

Compte rendu de formation

« ORGANISER SES ACTIVITÉS ÉDITORIALES » (A'sfored, 17 et 18 novembre 2009)

Sollicitée par l'ADERES, la formation réunit 9 participants représentant 7 éditeurs publics (presses d'universités, ENSSIB).

Les secrétaires d'édition sont majoritairement représentés.

Un tour de table préliminaire permet à chacun de préciser ses responsabilités au sein de sa structure éditoriale, son mode de fonctionnement et ses attentes à l'égard de la formation.

Tous ont en commun d'œuvrer dans des petites structures à faible effectif, exerçant une activité « touche à tout » (relations aux auteurs et réception des projets, suivi éditorial, promotion et diffusion) qui déborde souvent et de manière informelle les profils de poste usuels, ce qui pose des problèmes d'organisation et de gestion du temps.

La formatrice souligne l'importance d'une vision globale et d'une organisation prévisionnelle de l'activité éditoriale, également articulée à l'amont (projets scientifiquement validés) et à l'aval (programmation, délais de livraison), et permettant de s'auto-diagnostiquer pour repérer les points susceptibles d'améliorations.

Un support de formation d'une soixantaine de pages, incluant de nombreux schémas et des modèles d'outils, est fourni.

La première journée sera consacrée aux principaux acteurs du processus éditorial, la seconde journée aux outils nécessaires pour planifier efficacement l'activité éditoriale.

1) Les acteurs

Directeur éditorial et secrétaire d'édition sont des acteurs centraux et complémentaires.

Le premier définit une stratégie en concertation avec les directeurs de collection : objectifs et typologie de chaque collection, pertinence et apports au domaine de spécialité, critères de qualité scientifique et de valorisation éditoriale, public(s) visé(s), dates de parution souhaités en relation avec l'actualité... Les différents projets de publication sont recensés ou sollicités ⁽¹⁾ de manière à donner lieu à une programmation à moyen terme (2 à 3 ans). L'on insiste sur l'importance de cette gestion prospective du temps, qui doit permettre :

- d'affiner les projets dans une recherche d'originalité, ou d'approfondissement, par rapport aux publications préexistantes dans leurs domaines (recherche de lacunes) ;
- de travailler la cohérence interne de chaque projet et sa contribution à la visibilité de la collection qui l'accueille (l'identification des normes est celle de la spécificité de l'éditeur) ;
- de faire évoluer, en concertation avec les diffuseurs et commerciaux, la conception des ouvrages en fonction des changements technologiques et/ou de comportement des lectorats ⁽²⁾ (un questionnaire de motivation peut être inclus aux bons de commande) ;
- de mettre en place les partenariats du type coédition, susceptibles d'alléger les coûts ainsi que de renforcer la diffusion, notamment à l'international.

Cela requiert une disponibilité certaine des directeurs de collection (idéalement « un jour plein par semaine »), qui est loin d'être toujours acquise du fait de leur statut d'enseignants-chercheurs, qui multiplie leurs responsabilités.

(1) La formatrice signale une tendance croissante, du moins de la part des éditeurs privés, aux « commandes de projets ». Les éditeurs publics pourraient s'en inspirer en recensant des lacunes ou des attentes, pour initier des projets tenant compte du lectorat et non seulement des programmes de recherche des publiants.

(2) En théorie, le choix des supports d'édition, qui devrait résulter d'une évaluation du lectorat, est une prérogative de l'éditeur. Une brève discussion fait état des difficultés à partager avec directeurs de collection et instances universitaires une réflexion critique sur les modes d'édition traditionnels, qui restent prédominants dans les domaines à dominante littéraire.

Le secrétaire d'édition gère la planification et le suivi des tâches. Il établit des échéanciers tenant compte des périodes de disponibilité et de non-disponibilité, souvent prévisibles (cours et examens, colloques...), des responsables éditoriaux.

En amont de la fabrication, il est en contact avec les auteurs auxquels il communique un cahier des charges⁽³⁾ ; en aval, il est en relation avec les chargés de diffusion et de commercialisation. En interne, il est en relation avec le responsable de la gestion financière. Il réceptionne et communique les contenus aux relecteurs-correcteurs et supervise le déroulement des navettes avant mise en page et impression.

Afin de comparer et de mettre en perspective les pratiques, deux ateliers sont consacrés à faire estimer aux participants la conformité ou l'écart de leurs activités par rapport aux fonctions qui ont été présentées :

- en matinée : parts respectives de l'activité éditoriale consacrées à l'évaluation de nouveaux projets, à celle de leurs publics et aux « critères de performance » susceptibles de les atteindre au mieux ; quels sont les acteurs mobilisés pour ces diverses tâches ?
- l'après-midi : circuit des principales décisions intervenant lors du processus éditorial, liste des réunions précisant celles auxquelles l'on assiste.

En fin de journée, il est demandé à chacun pour le lendemain de pointer les tâches qui lui paraissent prioritaires dans son service et d'en schématiser l'enchaînement.

2) Les outils

Le compte d'exploitation prévisionnel (CEP) est le pendant logistique de l'expertise scientifique qui fournit aux éditeurs des argumentaires de vente. Il est essentiel pour élaborer le plan de financement de chaque ouvrage. Aucun projet ne doit pouvoir être programmé s'il n'a fait l'objet d'une étude de faisabilité préalable. Si les éditeurs publics ne sont pas soumis à des critères de rentabilité financière, ils n'en doivent pas moins justifier les coûts de diffusion de la recherche et faire appel autant que possible (*i.e.* systématiquement pour les actes de colloques) à des subventions et aides complémentaires. Un « questionnaire de promotion » associé déjà, chez certains des éditeurs présents, les auteurs et directeurs de publication à l'estimation quantitative du lectorat, qui a une incidence directe sur les tirages. Le CEP doit par ailleurs inclure les coûts de structure et les frais externes.

Le programme éditorial doit pouvoir prendre la forme d'un planning annuel, concrétisé par un « tableau de bord » tenant sur un écran d'ordinateur / une seule page au format A3. Cet aspect pratique permet de garder une vue d'ensemble de l'activité des mois à venir, d'en contrôler le suivi et de veiller à la coordination des différents acteurs du processus éditorial. Une ligne est dédiée à chaque ouvrage en préparation, une colonne⁽⁴⁾ à chaque étape-clé de son avancement :

- Informations bibliographiques (support(s) d'édition, format(s), nbre de pages, tirage...) ;
- Mode de financement (dont subventions, coédition, préachat...), prix et ventes prévus ;
- Remise des consignes (normes de la collection, charte rédactionnelle) à l'auteur ;
- Signature du contrat d'édition, acquittement des droits éventuels ;
- Programmation définitive (dépôt du projet, date de parution budgétée, lancement de la rédaction) ;
- Navettes (relecture auteur(s), relecture dir. de collection, retour à l'éditeur) ;
- Suivi de la fabrication (mise en page, délais d'impression)
- Date de parution réelle, livraison, dépôt légal, disponibilité commerciale.

Il est important de « calibrer les délais » de chaque étape et de fixer des dates butoirs pour celles qui sont décisives. Des délais souples sont utiles pour travailler confortablement et pallier certains aléas, notamment sur les projets comportant une part d'expérimentation ; les dates butoir, qui font l'objet de confirmations ou de mises à jour régulières, permettront de pointer les causes d'éventuels dysfonctionnements.

(3) À signaler pour sa qualité et sa précision : le « guide de publication » des Presses Universitaires de Bordeaux, disponible sur leur site à l'attention des auteurs.

(4) Pour une question de place et de clarté, il est possible de regrouper un certain nombre d'informations dans des colonnes « génériques », comme suggéré entre parenthèses dans la présente liste ; le tableau de bord sera alors au format html, des liens avec des fichiers attachés permettant d'accéder au détail de chaque rubrique. Pour les descriptifs d'ouvrages, le lien pointera sur leur « fiche projet ».

Les délais seront également inclus dans la « fiche projet » de chaque ouvrage, pour en assurer le suivi détaillé.

Dans le cas de la fiche projet comme dans celui du programme éditorial, il est vivement recommandé de « commencer par la fin » :

- Date de parution souhaitée – et motivée ;
- Lectorat visé, état des lieux de la « concurrence » dans le domaine, positionnement du projet...

... ensuite de quoi sont déterminés les contenants (supports, formats, maquettes) et contenus, ces derniers pouvant faire l'objet d'appels à auteurs (à l'inverse de la logique dominante, qui consiste à transformer des programmes de recherche en logique de publication, sans trop réfléchir à la plus-value éditoriale, dont l'analyse du « marché » et des potentialités de diffusion sont partie intégrante).

Le rétroplanning ramène la programmation éditoriale aux possibilités du service. Il peut prendre la forme d'un semainier dont les lignes sont dédiées aux différentes étapes du processus de publication, et chaque colonne à une semaine. À leurs intersections, les noms des personnes ou services responsables de la réalisation. Le tableau permet de répartir les activités en coordonnant aux mieux les différents intervenants, car il visualise l'occupation et permet d'anticiper la disponibilité de chacun selon l'état d'avancement des travaux en cours.

Il a également pour effet de répartir les responsabilités (« qui fait quoi ? ») en visualisant d'éventuels écueils de transmission nécessitant une meilleure concertation.

Une réunion de travail hebdomadaire, réunissant l'ensemble de l'équipe éditoriale, est indispensable à une bonne coordination. L'ordre du jour en est, sauf exception, projeté d'une semaine sur l'autre. La réunion doit toujours viser à un résultat concret (mise à jour des tableaux de suivi, conception ou amélioration des outils partagés...). Elle donne lieu à un relevé de décisions diffusé sous 24 ou 48 heures. Par-delà ses objectifs affichés, cette réunion est propre à entretenir un climat de confiance et de transparence, tel que chacun conçoit son rôle dans son contexte, technique et humain.

Un atelier est consacré exposer la manière dont les différents participants conçoivent et participent à une telle réunion. Il s'avère qu'elle n'est pas du tout inscrite systématiquement dans le planning hebdomadaire des éditeurs représentés, et que l'essentiel des concertations se fait de manière informelle. Ce qui occasionne, selon toute vraisemblance, de nombreuses pertes de temps. À l'issue de la formation, la programmation de cette réunion de travail inter-service hebdomadaire est le premier engagement pris par les participants.

En conclusion, la formation a été unanimement appréciée. Elle a joué un rôle doublement structurant :

- d'une part, en présentant et en articulant les fonctions des différents acteurs de la chaîne de production éditoriale, agissant en étroite concertation selon la primauté des objectifs à atteindre, sans quoi les instruments ne seraient que des « moyens sans fin » ;
- d'autre part, en détaillant le rôle central de la gestion du temps pour non seulement gagner en efficacité, mais également travailler dans les meilleures conditions (notamment en distinguant vraies priorités et fausses urgences, tâches dont on est responsable et tâches que l'on peut déléguer ou externaliser).

La formatrice, Marie-Anne Lambert, a utilement éclairé ses propos par les évolutions récentes des pratiques. Son exposé a fait une part généreuse au dialogue, permettant des partages d'expérience enrichissants entre participants ou avec elle-même, qui fut directrice de collection dans l'édition médicale privée.

Remarque complémentaire :

Le propos de la formatrice était très orienté « édition privée » ce qui l'a obligé à revoir un peu son discours, mais a permis de mettre en évidence les problèmes générés, dans nos structures, par l'absence de visibilité en amont de l'arrivée des manuscrits. Sont apparues, en particulier, les difficultés à établir un calendrier prévisionnel à long terme, à transmettre les consignes aux auteurs préalablement à l'écriture des ouvrages ou des articles, à définir des échéanciers pour les collections, à cerner les publics et à établir des budgets prévisionnels.