

## Professeur Kessler, éditeur sauveteur

Nathalie Silbert / Journaliste | Le 15/07 à 06:00, mis à jour à 10:40



Professeur Kessler, éditeur sauveteur ©THEODORA RICHTER POUR LES ECHOS WEEK-END D'APRÈS PHOTOS DR/SIPA/LAURENT GUERIN E PRESS PHOTO/SIPA/DR

**Denis Kessler ne se résignait pas à voir les Presses universitaires de France couler. Il a convaincu SCOR, le groupe qu'il dirige, de renflouer la maison d'édition. Après avoir réalisé un des plus beaux coups de l'année, avec « Économie du bien commun » de Jean Tirole, l'éditeur s'attelle à sa révolution numérique.**

«*Prof un jour, prof toujours !* » s'exclame Denis Kessler, déroulant aussitôt l'imposante liste des postes universitaires qu'il a occupés : chargé de recherche au CNRS, professeur agrégé de sciences économiques, directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales... Naturellement, il se sent comme chez lui aux Presses universitaires de France (PUF). Une maison d'édition « *créée par des profs pour diffuser la connaissance la plus large possible* », se plaît-il à rappeler. Mais c'est en tant que PDG de SCOR que, début 2014, il a proposé au cinquième réassureur mondial de voler au secours de l'éditeur de Bachelard, Bergson, Durkheim et Freud, en difficultés financières.

Il parle avec grand enthousiasme du succès « formidable » d'*Économie du bien commun*, le premier livre de Jean Tirole, prix Nobel d'économie 2014, lisible par vous et moi, publié mi-mai aux PUF et déjà « *vendu à plus de 50 000 exemplaires* ». Il revendique l'idée d'avoir suggéré au plus grand économiste français d'écrire cet ouvrage de vulgarisation haut de gamme, pour une fois sans ses hermétiques équations. Avec ferveur aussi, il vante un par un des titres de la collection Que sais-je ? - le vaisseau amiral de la maison -, tirés d'un présentoir installé dans son bureau. Pour ce diplômé d'HEC, trois fois

agrégé, il était inconcevable d'assister au naufrage des PUF sans réagir. Ce n'est d'ailleurs pas la première fois que Denis Kessler s'intéressait à leur sort. À deux reprises dans le passé, à titre personnel, il avait soutenu la maison d'édition pour l'aider à boucler ses fins de mois, sollicité par Michel Prigent, le charismatique président du directoire, brutalement décédé en 2011.

Depuis, SCOR a aussi repris l'éditeur scolaire Belin. Entre les mains d'actionnaires familiaux mais dispersés, cette vieille maison fondée en 1770, fragilisée par trois années consécutives sans réforme des programmes, n'avait plus les moyens de financer seule la mutation numérique en marche dans le secteur éducatif. Dans la foulée, le réassureur a croqué 39,6% de Gutenberg Technology, société spécialisée dans la transformation numérique des manuels éducatifs. Indirectement, le « professeur » Kessler se retrouve donc actionnaire de deux maisons d'édition incarnant ses valeurs de référence : la connaissance et le savoir. À l'entendre, il est même déjà le sauveur des PUF : « *Qu'on le sache : la survie des PUF est garantie !* » tonne-t-il. Un discours qui ne convainc pas tout le monde, toutefois. Et pour cause. Depuis leur naissance en 1921, sous le statut de coopérative détenue par les auteurs et directeurs de collection, les PUF se sont donné pour mission de publier l'université française. Un projet intellectuellement ambitieux et ô combien noble, mais un modèle économique... incertain.

C'était déjà pour donner un nouveau souffle à la maison qu'après la fusion avec trois autres éditeurs (Félix Alcan, Frédéric Rieder, Ernest Leroux) est lancée en 1941 la collection *Que sais-je ?*, selon un concept immuable : 128 pages, très exactement, qui doivent faire autorité sur leur sujet. Ses auteurs sont des universitaires, des agrégés de renom. On y trouve des Pierre Bourdieu, Jacques Le Goff, André Comte-Sponville, ou le criminologue Alain Bauer. Dans les années 60, incontournable dans des domaines comme l'anthropologie, la psychanalyse, la philosophie ou l'histoire, au travers de sa collection *Quadrige*, l'éditeur surfe sur l'engouement pour les sciences humaines et sociales et sur la démocratisation de l'enseignement supérieur. À leur apogée, les PUF sont à la fois éditeur, libraire, diffuseur-distributeur et même imprimeur. Mais le déclin des sciences humaines et une gestion laxiste, avec « *une production éditoriale trop abondante* », selon un connaisseur du dossier, précipitent la maison dans les difficultés financières. En 1999, les PUF sont au bord du dépôt de bilan. Sous l'oeil vigilant des pouvoirs publics, elles doivent renoncer à leur statut coopératif et faire entrer à leur capital l'éditeur Flammarionet Maaf Assurances. Dans la foulée, le patron des PUF, Michel Prigent, un agrégé de lettres classiques, normalien, très proche des auteurs, doit se séparer en 2006 de la mythique librairie de la Place de la Sorbonne à Paris, où des générations d'étudiants ont traîné leurs guêtres pendant quatre-vingt-cinq ans.

## « Chaque livre est un pari risqué »

En dépit de ces mesures vigoureuses, la situation demeure fragile. Certes, une publication aux PUF reste très prestigieuse, même si l'éditeur n'a pas la réputation d'être prodigue avec ses auteurs. « *Il y a une force symbolique considérable. C'est comme être publié à la Pléiade ou à la NRF en littérature* », relève Alain Bauer, un des auteurs les plus prolifiques de la maison. De fait, être aux PUF donne une reconnaissance académique. « *La maison est une référence pour des textes de longue durée. Pour un universitaire, y être publié est une garantie d'être qualifié pour devenir professeur ou maître de conférences* », explique l'historienne Claude Gauvard, directrice de la collection *Le Noeud gordien* et de la *Revue historique*. Mais le paysage a radicalement changé. Le livre est devenu un objet de luxe, en

particulier « *pour des intellectuels aujourd'hui paupérisés dans notre société* », regrette Denis Kessler. « *L'université française est devenue moins prescriptrice dans l'achat d'ouvrages par les étudiants et compte tenu de la dégradation terrible de ses finances, elle-même n'a plus les moyens d'en acheter* », déplore Yves Charles Zarka, qui pratique les PUF depuis plus de vingt-cinq ans en tant qu'auteur, directeur de collection ou directeur de la rédaction de la revue *Cités*. L'arrivée d'Internet aggrave encore la situation. « *Chaque livre est un pari plus risqué aujourd'hui* », relève Julien Damon, professeur associé à Sciences Po, qui signe dans la maison. De nos jours, un titre vendu à 5 000 exemplaires représente une excellente vente, mais de telles performances ne sont pas légion. Du coup, en dépit de certaines réussites éditoriales comme la série « Les 100 mots » chez Que sais-je ?, ou certains dictionnaires thématiques, les années où l'éditeur gagne de l'argent sont rares.

Dans ce contexte, l'équipe actuelle des PUF se trouve face à un défi de taille : comment réveiller la vieille maison universitaire ? Pour mener cette mission, **Jean-Claude Seys**, (ex-PDG de Covéa qui réunit la GMF, MMA et la Maaf) et **le philosophe Dominique Lecourt**, **tous deux animateurs de l'Institut Diderot** et à la tête du conseil d'administration des PUF, ont misé sur Frédéric Mériot, un HEC passé par Hachette Livre et Editis, où il a optimisé la logistique. « *En réalité, dès 2012, après la disparition de Michel Prigent, nous étions déjà en contact pour réfléchir à l'avenir des PUF* », précise-t-il. Depuis son arrivée aux commandes en 2014, ce gestionnaire a remis à plat l'organisation, réduit les coûts de fabrication, fait évoluer la diffusion - conservant en direct la relation avec les 300 libraires réalisant 85% de son activité, confiant à Flammarion le reste. Au passage, il a décimé plusieurs services (commercial, fabrication...). Pour la première fois depuis longtemps, la société a été rentable deux trimestres de suite en 2015.

## La fabrication à l'unité

Le plus dur reste cependant à réussir : inventer les nouvelles PUF. Frédéric Mériot n'a aucun doute : cela passe par le numérique, déjà à l'origine de plus de 10% du chiffre d'affaires (10,5 millions d'euros l'an dernier). À l'écouter, la technologie va favoriser le contact avec les lecteurs et les libraires, via le nouveau site mis en place fin février. Elle va aussi l'aider à faire évoluer le modèle industriel, grâce à l'impression à la demande. « *À Roubaix, chaque nuit, 80 à 100 exemplaires de titres indisponibles sont imprimés pour répondre à la demande des libraires* », indique-t-il. Des innovations qui ravissent le professeur Kessler, inépuisable propagandiste de l'Espresso Book Machine. Coup de com' ? Misant sur ce nouveau mode de fabrication à l'unité, l'éditeur - soutenu par la mairie de Paris - a rouvert en mars une librairie dans le VI<sup>e</sup> arrondissement. L'initiative lui a valu deux fois les honneurs du *New York Times*. Dans cet espace, tous les livres sont imprimés sur place. Vous entrez, vous demandez *La Flamme d'une chandelle* de Bachelard, par exemple. En cinq minutes, la machine fabrique le livre. Les 5 000 ouvrages du catalogue des PUF, y compris les titres épuisés, ainsi que ceux de Google Books ou de plusieurs éditeurs anglo-saxons sont accessibles. Plus besoin pour le libraire de supporter des stocks coûteux. Le premier bilan serait positif, avec 30 à 40 exemplaires vendus chaque jour. Plus que prévu.

Sur le plan éditorial aussi, l'esprit des PUF se transforme. Certes, l'équipe n'a pas changé. Monique Labrune, ancienne responsable des sciences humaines au Seuil, arrivée aux PUF en 2011, en demeure la responsable, avec à ses côtés la vieille garde d'éditeurs maison. L'offre éditoriale reste riche : 180 nouveautés par an, 150 rééditions, une petite trentaine de revues. Mais les objectifs ont évolué. Frédéric Mériot veut ouvrir la maison à des livres plus grand public comme l'encyclopédie *Un kilo de*

*culture générale. À l'instar de tous les éditeurs, il rêve de publier des best-sellers, « quatre à six par an ». Avec Jean Tirole, les PUF ont démontré un savoir-faire : « J'ai trouvé beaucoup de réactivité dans la conception et la commercialisation de mon livre », confie l'économiste. Après ce succès, le directeur général des PUF mise sur *La Grande Évasion* d'Angus Deaton, Nobel d'économie 2015, un autre des chouchous de Denis Kessler. Un titre dont il n'est pas peu fier d'avoir raflé les droits aux enchères de la Foire du livre de Francfort. Une nouveauté pour les PUF. Renfloué par SCOR, l'éditeur peut désormais payer un peu plus « pour attirer un certain type d'auteurs et de livres », assure Mériot, qui réfléchit déjà à l'étape suivante : « On pourrait imaginer que la marque décline ses contenus en vidéo, conférences, événements... »*

Pour l'instant, ces nouvelles orientations sont accueillies avec circonspection. « *SCOR a sauvé les PUF, mais quel est le projet éditorial ?* » lance un familier. « *Aujourd'hui, le critère majeur est le livre qui se vend rapidement. Cela conduit inévitablement à une forte réduction du livre de recherche* », s'inquiète l'universitaire Yves Charles Zarka. Surtout, certains se demandent qui, demain, incarnera la maison. Le rapprochement programmé avec Belin soulève lui aussi des questions encore sans réponse. Pour l'heure, chacun vit sa vie. Mais en 2017, les deux sociétés seront réunies dans un immeuble de SCOR, en cours de restauration. Avec quelles conséquences ? « *Aujourd'hui, nous nous retrouvons avec un actionnaire commun. Mais les projets éditoriaux doivent rester portés par les maisons* », estime Sylvie Marcé, présidente de Belin. Denis Kessler, lui, reste très attentif. À l'occasion, cet économiste connu pour ses options libérales n'hésite pas à jouer de son entregent, comme ce fut le cas avec Jean Tirole. En amenant SCOR au capital des deux éditeurs, lui qui ne jure que par la pensée « *vérifiée* », « *authentifiée* » leur a en tout cas ouvert un horizon : « *Les auteurs des PUF savent désormais que la maison est pérenne et qu'elle dispose des moyens nécessaires à son renouveau.* »

Pour le patron de SCOR, cette incursion dans le monde du livre ne saurait toutefois être du mécénat. Malgré des montants modestes au regard des 28 milliards d'euros d'actifs gérés par le réassureur, « *les investissements au sein des deux maisons d'édition ont été présentés au comité d'investissement du groupe* », souligne François de Varenne, directeur général de SCOR Global Investments qui confirme : « *Les PUF et Belin doivent revenir à une rentabilité durable, gage de leur autonomie à long terme.* » On devine qu'après avoir sauvé SCOR au début des années 2000, le « professeur » Kessler se verrait bien à l'origine de la réinvention des PUF, fleuron de la pensée universitaire française.

## Composition du capital des PUF

SCOR : 62,6%

Fonds de dotation Thôt : 14,6%

Flammarion : 8,5%

Autres (2 168 actionnaires individuels, dont environ 150 auteurs) : 14,3%

SOURCE : ENTREPRISE

## Quelques-uns des best-sellers des PUF

« Un kilo de culture générale », version collector, de Florence Braunstein et Jean-François Pépin : 15 000 exemplaires, qui s'ajoutent aux 65 000 exemplaires de l'édition d'origine, vendus en 2014 et 2015. Meilleure vente nette (nouveau, hors Que sais-je ?) en 2015.

« Économie du bien commun » de Jean Tirole (photo) : 52 000 exemplaires et les ventes continuent à un rythme soutenu. Meilleure vente nette (nouveau, hors Que sais-je ?) en 2016.

« Les 100 mots de l'épargne » de Gérard Bekerman : 30 000 exemplaires. Meilleure vente de Que sais-je ? en 2015.

« Le Marxisme » de Henri Lefebvre : 326 000 exemplaires (en 24 éditions, de 1948 à 2012).