angoulême 2017, j'avais trois nouveautés et deux nouvelles propositions de souscription pour des sorties en juin. Mon idée, c'est de fonctionner sur un système de souscription permanente avec une vraie volonté de sensibiliser les lecteurs qui s'intéressent à mon travail sur les problématiques économiques du fonctionnement d'une maison d'édition de niche. J'ai envie que ce soit clair pour tout le monde, que mon projet n'a pas pour vocation à me rendre riche ou à rendre riche qui que ce soit. C'est vraiment un défi de faire exister chaque projet et il faut aider et soutenir la structure en permanence. On va dire que huit ou neuf titres par an c'est ce que je semble être en mesure d'assumer en travaillant énormément. Peut-être que je vais un petit peu lever le pied, car il apparaît déjà que je suis dans un rapport de course à la production. Sur les neuf premiers livres, il y en a certains qui n'ont pas eu la vie commerciale qu'ils méritaient et qui ont besoin d'être accompagnés. Il va donc falloir que je reprenne l'ensemble du catalogue et que je fasse un vrai travail de fonds, défendre le catalogue existant et pas seulement les livres qui arrivent. [...] En comptant les livres qui sortent en ce début d'année, on peut dire que ça fait douze titres en un an et c'était important pour moi d'avoir douze titres au catalogue. Si je rebondis sur l'autre question, même si je ne fonctionne pas par collection, il y a trois axes de travail que j'estime fondamentaux dans le développement général de mon projet de maison d'édition. Même si ces axes étaient très présents dans ma tête depuis le départ, j'estime que c'est très important que ce soit visible sur mes tables quand je vais à des festivals ou quand je démarche des librairies. Avec douze livres, j'ai au moins trois titres qui correspondent à un des axes forts du catalogue. Le premier axe est d'accompagner la création contemporaine avec des auteurs contemporains vivants, qui font des livres aujourd'hui et maintenant. Ce sont des gens que j'ai découverts dans des collectifs, des revues ou des fanzines et qui, en mon sens, font un travail absolument merveilleux qui mérite d'être porté au regard du grand public avec des livres

autonomes pour les encourager dans leur affirmation d'auteur. Cela représente quatre livres sur les douze publiés. Le deuxième axe est un vrai travail patrimonial autour de travaux qui, pour le moment, sont assez ciblés sur les années 1960 et 1970. C'était le moment où ses travaux ont eu « le vent en poupe », même si ça n'a pas non plus très bien marché à l'époque et presque complètement disparu par la suite. C'était un champ que l'on appelait le champ de la poésie graphique. Il n'appartenait pas du tout au champ de la bande dessinée, mais avec le recul on peut le voir comme une forme avant-gardiste de bande dessinée. Les gens travaillaient sur le rapport entre le texte et l'image ou sur l'image en série, mais ne se sentaient pas concernés par ce qui se passait dans la bande dessinée — qui était à l'époque un phénomène industriel marqué par un public très enfantin. C'était des gens qui venaient soit de la littérature, soit des arts graphiques : s'ils venaient des arts graphiques, ils s'intéressaient à la littérature ou à l'idée d'une narration qui s'élabore entre des images, s'ils venaient de la littérature, ils s'intéressaient à la composition typographique, au mélange du dessin et de l'écriture manuscrite, etc. J'avais donc déjà relevé le travail de trois ou quatre auteurs dans cet axe-là. Un premier projet avait été amorcé, dans le cadre de The Hoochie Coochie, autour du travail d'un auteur toujours vivant qui s'appelle Robert Varlez. Je travaille avec lui aujourd'hui sur des nouvelles créations, après avoir réédité ses travaux des années 1970. J'en ai lancé un aussi l'année dernière, sur le travail d'une auteure qui a complètement disparue de la circulation, et puis un autre en janvier sur un auteur de 1970 aussi, mais qui est décédé depuis longtemps. Il y avait un quatrième travail, de la même époque, qui m'intéressait et c'est une artiste que j'ai contactée au mois de décembre. J'ai attendu avant de la contacter, car je savais qu'elle n'avait que très peu de rapport avec la bande dessinée et je voulais lui présenter des choses différentes d'une bande dessinée classique. Je voulais qu'elle sente qu'il y avait des accointances entre mon catalogue et son travail. On s'est rencontrée au début du mois de janvier, on ne s'est revu pas plus tard qu'hier. [...] Cet axe patrimonial est vraiment en train de se développer, de s'installer très fort. J'ai donc, pour l'instant, deux livres existants, un prévu pour la rentrée et au moins quatre ou cinq annoncés pour la suite. Voilà ce qui en est pour les deux axes de création à proprement parler. Le troisième axe est l'axe critique et théorique que j'ai déjà évoqué et qui a été lancé avec la publication de mon manifeste. Il a été prolongé au mois de janvier avec deux nouveaux titres dont un essai d'esthétique, qui ne concerne plus la bande dessinée, le dessin ou la littérature, mais nous parle de musique contemporaine. En fait, c'est un essai esthétique qui dépasse aussi les questions liées à la musique pour aborder des problématiques liées à la modernité dans l'art en général.

- **C'est un axe plus généraliste ou disons qui traite de domaines plus larges...**

Oui voilà, on sort de ma ligne littérature/dessin. On aborde déjà une question à venir, mais oui il y a des écarts qui commencent à être réalisés dans mon catalogue par rapport à mes ambitions initiales mais c'est passionnant ! [Rires]

- **Oui, ce sont des écarts dans le bon sens du terme, ce ne sont pas des échecs.**

Non, c'est plutôt une ouverture dont je ne me rends pas encore compte des implications que ça va demander, parce qu'il y a peut-être un risque de débordements ou d'illisibilité à moyen terme. Mais j'ai décidé d'assumer, car l'une des raisons pour lesquelles j'ai monté ce projet de manière autonome, c'est que je ressens très fort le besoin de continuer à apprendre en exerçant mon métier et aborder de nouvelles problématiques techniques, notamment sur le façonnage. Prendre des décisions m'oblige aussi à apprendre. J'ai des envies de reliure que je

n'ai jamais expérimentées et je vais les expérimenter pour qu'elles existent dans le catalogue, par exemple. Sur le travail de fonds, ça fonctionne aussi, car en travaillant sur un projet de texte et de dessin avec un musicien je me retrouve à avoir un manuscrit d'esthétique sur la musique contemporaine — qui est un domaine qui me passionne à titre personnel par ailleurs. Et lorsque j'ai reçu ce manuscrit, un de mes premiers réflexes a été de l'envoyer aux auteurs avec lesquels je travaille en leur disant : « Qu'est-ce que vous pensez si ce texte arrive dans le catalogue ? » Tous m'ont répondu : « Ces questions nous concernent », alors qu'ils sont auteurs de bandes dessinées et que c'est un texte sur la musique. Je trouve ça extrêmement intéressant.

- **Il y a une vraie communauté avec les auteurs avec qui tu travailles.**

Une vraie émulation intellectuelle en tout cas. Ils ont une vue générale sur l'élaboration du projet. C'est aussi, évidemment, des personnes-ressources dans l'apport de projets. Une bonne partie des choses que j'ai publiées ou qui vont l'être, m'ont été suggérées par des amis auteurs, notamment sur la partie patrimoniale où des gens plus âgés que moi ont une meilleure vue sur ce qui s'est passé dans les années 1970 par exemple.

- **Cela nous amène à la question de la rémunération. Combien les rémunères-tu ?**

Mon engagement initial était de verser de petites sommes, parce que c'est un projet très modeste économiquement, donc j'ai établi un à-valoir de 200 € au moment de la publication. Ensuite, les droits sont fixés à 10 %, ce qui est assez élevé. Cet à-valoir de 200 € ce n'est pas grand-chose, mais c'est mieux que ce que l'on faisait chez The Hoochie Coochie par exemple. En revanche, je n'ai pas pu les honorer au lancement de la maison d'édition, mais je suis en train de tous les verser, au bout d'un an d'activité. L'idée c'est qu'à partir de maintenant, ils soient versés au moment de la publication. Ensuite, il y aura le pointage annuel et le versement des droits. [...] Ce sont pour la plupart des auteurs qui viennent de la toute petite édition, qui font un travail assez radical ou pointu, et ne trouvent pas non plus d'ouverture chez des éditeurs plus installés ou avec plus de moyens. Il y a des gens, avec qui je suis très proche, à qui j'ai clairement dit : « Votre travail est suffisamment mûr et puissant aujourd'hui pour que vous puissiez avoir l'ambition de démarcher des éditeurs qui sont beaucoup plus puissants que moi et qui vous offriront, sans doute, de meilleures avances, une meilleure diffusion aussi. » Évidemment, j'ai envie d'avoir leurs livres dans mon catalogue et continuer à travailler avec eux, mais j'entendrais tout à fait qu'ils aient envie d'essayer autre chose avec d'autres personnes. Pour le moment, ils m'ont tous répondu qu'ils étaient bien là. Je pense qu'ils croient au projet et au discours sur le projet.

- **Je souhaiterais aborder la question des tirages moyens de tes publications.**

J'ai quasiment fixé un tirage unique pour le moment à 500 exemplaires. Ce n'est pas complètement anodin, il témoigne d'une vraie ambition en termes de diffusion. Même si je suis sur une niche, les chiffres moyens pour le type de livre que je publie — même chez des éditeurs installés — sont entre 250 ou 300 exemplaires. Comme je vends en ferme, mes chiffres de placement en librairie sont divisés par deux ou par trois. Donc 500 exemplaires, c'est une grosse ambition par rapport aux quantités placées au moment de la sortie qui sont entre 100 et 150 exemplaires. Par contre, je fournis un très gros effort sur la présence en salon et festival. Sur ma première année d'activité, par exemple, j'en ai fait douze, ce qui est conséquent.

- **Et ça a porté ses fruits ?**

Oui, énormément. Là, je viens de faire mon bilan sur la première année d'activité et 60 % de mon chiffre d'affaires est généré par moi-même, entre la vente en ligne, la souscription, les ventes sur festivals et les événements que j'organise. Ça représente 45 % en volumes de livres. Sur des tirages à 500, pour le moment les ventes oscillent entre 80 et 360 exemplaires. Quatre-vingts c'est très faible, mais j'ai engagé un travail de fonds pour essayer de rattraper le retard sur ce livre avec des projets d'expositions et la publication d'un deuxième livre de ce même auteur, j'espère que ça marchera.

- **Justement, travailles-tu en coédition ou en partenariat avec d'autres structures éditoriales ou des institutions culturelles ?**

Sur les coéditions, j'ai un petit peu de mal car la ligne éditoriale m'est très propre, avec une charte graphique forte, un discours précis sur le catalogue, des liens très charnels avec les auteurs, des principes de fabrication très particuliers, etc. Mais la question s'est posée avec un autre éditeur de bandes dessinées, avec qui on s'intéresse très fort au travail d'un auteur qui vient du fanzine et qui a une production vraiment pléthorique. Il a, quelque chose comme, 25 bandes dessinées qui ont été tirées à 50 exemplaires en photocopie et qui sont des merveilles. C'est un pur manque d'ambition de la part de l'auteur si ce travail-là n'a jamais émergé et avec cet autre éditeur on a décidé d'engager un travail de republication de l'intégralité de ses fanzines. On s'est alors posé la question de la coédition, mais comme eux aussi ont des spécificités de travail — ils font beaucoup de sérigraphies et ont une ligne graphique assez marquée —, on ne voyait pas trop comment articuler tout ça. Au départ, on était parti sur l'idée de faire un très gros volume de 600 ou 700 pages, financé à deux. Mais tout ça nous effrayait beaucoup et posait beaucoup de questions assez complexes à résoudre. Finalement, on va faire un partenariat mais en gardant notre autonomie. On va donc saucissonner le projet et plutôt que d'en faire un seul de 700 pages, on va en faire 6 volumes de 100 à 150 pages, donc trois chacun, avec une publication alternée. Comme ça, chacun conserve sa charte graphique. On a fait toute la sélection des contenus ensemble, pour que personne ne soit lésé et on va fixer notre programme de publication ensemble pour qu'il y ait une alternance régulière.

- **Et avec une communication commune ?**

Oui, on soutiendra réciproquement les projets de l'autre, on fera des événements en commun, etc. Donc c'est plus un partenariat moral que financier. Sinon avec des institutions, la question ne s'est pas beaucoup posée mais c'est le travail que je vais engager maintenant. Comme je le disais, j'ai pris du retard sur la partie communication et maintenant l'idée c'est d'aller chercher un public du côté de la littérature contemporaine, des arts contemporains, etc. Il faut que j'aille voir la presse spécialisée et des lieux spécialisés, comme des fondations, des centres consacrés à la poésie, des galeries, des librairies de galeries, des librairies spécialisées en art contemporain, etc. Peut-être que ce sera à l'issue de cette tournée que des propositions de partenariats pourront éventuellement émerger et auquel cas, on verra sous quelles conditions. Mais pourquoi pas, tant que mes axes de travail ne sont pas dénaturés, je suis tout à fait ouvert. [...]

- **Est-ce que tu peux me parler de la diffusion et de la distribution ? Tu commençais à me dire que chez Adverse c'était assez spécifique.**

Oui, je travaille avec une petite structure de diffusion et de distribution qui s'appelle

Serendip Livres, qui a quatre ans maintenant. C'est une vraie structure professionnelle, qui est bien installée vis-à-vis de la librairie, mais qui travaille essentiellement avec les librairies indépendantes. Serendip Livres ne fait pas de travail spécifique vers les grosses chaînes du type Fnac. C'est aussi un parti pris assez politique. Serendip Livres a un réseau de clients qui est maintenant supérieur à 600 ou 700 points de vente, il me semble, en France, en Belgique et une structure partenaire en Suisse. Sur ces 700 points de vente, 400 sont travaillés à un rythme semestriel. C'est une petite équipe, il y a deux représentants à temps plein et deux personnes qui apportent un supplément d'aide à la diffusion, dont moi, puisque je suis partenaire du projet en tant que représentant. Concernant Adverse, c'est essentiellement la vente ferme qui pose problème dans la diffusion du catalogue. Aussi, bien sûr, le fait que je travaille sur une niche, je suis trop expérimental et trop lié aux arts contemporains pour la librairie spécialisée en bande dessinée, mais aussi pour les rayons bandes dessinées des librairies généralistes. Le catalogue est aussi trop lié au dessin pour un rayon Beaux-Arts d'une librairie généraliste et trop lié au dessin pour un rayon littérature, donc je suis un peu entre plusieurs choses, dans un espèce de *no man's land* un peu bâtard. Donc ça aussi ça pose problème.

- **Concernant la distribution, c'est aussi Serendip Livres qui s'en occupe ?**

Oui. L'idée, c'est de privilégier les circuits courts, l'échelle humaine, les initiatives modestes et conscientes. Ça fait vraiment partie de l'assise politique du projet.

- **Et pourquoi la vente ferme alors ?**

La partie façonnage à la main joue beaucoup. Ça prend environ 20 minutes de réaliser un exemplaire d'un livre et imaginer en envoyer 400 en librairie pour en voir revenir 250, potentiellement abîmé, psychologiquement c'est complètement intolérable. Il y a aussi le fait que, comme c'est une structure qui est lancée sans capital de départ, c'est le seul moyen d'avoir un plan de trésorerie lisible. Un livre vendu en librairie est un livre vendu, point. Et comme j'avais l'ambition de développer un catalogue avec un rythme assez soutenu — c'est-à-dire une publication tous les quatre mois — je n'aurais pas pu avoir ce rythme-là avec des retours. Je ne peux pas engager des frais quatre mois après la sortie d'un livre si je ne sais pas ce qui va me revenir sur la première tournée deux mois après. Ce n'était pas tenable et pour moi c'était important d'avoir cette douzaine de titres au bout d'un an, comme je le disais. Il y a aussi des raisons purement politiques qui sont liées aux modifications du fonctionnement de la chaîne du livre ces dernières années et que je ne cautionne absolument pas. Ce sont tous ces procédés qui ont été décrit par André Schiffrin à l'époque dans *L'édition sans éditeur* et *Le contrôle de la parole*, et qui font que maintenant, pour tous les libraires de France — même si je caricature — c'est la chose la plus naturelle du monde de pouvoir faire des retours de livres sur n'importe quel catalogue. Pour moi, l'engagement qu'il y a de mon côté, en tant qu'éditeur pour soutenir un travail de création, un travail patrimonial, pour développer un discours critique, pour mener des réflexions sur les circuits courts et sur les principes d'autonomie, doit, à un moment, trouver un écho du côté de la librairie et c'est donc une manière de solliciter leur engagement que de leur demander qu'un achat soit un achat.

- **Quels genres de retours as-tu eu de leur part ? Tu es tombé sur des gens plutôt engagés ou pas du tout ?**

Il y a des gens engagés, mais il y a déjà des écarts assez notables. La première tournée, il y

avait entre 40 et 60 points de vente qui ont commandé au moins un livre, voire plus sur les six premiers titres travaillés. Lors de la deuxième tournée, ce nombre a été divisé quasiment par deux... En fait, certains libraires ont joué le jeu sur le lancement pour voir ce que c'était, mais je pense qu'ils ne les ont pas bien vendus et du coup ils se sont calmés dès la deuxième tournée. Aujourd'hui, je peux considérer que j'ai entre 20 et 25 librairies sur lesquelles je peux vraiment m'appuyer en France et en Belgique. Ce qui est peu, mais ça correspond au nombre de librairies avec lesquelles les éditeurs de bandes dessinées de niche travaillent, les autres points de vente sont extrêmement marginaux. De par mon expérience, je me suis aussi rendu compte que, de toute façon, quand on publie un travail de niche — en tout cas dans mon domaine d'activité —, c'est seulement 30 ou 40 librairies qui vont faire 90 ou 95 % des ventes. Alors, à quoi bon avoir 80 points de vente de plus si c'est pour devoir envoyer 150 exemplaires et qu'au final il y en ait 130 qui reviennent. Je ne vois pas trop l'intérêt. [...] Je connais les limites de ce fonctionnement et je m'interdis peut-être la possibilité d'un vrai succès surprise, mais tout modifier pour le fantasme d'un succès, est-ce que ça vaut vraiment le coup ? Je ne suis pas sûr. Je me dis que tout le travail de fonds qui est fait en direct avec le public par l'intermédiaire de la plateforme Livre Avenir, par la présence en festival, par la recherche d'expositions et la démarche d'aller voir une presse pas forcément spécialisée en bande dessinée, va permettre de trouver un nouveau public. Celui-ci sera ensuite susceptible d'aller en librairie et de demander un livre en particulier parce qu'il sera intéressé par cet éditeur en question, ces ouvrages particuliers, etc. [...] L'inscription sur le temps long est absolument déterminante dans l'élaboration de l'idée même de ce projet éditorial.

- **Il ne faut pas vouloir des résultats tout de suite...**

Oui, c'est un projet qui a des ambitions beaucoup trop hautes, enfin, à la fois hautes et modestes pour que tout soit résolu en un ou deux ans. Je pense avoir abouti la première phase, c'est-à-dire d'avoir un catalogue représentatif, qui va ensuite être confirmé par la série de livres à venir. J'ai aussi un gros projet d'exposition et un gros projet de collectif pour début 2018. Pour 2017, l'objectif est d'alimenter le catalogue et de développer la diffusion en allant chercher des relais médias, des galeries, des festivals, etc.

- **Il faut, de toute façon, trois ans pour commencer à voir des résultats lors de la création d'une maison d'édition.**

Oui en effet, mais je me rends compte que j'ai déjà des résultats qui sont extrêmement rapides, pas forcément au niveau commerciaux mais plutôt en termes de visibilité. Adverse est déjà cité dans des livres dédiés à la bande dessinée contemporaine, j'ai déjà été invité à participer à des rencontres nationales autour de la bande dessinée, en tant qu'éditeur d'Adverse grâce à mes prises de position dans le manifeste. Il y a aussi de la presse. Je suis déjà repéré par la majorité des librairies intéressantes, mais aussi par l'ensemble de la petite édition de bande dessinée de création et les auteurs savent aussi qui je suis. En un an, c'est assez remarquable.

- **Il me semble que l'on a fait le tour des questions. Peut-être une dernière chose à dire sur la charte graphique de tes ouvrages. J'imagine que tu as travaillé avec un ou plusieurs graphistes.**

Alors non, j'ai tout fait ! [...] Lorsque je suis sorti de l'Université de Villetaneuse, mes compétences étaient plutôt du côté de la diffusion, de la gestion et des tâches liées à l'administratif. J'ai pu mettre toutes ces compétences à profit et les développer dans le cadre de mon travail

avec The Hoochie Coochie. Avec mon collègue Romain — qui est également un des fondateurs de Serendip Livres — on a mis à plat toutes les questions d'élaboration des budgets, on a fixé les prix de vente, récupéré des contrats chez d'autres éditeurs, développé le réseau de diffusion, modifié les conditions commerciales, etc. Ensuite, grâce à mon expérience de salariés aux éditions de L'Association, j'ai été en charge des relations avec le diffuseur/distributeur et j'ai aussi appris le boulot d'attaché de presse. J'ai donc déjà un carnet d'adresses, je sais comment ça fonctionne et les gens me connaissent, donc aujourd'hui je peux aussi être autonome là-dessus. Dans le cadre de The Hoochie Coochie, on travaillait aussi beaucoup sur des principes d'autoformation où les gens compétents en maquette, par exemple, confiaient de petites tâches à des gens qui ne maîtrisaient pas encore ces outils. Lorsque l'on commençait à les maitriser, on abordait d'autres problématiques techniques. Puis, grâce aussi à des crédits à la formation que j'avais dans le cadre de mon salariat, j'ai suivi des cours de mise à niveau en PAO. Je suis donc autonome sur, on va dire, 80 % des opérations de graphisme et préparation de fichiers. Je ne maîtrise pas tout et je ne suis pas graphiste de formation, mais j'ai un certain nombre de connaissances techniques pour réussir à être autonome sur des choses simples et s'il y a vraiment des choses qui me posent problème, j'ai des amis professionnels qui peuvent m'aider. C'est pareil pour la photogravure, j'ai de bons outils à dispositions et de bons amis qui sont de très bons techniciens sur ces questions. Chaque fois que je suis en face d'un problème et que l'on m'aide, l'idée c'est que c'est un moment où j'apprends à le résoudre moi-même pour que la prochaine fois, je sois autonome.

- **Pour le moment, tu ne te peux pas te rémunérer, comment vois-tu la suite ?**

Il existe des aides à l'emploi, soit du côté des structures associatives, soit de Pôle Emploi, qui offrent un soutien financier à l'embauche qui n'est pas négligeable. Ce qui est certain, c'est que je ne pourrais pas me faire un temps plein à court ou moyen terme, mais un mi-temps à moyen terme, d'ici un an peut-être, ce serait envisageable. [...]

Annexe 4 : Entretien avec Yseult Chehata, responsable presse aux éditions Xavier Barral

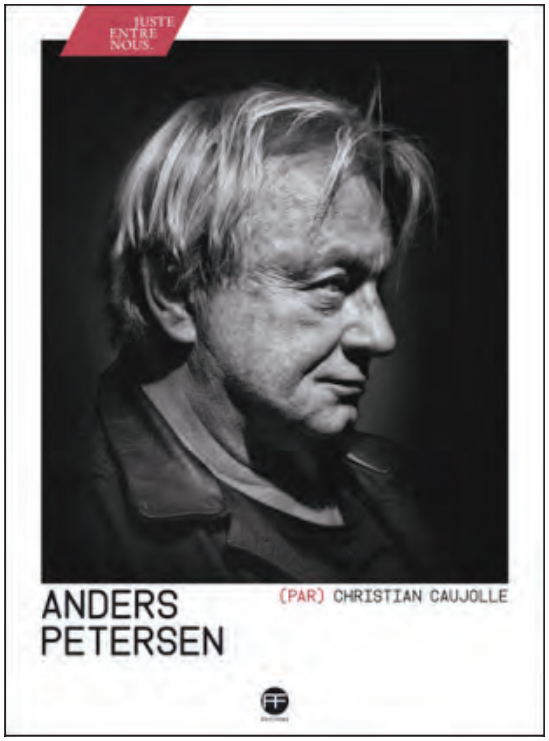
Annexe 5 : Entretien avec Rémi Coignet, critique et éditeur

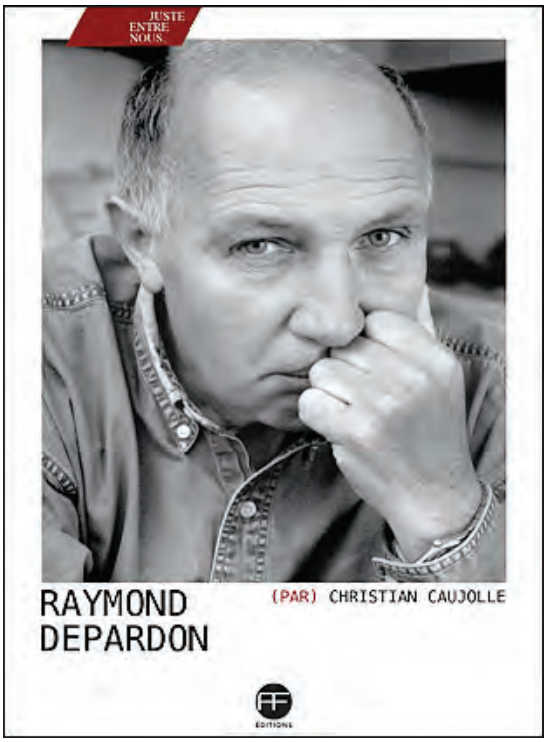
Annexe 6 : Entretien avec Rémi Faucheux, fondateur des Éditions RVB Books

Annexe 7 : Collection « Photo Poche » des Éditions Actes Sud

Source : Site internet des Éditions Actes Sud
www.actes-sud.fr/departement/photo-poche

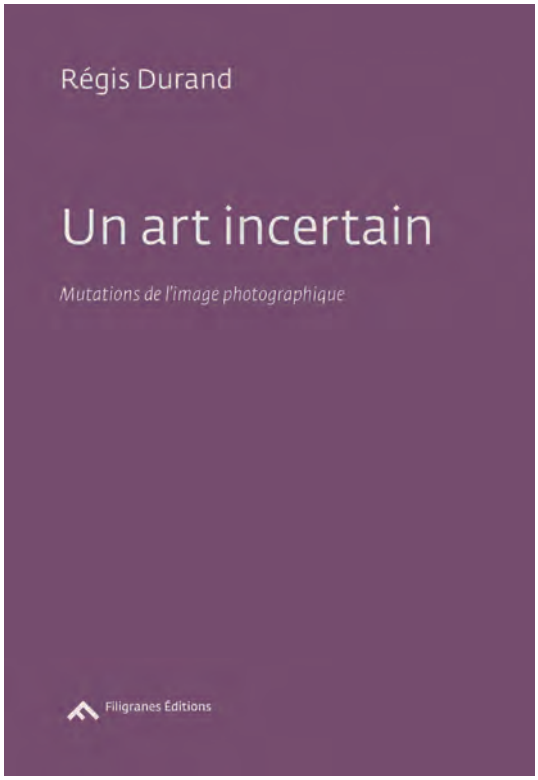
Annexe 8 : Collection « Juste entre nous » des Éditions André Frère

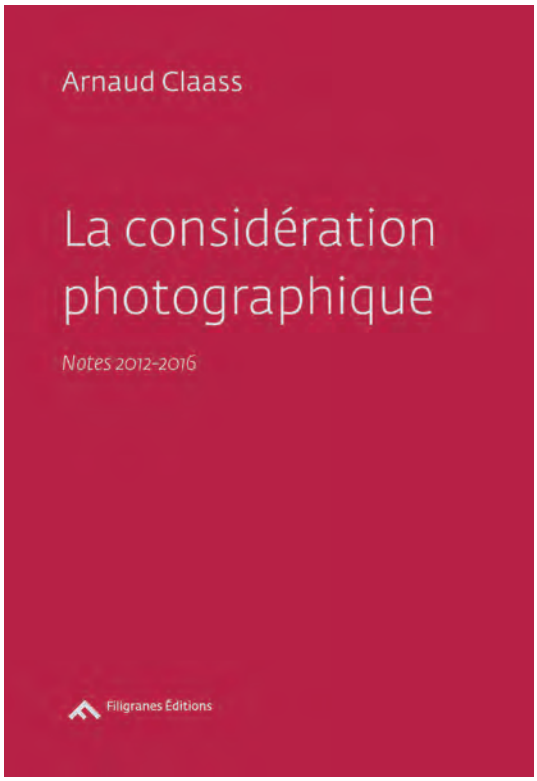




Source : Site internet des Éditions André Frère
www.andrefrereditions.com

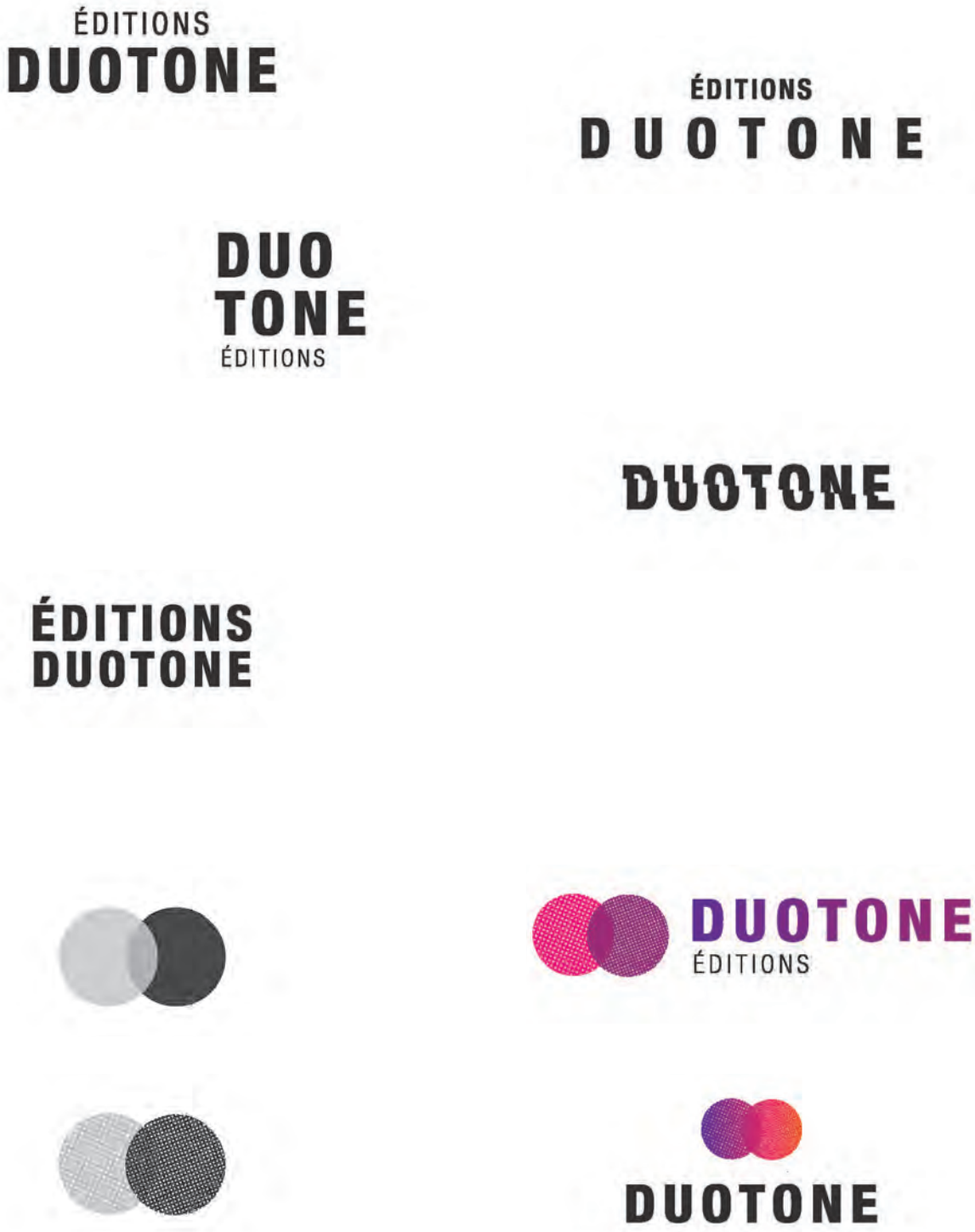
Annexe 9 : Collection de textes des Éditions Filigranes





Source : Site internet des Éditions Filigranes
www.filigranes.com

Annexe 10 : Processus de création du logo des Éditions Duotone



Source : © Stefane Buvot - www.pariskyoto.com

Annexe 11 : Principe de maquette de la collection « Hors Cadre » des Éditions Duotone

Source : © Stefane Buvot - www.pariskyoto.com

Perdue au milieu de la toundra à 400km au nord du cercle polaire, Norilsk n'a pas de liaisons terrestres avec le reste du monde. Cependant, les voies fluviales, maritimes et aériennes permettent à la vie d'être rattachée au reste de la Russie : 'le continent'.

Norilsk est reliée par la route et le train à la ville portuaire de Doudinka, un peu plus au nord. Doudinka ouvre ensuite sur les routes maritimes de Mourmousk et Arkhangelsk, permettant un contact avec la civilisation.

De plus, en été, de juin à septembre, le fleuve Iénisseï est navigable et permet de rallier en bateau Norilsk à Krasnoïarsk, plus au sud. Au temps de Staline, la route périlleuse menant au Goulag de Norilsk était surnommée la route de la mort, tant le voyage pour atteindre la ville du nord était difficile.

Déjà il y a 5 000 ans, les riches sous-sols de la région de Norilsk ont attiré les hommes, dont les traces de passage ont été relevées par des archéologues. Mais la réelle histoire de Norilsk commença au début du 20ème siècle, lorsque l'expédition du géologue Urvantsev rentra à jour les richesses gisements de nickel, cuivre et cobalt. En 1935, l'URSS débute la construction du complexe métallurgique et de la ville. Ce travail difficile dans un environnement polaire est confié aux prisonniers du Goulag, travaillant dans des conditions inhumaines.

Les mines, les usines de Nickel et de cuivre et une grande partie de la ville moderne ont été construites par les prisonniers. Pendant plus de 20 ans, 500 000 prisonniers – dont plusieurs milliers ont perdu la vie - auront travaillé à Norilsk, pour sa construction et son exploitation.

Sur la photo – les ruines de la maison de la culture dans la cité « Medvejji Ruchei ». Cette cité était la première colonie de Norilsk, construite sur une partie du Goulag en 1935 juste à côté de la mine ouverte de « Medvejji ruchei ».

Dans les années 90 elle fut fermée à cause des difficultés d'entretien et de la complexité de l'infrastructure. Ses habitants ont été déplacés dans de nouveaux quartiers à Norilsk.

Photo de gauche

La seconde étape de construction, dans les années 1960, suivit le système de construction à partir des panels préconstruits qui a été introduit à cette époque et à été largement utilisé.

Photo de droite

Anna Vasilievna Bigun âgée de 88 ans a passé dix ans de sa jeunesse dans le Goulag. Séparée de sa famille, elle fut envoyée "bénévolement" au dessus du cercle polaire depuis son village natal en Ukraine de l'Ouest. Sa « faute » fatale a été de survivre à l'invasion allemande de la région de son village : elle fut alors considérée par les Soviets comme une collaboratrice des allemands.

Pendant son emprisonnement, elle a participé à la construction des immeubles de Prospekt Lenin (avenue de Lenine) , la rue principale de Norilsk. Après sa libération à l'âge de 29 ans, ayant tout perdu en Ukraine et n'ayant nulle part où aller, Anna Vasilievna s'installa à Norilsk. Sa vie était liée à Norilsk pour toujours.

Pendant ses années de Goulag, « la seule joie qui nous était autorisée – c'était la chanson. Nous avons beaucoup chanté. Cela nous a donné des forces ...», raconte-t-elle. La fille d'Anna Vasilievna est devenue professeur de musique, ses petits enfants, l'une chanteuse d'opéra et l'autre guitariste. Anna Vasilievna Bigun est morte le 30 Octobre 2012, journée des victimes des répressions politiques en Russie.

Source : © Stefane Buvot - www.pariskyoto.com

Il existe à Norilsk un club de nageurs nordiques. Les membres, malgré les températures polaires, nagent en eau libre dans le lac Dolgoe, aux abords de la ville. Les rives du lacs sont parsemées de petits banyas en bois pour permettre de se réchauffer après ces séances de natation particulières. Les habitants de Norilsk ont une relation privilégiée, quasi sensuelle avec la neige.

Chaque année, les habitants de Norilsk fêtent l'arrivée de l'été avec joie, synonyme d'activité en plein air et de soleil. Un rendez-vous de 3 jours est organisé dans la toundra, pendant lequel sera organisé des compétitions diverses, du canoë, de l'escalade,...

Chaque équipe à sa devise, son hymne, sa tenue. La photo présente l'équipe de pionnier 'notre ère', prenant son petit déjeuner avant une journée de compétition

Photo de gauche

Les hivers à Norilsk sont longs et froids, avec une température moyenne d'environ -31 ° C en janvier. Il en résulte de nombreux jours de gel, couplés avec des vents forts et violents. La période de froid s'étend sur environ 285 jours par an, avec plus de 130 jours avec des tempêtes de neige. Il est à noter que les températures réelles sont encore plus froides, en prenant en compte l'effet du vent. Par exemple, pour une température inférieure à -40°C, un vent de 1m/s fait ressentir -42°C.

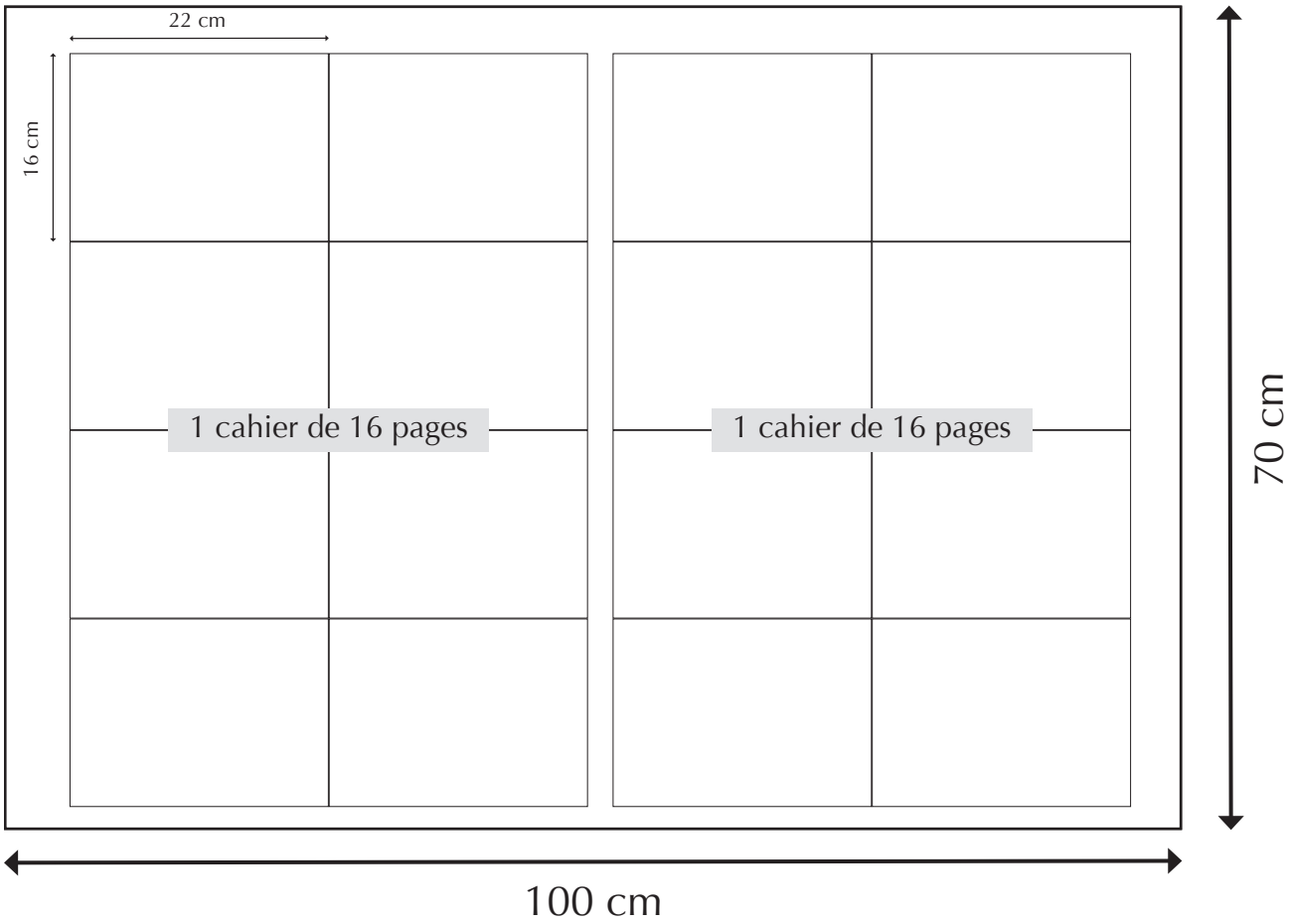
Photo de droite

Une de particularités de Norilsk est l'absence d'espaces verts dans la ville pour l'évasion. Il faut faire 30 km en bus et marcher à pied pour approcher la vraie nature. Le manque de temps pousse les gens à profiter du soleil et de la chaleur dans la zone urbaine.

Le lac Dolgoe est situé aux pieds de Norilsk et sépare la zone industrielle de la ville. Les architectes ont imaginé l'aménagement d'un grand parc et une zone de loisirs au bord de lac. L'aménagement n'a jamais été fait, par contre la population utilise ces espaces industriels pour leurs loisirs: Les pique-niques, les barbecues, le bronzage...

Source : © Stefane Buvot - www.pariskyoto.com

Annexe 12 : Simulation d'une forme d'impression



Annexe 13 : Devis d'impression de l'imprimerie Chirat

CHIRAT
Imprimeur - Relieur

Le 15 Juin 2017

Madame CELINE QUERIC

75010 PARIS

TEL : 06 20 70 3 -
EMAIL : celine.queric@gmail.com

Réf Client : **82312**
Réf Devis : **109171/2e version**

Titre : **LIVRE FORMAT 16 X 22 CM**

Votre chargé(e) d'Affaires **CHIRAT Auriane**
Tél. : **04 77 63 25 44**, Mob. : **06 71 29 43 02**, E-mail : **auriane.chirat@imp-chirat.fr**
Votre assistante technico-commerciale **AULAS Jocelyne**
Tél. : **04 77 63 81 43**, Fax : **04 77 63 88 83**, E-mail : **j.aulas@imp-chirat.fr**

Nous vous remercions de votre consultation, veuillez trouver ci-dessous notre proposition de prix.

Fichiers fournis au format **PDF conformes**

Désignation	Quantité	Prix H.T.	Prix sup. + H.T.
Couverture 4 pages Format fini : 16.00 x 22.00 cm Format ouvert : 32.00 x 22.00 cm Papier : Arctic Volume blanc FSC mix credit 300 g/m² Impression : Quadri recto/verso Eléments fournis : fichiers numériques Epreuve Epson : 2 au format 29.70 x 42.00 Pelliculage MAT R° **Intérieur 112 pages** Format ouvert : 32.00 x 22.00 cm Papier : Arctic Volume blanc FSC mix credit 150 g/m² Impression : Quadri recto/verso Eléments fournis : fichiers numériques **Façonnage : Dos carré collé sans couture** Poids théorique d'un exemplaire : 317.59 Gr Mise sous film - Mise en carton adaptée Sur palette protégée	**700**	**3 194.00 €**	**154.00 € / 100 +**
Nous pouvons imprimer 2 ouvrages en même temps **Couverture 4 pages** Format fini : 16.00 x 22.00 cm Format ouvert : 32.00 x 22.00 cm Papier : Arctic Volume blanc FSC mix credit 300 g/m² Impression : Quadri recto/verso **Changement quadri recto/verso pour la 2e version** Eléments fournis : fichiers numériques Epreuve Epson : 2 au format 29.70 x 42.00 Pelliculage MAT R° **Intérieur 112 pages** Format ouvert : 32.00 x 22.00 cm Papier : Arctic Volume blanc FSC mix credit 150 g/m² Impression : Quadri recto/verso	**2 x 700 ex**	**6 110.00 €**	**152.00 € / 100 +** **Par modèle**

Société cotée au Marché Libre de la Bourse de Paris

Page **1** sur **4**

744 rue de Sainte Colombe • F 42540 Saint Just la Pendue • tél. 04 77 63 25 44 • fax 04 77 63 50 13 • CCP Lyon 149 23 u • RCS Roanne b 405 880 535 00019 • S A capital 673 632 €
Agence Paris : 73 rue du Cardinal Lemoine 75005 Paris, tél. 01 44 32 05 50, fax 01 44 32 05 59 • Agence Rhône-Alpes : 3 place Gerson 69005 Lyon, tél. 04 78 29 66 01, fax 04 78 29 45 28 • www.imp-chirat.fr

Conditions générales de vente et clause de réserve de propriété au verso

PEFC 10-31-1895 / Cette entreprise a fait certifier sa chaîne de contrôle / pefc-france.org

Seuls les articles spécifiés comme tels sont certifiés PEFC™ ou FSC®

Annexe 14 : CEP du deuxième et troisième titre de la collection

Tableau 15 : Compte d'exploitation prévisionnel du deuxième titre de notre collection

SIMULATION DU	
30 août 2017	
Tirage	700
PPTTC	25,00

Titre	**Collection 2**
Auteur	Agence Signature
Collection	Hors Cadre
Secteur éditorial	Photographie
Editeur	Éditions Duotone
ISBN	
Date MEV	juin-18

Spécifications techniques	
Pagination	112
Couleur	Couleur
Reliure	Broché
Format	160 x 220 mm

Entrez ici le prix de vente TTC		
Prix de vente TTC €		**25,00**
Prix de vente HT €		**23,70**
Traitement des retours Distributeur		
% envisagé de retours		25,00%
Recyclage retours		oui
"oui" si prix de revient unitaire > 1€, "non" si inférieur		
Calculez votre tirage (nb ex.)		
Mise en place Distributeur		150
Réassort Distributeur		350
Prévision ventes directes		150
Spécimens et promotion		20
Invendus		30
Retours recyclés (50% des retours)		-63
Vous devrez tirer à (nb ex.)		**638**
Part de l'export Distributeur		0%
Fabrications spéciales ou intermédiaires		
Quantité en supplément du tirage		0
Prix unitaire		0,00 €
Droits dérivés vendus brut		0 €
Taux de reversion		0%

BILAN GENERAL DU TITRE		
Tirage	nb ex	700
Mise en place	30,0%	150
Réassort	70,0%	350
Retours	25,0%	125
Net Distributeur		375
Investissement initial	€	**5 030**
Prix de revient à l'unité	€	7,58
Coefficient		3,13
doit être compris entre 6 et 8		
Avance auteur couverte à	nb ex	422
doit être inférieure à Net Distributeur	*375*	
Avance Dir. Coll couverte à	nb ex	0
Seuil rentabilité sans structure	nb ex	**510**
Seuil rentabilité avec structure	nb ex	**510**
Vente nette	nb ex	**525**
Résultat net du titre	€	**3 717**

Entrez ici les investissements prévus sur l'ouvrage			
Droits d'auteurs			
- A-valoir auteur en €			200 €
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à		700	2,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à			0,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à			0,00%
- A-valoir Dir coll en €			0 €
- Droits Dir coll en % du ppht			0,00%
Coûts de création éditoriale			
. Traduction			0 €
. Adaptation			0 €
. Maquette intérieure			0 €
. Maquette couverture			0 €
. Illustration intérieur			0 €
. Illustration couverture			0 €
. Relecture et corrections			25 €
. Edition numérique			0 €
. Texte			500 €
	Total éditorial		**525 €**
Coûts de fabrication du tirage pour	638ex.		
. Gravure et autres coûts prépresse			1 250 €
. Impression	4,36 €		3 055 €
. Papier			0 €
. Façonnage			0 €
. Fabrication support numérique			0 €
. Divers et autres			0 €
	Total fabrication		**4 305 €**
Coûts fabrication spéciale y/c auteurs	4,00 €		**0 €**
Coûts spécifiques marketing promotion			
. PLV			0 €
. Goodies, primes, autres			0 €
. Achats d'espace			0 €
	Total marketing		**0 €**
Total investissement initial			**5 030 €**

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL	paramètres	
Chiffre d'affaires		
- chiffre d'affaires PPHT Distributeur		**8 886 €**
- coûts distribution Distributeur	58,0%	5 154 €
= CA net éditeur Distributeur		3 732 €
+ chiffre d'affaires net ventes directes	0,0%	3 555 €
+ subvention		3 000 €
+ Droits dérivés brut		0 €
= CA net éditeur total	100%	**10 287 €**
Droits d'auteurs		
- royalties auteurs	2,4%	249 €
- royalties dir coll	0,0%	0 €
- droits secondaires	0,0%	0 €
= total droits d'auteurs	2,4%	**249 €**
Coûts de production & marketing		
- création éditoriale	5,1%	525 €
- coûts de fabrication	41,9%	4 305 €
- coûts fabrication spéciale	0,0%	0 €
- couts spécifiques marketing promotion	0,0%	0 €
= total production & marketing	47,0%	**4 830 €**
Marge brute du titre		**5 208 €**
au moins 47% du ca net		50,6%
- Frais généraux société		1 491 €
total frais généraux		1 491 €
Marge nette du titre		**3 717 €**
au moins 10% du ca net et 2 000 €		36,1%

Tableau 16 : Compte d'exploitation prévisionnel du troisième titre de notre collection

SIMULATION DU	
30 août 2017	
Tirage	700
PPTTC	25,00

Titre	**Collection 3**		
Auteur	Bourse Pierre & Alexandra Boulat	Spécifications techniques	
Collection	Hors Cadre	Pagination	112
Secteur éditorial	Photographie	Couleur	Couleur
Editeur	Éditions Duotone	Reliure	Broché
ISBN		Format	160 x 220 mm
Date MEV	sept-18		

Entrez ici le prix de vente TTC		
Prix de vente TTC €	**25,00**	
Prix de vente HT €	**23,70**	
Traitement des retours Distributeur		
% envisagé de retours	25,00%	
Recyclage retours	oui	
"oui" si prix de revient unitaire > 1€, "non" si inférieur		
Calculez votre tirage (nb ex.)		
Mise en place Distributeur		150
Réassort Distributeur		350
Prévision ventes directes		150
Spécimens et promotion		20
Invendus		30
Retours recyclés (50% des retours)		-63
Vous devrez tirer à (nb ex.)		**638**
Part de l'export Distributeur	0%	
Fabrications spéciales ou intermédiaires		
Quantité en supplément du tirage	0	
Prix unitaire	0,00 €	
Droits dérivés vendus brut	0 €	
Taux de reversion	0%	

BILAN GENERAL DU TITRE		
Tirage	nb ex	700
Mise en place	30,0%	150
Réassort	70,0%	350
Retours	25,0%	125
Net Distributeur		375
Investissement initial	€	**5 030**
Prix de revient à l'unité	€	7,58
Coefficient		3,13
doit être compris entre 6 et 8		
Avance auteur couverte à	nb ex	422
doit être inférieure à Net Distributeur	*375*	
Avance Dir. Coll couverte à	nb ex	0
Seuil rentabilité sans structure	nb ex	**510**
Seuil rentabilité avec structure	nb ex	**510**
Vente nette	nb ex	**525**
Résultat net du titre	€	**3 717**

Entrez ici les investissements prévus sur l'ouvrage			
Droits d'auteurs			
- A-valoir auteur en €			200 €
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à		700	2,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à			0,00%
- Droits auteurs en % du ppht jusqu'à			0,00%
- A-valoir Dir coll en €			0 €
- Droits Dir coll en % du ppht			0,00%
Coûts de création éditoriale			
. Traduction			0 €
. Adaptation			0 €
. Maquette intérieure			0 €
. Maquette couverture			0 €
. Illustration intérieur			0 €
. Illustration couverture			0 €
. Relecture et corrections			25 €
. Edition numérique			0 €
. Texte			500 €
	Total éditorial		**525 €**
Coûts de fabrication du tirage pour	638ex.		
. Gravure et autres coûts prépresse			1 250 €
. Impression	4,36 €		3 055 €
. Papier			0 €
. Façonnage			0 €
. Fabrication support numérique			0 €
. Divers et autres			0 €
	Total fabrication		**4 305 €**
Coûts fabrication spéciale y/c auteurs	4,00 €		**0 €**
Coûts spécifiques marketing promotion			
. PLV			0 €
. Goodies, primes, autres			0 €
. Achats d'espace			0 €
	Total marketing		**0 €**
Total investissement initial			**5 030 €**

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL		
	paramètres	
Chiffre d'affaires		
- chiffre d'affaires PPHT Distributeur		**8 886 €**
- coûts distribution Distributeur	58,0%	5 154 €
= CA net éditeur Distributeur		3 732 €
+ chiffre d'affaires net ventes directes	0,0%	3 555 €
+ subvention		3 000 €
+ Droits dérivés brut		0 €
= CA net éditeur total	100%	**10 287 €**
Droits d'auteurs		
- royalties auteurs	2,4%	249 €
- royalties dir coll	0,0%	0 €
- droits secondaires	0,0%	0 €
= total droits d'auteurs	2,4%	**249 €**
Coûts de production & marketing		
- création éditoriale	5,1%	525 €
- coûts de fabrication	41,9%	4 305 €
- coûts fabrication spéciale	0,0%	0 €
- couts spécifiques marketing promotion	0,0%	0 €
= total production & marketing	47,0%	**4 830 €**
Marge brute du titre		**5 208 €**
au moins 47% du ca net		50,6%
- Frais généraux société		1 491 €
total frais généraux		1 491 €
Marge nette du titre		**3 717 €**
au moins 10% du ca net et 2 000 €		36,1%

Table des matières

Introduction 6

Partie I. L'envrionnement concurrentiel 10

1. Le secteur du livre de photographie en France 10

1.1. Les maisons indépendantes spécialisées 10
1.2. Les relations entre éditeurs et artistes 14
1.3. L'étude de leurs catalogues 16

2. Les pratiques commerciales des acteurs de ce secteur de niche 21

2.1. La diffusion et la distribution 21
2.2. Le poids des réseaux de vente 23
2.3. Les coéditions et partenariats 24

Partie II. Les caractéristiques de notre structure éditoriale 27

1. Définition de notre politique éditoriale 27

1.1. Comment définir sa ligne éditoriale ? 27
1.2. Prouver l'originalité de notre démarche 29
1.3. Proposition de notre ligne éditoriale 34

2. La constitution d'une équipe et le choix des partenaires 36

2.1. Se lancer seul ou à plusieurs 36
2.2. Les travailleurs indépendants 38
2.3. Imprimeurs et photograveurs 40

3. La diffusion et la distribution 41

3.1. Comment accéder à un diffuseur et un distributeur ? 41
3.2. La diffusion et la distribution assistées 43
3.3. L'autodiffusion et l'autodistribution 44

4. Nos stratégies commerciales 46

4.1. Les canaux de vente 46
4.2. L'importance d'un plan de communication 47
4.3. Le regroupement avec d'autres maisons d'édition 49

Partie III. La réalisation économique de notre projet 52

1. Notre programme éditorial 52

1.1. Type d'ouvrages et rythme de publication 52
1.2. Les titres de la première année 57
1.3. Les charges directes 59
1.4. Les mises en place par titre 65

2. Compte d'exploitation prévisionnel et estimations des ventes 67

2.1. Les comptes d'exploitation prévisionnels 67
2.2. Analyse des ventes prévisionnelles et des seuils de rentabilité des CEP 73
2.3. Estimations des ventes 74

3. Prévisions financières 81

3.1. Les charges indirectes 81
3.2. Compte de résultat prévisionnel 85
3.3. Bilan de trésorerie 88

Conclusion 98

Bibliographie 101

Annexes 103

Note de Synthèse

Ce mémoire de fin d'études prolonge notre réflexion menée durant la première année de master sur le secteur très précis du livre de photographie. Sa situation, ses pratiques et ses enjeux ont donc été développés dans notre rapport d'analyse et nous ont permis de comprendre le fonctionnement et les particularités de ce secteur éditorial. Les entretiens menés auprès de professionnels en activité ainsi que nos expériences professionnelles nous permettent aujourd'hui d'aborder une nouvelle problématique, celle de la création d'une structure éditoriale indépendante et spécialisée en photographie.

Comme tout projet entrepreneurial, cette aventure éditoriale a débuté par l'analyse de l'environnement concurrentiel et les pratiques de ses acteurs. Grâce à un questionnaire envoyé par mail, nous avons ainsi recueilli une dizaine de témoignages d'éditeurs indépendants spécialisés en photographie. Ceux-ci ont été complétés par des observations de terrain réalisées durant nos deux stages et sur les tables des librairies parisiennes. La deuxième étape s'est ensuite concentrée sur les caractéristiques de notre structure éditoriale. Nous avons ainsi défini et justifié la ligne éditoriale des Éditions Duotone et sa spécialisation en photojournalisme. Nous avons par la suite explicité nos choix concernant les partenaires indispensables au bon fonctionnement de notre structure ainsi que les stratégies commerciales que nous devrons mettre en place. Enfin, le montage économique de notre projet nous a permis d'analyser sa situation, son évolution et sa viabilité sur trois ans. La présentation de notre programme éditorial et la justification des coûts liés à l'activité nous ont permis d'estimer nos dépenses annuelles. Grâce aux comptes d'exploitation prévisionnels et nos prévisions de ventes nous avons ainsi pu construire un compte de résultat prévisionnel et un bilan de trésorerie afin d'examiner l'évolution économique de notre entreprise.