



**Badge en Management Associatif**

**ADEMA / MINES ParisTech**

**Session 2014-2015**

---

**Mémoire de stage**

***« Entre projet associatif militant et nécessités  
financières, quel modèle socio-économique pour  
les Éditions Utopia après cinq ans  
d'existence ? »***

**Présenté par Myriam MICHEL**



*« Toute la question est de savoir si une entreprise commerciale peut vivre en n'éditant que des ouvrages excellents de forme et de fond ».*

(Déclaration supposée de P. Claudel à A. Gide, 1910)



# Remerciements

*Dans le cadre de ce mémoire, je tiens à remercier toutes celles et tous ceux qui ont permis que cette formation se déroule au mieux pour moi et qu'elle soit, ainsi que ce mémoire, une démarche socialement et intellectuellement enrichissante mais aussi un temps de rencontres et de discussions conviviales.*

*C'est pourquoi je remercie chaleureusement :*

*Toute l'équipe des Éditions Utopia pour leur disponibilité et leur dynamisme,*

*Toute l'équipe de l'ADEMA, et plus particulièrement Hervé Garrault, Ariel Bamberger, Laure Génin et Sylvie Crespin pour leur suivi attentif et leurs encouragements lors de cette formation,*

*Les différent-es éditeurs/trices rencontré-es au cours de mes enquêtes pour leur disponibilité et leur capacité à communiquer leur passion,*

*Ma famille, et notamment Karine Michel et Bernadette Nicol, pour leur soutien et leur relecture attentive de ce travail,*

*Les autres « badgeurs/euses » avec lequel/les j'ai pu suivre cette formation pour l'émulation et les nombreux contacts que nous avons pu créer.*



# Sommaire

	Introduction....	6
	Partie I / Contexte et état des lieux des Éditions Utopia....	8
	1/ Le modèle socio-économique associatif, généralités et définition....	8
	a - Qu'est ce qu'un modèle socio-économique ?....	8
	b - Une typologie des modèles socio-économiques....	9
	2/ Les Éditions Utopia : présentation générale....	11
	a - Bref historique des Éditions Utopia....	11
	b - Vision – mission – valeurs des Éditions Utopia....	11
	c - Objectifs, ligne éditoriale et fonctionnement des Éditions Utopia....	12
	d - Les Éditions Utopia en quelques chiffres....	13
	e - Les Éditions Utopia, le modèle socio-économique actuel....	15
	3/ Du besoin d'évoluer....	16
	a - Pourquoi un tel sujet ?....	16
	b - Enjeux et risques....	17
	Partie II / Enquête sur les Éditions Utopia et sur l'évolution de leur modèle socio-économique....	18
	1/ Méthodologie....	18
	2/ L'enquête....	19
	a - Analyse des coûts et des ressources des Éditions Utopia....	19
	b - Synthèse des entretiens avec les membres des Éditions Utopia....	21
	c - Synthèse des entretiens avec quelques autres maisons d'éditions....	24
	Partie III / Bilan et propositions pour les Éditions Utopia....	30
	1/ Le modèle socio-économique actuel des Éditions Utopia, les enjeux décisifs pour son évolution....	30
	2/ Les principales questions qui se posent aux Éditions Utopia....	31
	3/ Analyse SWOT du modèle socio-économique des Éditions Utopia....	32
	a - Les principales forces....	32
	b - Les principales opportunités....	33
	c - Les principales faiblesses et menaces....	33
	4/ Leviers socio-économiques possibles et propositions....	34
	a - Les leviers de ressources et de coûts....	34
	b - Quelques propositions pour les Éditions Utopia....	35
	5/ Établir un plan de marche....	37
	Conclusion....	40
	ANNEXE 1 – Catalogue 2015 des Éditions Utopia....	42
	ANNEXE 2 – bilan détaillé de diffusion de la collection des Éditions Utopia....	44
	ANNEXE 3 - Questionnaire à destination des membres des Éditions Utopia....	46
	ANNEXE 4 - Questionnaire à destination des maisons d'éditions « concurrentes »....	48
	ANNEXE 5 – Liste des entretiens réalisés....	50
	ANNEXE 6 – Extraits divers des entretiens avec les membres des Éditions Utopia....	52
	ANNEXE 7 – Extraits divers des entretiens avec d'autres éditeurs et éditrices....	56
	ANNEXE 8 – Analyse SWOT du modèle socio-économique des Éditions Utopia....	58



# Introduction

Les associations, structures majeures du tissu social français, sont aussi pleinement intégrées dans le système économique, surtout si elles exercent des activités à caractère commercial. Elles ne peuvent donc faire l'impasse d'une réflexion poussée sur leur modèle économique et son évolution.

Mais rappelons cependant que ce qui différencie la gouvernance associative de la gouvernance des entreprises c'est que le modèle économique y est subordonné au projet associatif. La stratégie, les moyens humains ou financiers et le fonctionnement au sein des associations sont destinés à être au service d'un positionnement et d'une ambition, et non l'inverse. Cela influe donc sur le modèle socio-économique à développer pour les associations.

Aujourd'hui, dans une société en constante et rapide évolution et où les associations ont une forte tendance à se professionnaliser, cette réflexion sur le modèle socio-économique est au cœur des recherches. C'est aussi un instrument primordial pour assurer la pérennité d'une structure associative.

Dans le cadre de diverses activités bénévoles que j'exerce depuis de nombreuses années, j'ai pu participer à l'émergence et à la vie d'une association à laquelle je suis très attachée : les Éditions Utopia. Parallèlement à mon cursus de Badge ADEMA, j'ai eu diverses discussions avec les membres de cette association sur la problématique du modèle socio-économique et de son évolution. J'ai alors constaté qu'elle se posait avec beaucoup d'acuité au sein de leur structure ces derniers mois. J'ai donc souhaité mener une étude concrète et faire quelques propositions pratiques à l'association en question à ce sujet.

Je suis d'abord partie de deux postulats de base :

1. Le projet associatif est primordial pour une association et le modèle économique est au service de ce projet et non l'inverse,
2. Les Éditions Utopia, après cinq ans d'existence et une réussite qui dépasse les espérances de départ, ressentent le besoin à plus ou moins court terme de réfléchir à l'évolution future de leur structure pour pallier à certains soucis de fonctionnement, pérenniser une activité efficace et maintenir un certain équilibre financier.

A partir de là, j'ai souhaité réfléchir à la manière dont les Éditions Utopia pouvaient faire évoluer leur modèle socio-économique tout en respectant leur projet associatif et leur ligne éditoriale. Partant d'une analyse des données actuelles concernant l'association, il s'agit d'envisager quel pourrait être ce modèle dans le futur, compte tenu notamment des compromis que ses membres sont prêt-es à faire face à certaines nécessités économiques. Au vu des spécificités du milieu de l'édition et des associations qui en dépendent, j'ai estimé difficile d'élargir ce questionnement à d'autres types d'association. J'ai donc choisi de me concentrer sur une problématique très concrète, avec pour objectif de produire une réflexion et une « feuille de route » qui pourraient être utiles aux Éditions Utopia dans un avenir proche.

Je commencerai donc par faire un état des lieux de l'activité des Éditions Utopia et du besoin actuel concernant l'évolution de leur modèle socio-économique, afin de poser à la fois le contexte de ce travail et la pertinence du sujet. Puis je développerai les résultats de l'enquête menée auprès des membres de l'association mais également auprès de plusieurs éditeurs et éditrices concurrent-es. Enfin, après un bilan de ces résultats je tenterai de faire quelques propositions, qui je l'espère aideront les membres des Éditions Utopia dans leur démarche actuelle de réflexion sur leur modèle socio-économique et sur l'avenir de l'association.



# Partie I / Contexte et état des lieux des Éditions Utopia

## 1/ Le modèle socio-économique associatif, généralités et définition

### a - Qu'est ce qu'un modèle socio-économique ?

Comme rappelé en introduction, il est crucial pour les associations de manière générale d'avoir un modèle socio-économique qui soit adapté aux missions de la structure et à leur contexte de réalisation, mais qui soit aussi cohérent avec le projet associatif<sup>1</sup> (essentiellement traduit pour les Éditions Utopia par la ligne éditoriale) et qui enfin s'adapte et évolue avec le contexte dans lequel l'association travaille.

Mais qu'entend-on précisément par « modèle socio-économique » ? Une note publiée en 2014 par la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) décrit le modèle économique de la manière suivante :

*« Le modèle économique est la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités. Il se caractérise par une structure de coûts et de ressources.*

*Une analyse du modèle économique permet de répondre à une question de cohérence globale du projet associatif :*

- *Le modèle de mobilisation de ressources est-il pertinent au regard des missions ?*
  - *Au regard de l'activité, quel(s) levier(s) de développement des ressources est-il pertinent d'activer ?*
- Quel que soit le modèle économique d'une association, il respecte le principe de non lucrativité. Une association peut avoir des activités marchandes, elle peut dégager des excédents, mais elle ne peut en aucun cas les placer en réserves partageables. Les bénéfices ne peuvent qu'être réinvestis dans le projet. »<sup>2</sup>.*

Il est cependant nécessaire de préciser qu'il s'agit ici de travailler plus largement sur le modèle « socio-économique » des Éditions Utopia, et non uniquement sur le modèle économique, c'est-à-dire en prenant en compte non seulement les ressources financières mais aussi les moyens humains et les alliances dont l'association dispose pour ses activités. En effet, le modèle socio-économique repose sur trois axes :

- La richesse humaine, représentée par l'engagement bénévole et/ou salarié des équipes de l'association. C'est la ressource principale des structures associatives, celle qui les fait vivre et leur donne leur dynamisme, d'où l'intérêt de valoriser au mieux le bénévolat, y compris dans la comptabilité de l'association.
- La richesse matérielle, économique, représentée par les ressources financières de l'association. Elle se compose des leviers de revenus que sont selon les cas les cotisations, les financements publics, les recettes d'activités, les fonds privés, et des leviers de coûts que sont l'optimisation des coûts, l'évitement de ceux-ci ou la mutualisation des moyens. Ces derniers leviers offrent en général assez peu de marge de manœuvre pour des associations déjà plutôt efficaces en la matière. Actuellement, le levier le plus porteur en terme de revenus est celui du développement de l'activité économique, et

1 Voir notamment à ce sujet *JurisAssociation n° 513*, « projet associatif, cap ou pas cap ? », Dalloz/Juris Editions, Février 2015.

2 Extrait de *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, typologie des modèles de ressources financières*, CPCA, janvier 2014.

toutes et tous ceux qui travaillent sur ces questions soulignent en outre la nécessité de diversifier les revenus d'une structure associative pour favoriser sa pérennité.

- Les alliances, qui concernent les structures auprès desquelles l'association délègue ou co-organise ses activités. Elles sont un excellent moyen d'agir sur les ressources de l'association, notamment par la mutualisation de certaines dépenses.

## *b - Une typologie des modèles socio-économiques*

Pour analyser le modèle socio-économique des Éditions Utopia, je ferai appel aux recherches du groupe de travail à l'origine de la note citée ci-dessus<sup>3</sup>, sans toutefois avoir la volonté de faire entrer l'association étudiée dans une case stricte et stéréotypée. Comme le disent les concepteurs et conceptrices de ces travaux, la typologie élaborée se veut un outil d'aide au positionnement pour les responsables associatifs, et elle sera utilisée ici simplement pour mieux aider les Éditions Utopia à faire le point sur leur modèle socio-économique actuel et sur les leviers pertinents à utiliser pour développer leurs ressources.

*« La publication de cette typologie de modèles de ressources a l'ambition d'accompagner les associations dans ces évolutions nécessaires. En présentant différents modèles de ressources, elle doit permettre à chaque association de se positionner dans l'écosystème associatif et de prioriser plus facilement les leviers financiers adaptés à son activité et aux besoins de son projet associatif.*

*Elle doit être vue comme une étape préalable à la diversification des ressources, cette dernière étant une condition de l'autonomie associative. Face au risque d'une banalisation qui verrait les associations se conformer aux modes de fonctionnements des entreprises du secteur marchand et à celui d'une instrumentalisation qui tendrait à en faire des sous-traitantes des pouvoirs publics, la multi-dépendance des associations mérite d'être affichée et même revendiquée. »<sup>4</sup>*

Cette typologie définit sept modèles schématiques, organisés selon trois grands axes : un axe « autonome » centré sur les contributions des membres, un axe « autofinancement » centré sur les revenus d'activités et un axe « financement de tiers » centré sur les diverses ressources versées par des tiers extérieurs à l'association. A partir de ces trois axes, divers modèles sont définis :

- **Modèle 1 : autonomie des membres.** Modèle unique dépendant de l'axe 1, il repose essentiellement sur les membres et leurs contributions, qu'elles soient financières ou humaines. Ce modèle concerne essentiellement des associations de petite taille (soit la majeure partie du secteur associatif français), qui ont généralement des budgets restreints et peu de risques sur le plan financier mais des difficultés de développement et d'innovation. Ces structures dépendent au final essentiellement du bénévolat de leurs membres et ont des besoins financiers relativement faibles.
- **Modèle 2 : prestations et valorisation de savoir-faire.** Ce premier modèle de l'axe 2 concerne les associations qui financent leurs activités par des prestations, générant ainsi la majeure partie de leurs ressources. Il peut s'agir de produits vendus, de formations proposées, etc. Ce modèle concerne entre 30 et 40 % des associations employeuses (sachant que ces associations employeuses représentent actuellement moins de 15 % de l'ensemble des associations). Cette tendance est en développement

3 Il s'agit d'un groupe formé de l'Avise, de l'ADEMA, du Comité de la Charte, de la CPCA, de France Active, de la Fonda, de France Bénévolat, de Passerelles et compétences, du RAMEAU et du Réseau National des Maisons Associatives.

4 Extrait de *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, typologie des modèles de ressources financières*, CPCA, janvier 2014.

actuellement, notamment pour faire face à la baisse des subventions publiques. Ce modèle est intéressant pour l'autonomie financière qu'il procure et pour les marges de manœuvre qu'il offre par là aux associations, mais il entraîne un certain nombre d'obligations fiscales et peut selon les cas dévoyer le projet associatif et éloigner de la structure les publics non solvables. Il est aussi très dépendant du marché.

- **Modèle 3 : opérateur de politiques publiques.** Ce second modèle de l'axe 2 concerne un dispositif, la délégation de service public, qui se déploie de plus en plus et au sein duquel les pouvoirs publics font appel aux associations pour remplir à leur place diverses actions relevant de leur champ d'activité. Ce modèle concerne environ 18 % des associations employeuses, essentiellement des structures de grande taille. Il pose la question d'une forte dépendance aux pouvoirs publics, mais offre une certaine sécurité financière à la structure associative.
- **Modèle 4 : subvention publique.** Premier modèle de l'axe 3, il est majoritairement basé sur les subventions versées par les pouvoirs publics aux associations, pour des projets ou plus rarement pour leur fonctionnement. Ce modèle, qui concerne actuellement 20 à 30 % des associations, est en perte de vitesse et tend à être partiellement supplanté, dans la démarche des pouvoirs publics, par la délégation de service public. Il offre une certaine souplesse pour les initiatives associatives mais est assez instable et très dépendant des décisions politiques des pouvoirs publics. De plus il nécessite des fonds propres, les subventions publiques ne finançant en général qu'un pourcentage des budgets de projets.
- **Modèle 5 : co-financement.** Ce modèle centré lui aussi sur les financements de tiers (axe 3) est basé sur la capacité de l'association à débloquer des fonds qui lui permettent ensuite de solliciter un abondement auprès des pouvoirs publics ou des institutions internationales. Ce modèle concerne actuellement 5 à 10 % des structures associatives employeuses, il est essentiellement international mais est amené à se développer en France. Les besoins en fonds propres et en trésorerie sont importants, et ce secteur est fortement concurrentiel.
- **Modèle 6 : mobilisation privée.** Ce troisième modèle de l'axe 3 est basé sur les dons des particuliers, des fondations, des entreprises, etc. aux associations. Il concerne actuellement 5 à 10 % du secteur associatif, et est plutôt stable. Il offre une certaine indépendance, sauf dans le cas de fonds affectés, mais nécessite d'investir de forts coûts de collecte et est fortement dépendant de l'image de l'association.
- **Modèle 7 : mutualisation.** Ce dernier modèle de l'axe 3 est basé sur le rassemblement de différents fondateurs privés au sein d'une structure unique, pour une mission particulière. Ce modèle est émergent, il concerne pour le moment moins de 5 % du secteur. Il offre certaines perspectives financières et des effets de levier importants mais il est très dépendant des fondateurs et fondatrices ayant investi dans la structure.

## 2/ Les Éditions Utopia : présentation générale

### a - Bref historique des Éditions Utopia

Créées en avril 2010, les Éditions Utopia trouvent leur origine au sein du Mouvement Utopia, association elle-même créée en 2003. Cette dernière se décrit à la fois comme une coopérative citoyenne et politique et comme un mouvement d'éducation populaire. Elle a pour ambition de réunir dans un cadre à la fois militant, intellectuel et convivial toutes celles et tous ceux qui souhaitent participer à la construction d'un projet de société alternatif au consumérisme et au « tout croissance », résolument écologiste, fraternel, convivial, et en construction collective permanente. Ce Mouvement se veut en outre un trait d'union entre les acteurs de la société civile, du monde politique et institutionnel, du monde intellectuel et du monde artistique et culturel. Il a initié en son sein la création d'une maison d'édition, avec pour objectif de diffuser largement les valeurs et les idées de ses membres, en publiant à la fois des ouvrages écrits par le Mouvement mais aussi par des auteurs et autrices<sup>5</sup> proches de ce dernier. Cette maison d'édition a été mise en place sous statut associatif, indépendante du Mouvement même si elle entretient des liens forts avec celui-ci. Elle a notamment grandement participé, par son succès, à asseoir la légitimité actuelle du Mouvement Utopia au sein des milieux militants : « Cette légitimité, nous la devons en grande partie à notre maison d'édition, avec la publication de 18 titres diffusés à plus de 50 000 exemplaires. Si nous publions des auteur-es prestigieux/euses comme Taslima Nasreen ou les Femem, le succès ne se dément pas sur nos livres collectifs et notamment pour le format militant « Lutte contre les idées reçues et propositions ».<sup>6</sup>

### b - Vision – mission – valeurs des Éditions Utopia

La vision des Éditions Utopia, qui est aussi celle du Mouvement Utopia, peut se résumer en une expression latino-américaine, le *Buen Vivir*. Il s'agit d'un concept issu des populations indigènes d'Amérique Latine qui peut se traduire par « bien vivre » ou « vie bonne » et qui est un principe central de la vision du monde des peuples indigènes de la région andine. C'est une notion qui est bien plus large que le simple « bien-être » tel qu'il est entendu au sein des sociétés occidentales. Le *Buen Vivir* peut être vu comme un véritable projet de société, où l'être humain se pense et se vit dans la diversité, en harmonie avec ses congénères mais aussi avec la nature. Ce concept, très diffusé en Amérique Latine, connaît depuis quelques années un certain écho au sein des milieux intellectuels et militants occidentaux. Comme le résume l'un des principaux théoriciens de ce concept, Alberto Acosta, « *Le Buen Vivir est le pari d'un monde différent* ».<sup>7</sup>

La mission des Éditions Utopia peut se résumer quant à elle par le terme « diffuser ». En effet, la mission principale de l'association, depuis sa création, est d'accompagner le positionnement du Mouvement Utopia ainsi que son travail d'élaboration de ce projet de société dont l'objectif est le *Buen Vivir*. Il s'agit donc pour les Éditions Utopia d'offrir au Mouvement une structure de publication et de diffusion de ses propres

5 Dans le cadre de la féminisation de la langue française, nous avons choisi d'utiliser non pas le mot « auteure » mais celui d'« autrice », qui existait dans la langue française jusqu'au XVII<sup>e</sup> siècle, date à laquelle l'Académie française a choisi de le faire disparaître.

6 Extrait de *Un nouvel horizon pour le Mouvement Utopia, contribuer à faire émerger une société du Buen Vivir, profession de foi mandat 2015-2018*, septembre 2015, p. 9.

7 Alberto Acosta, *Le Buen Vivir, pour imaginer d'autres mondes*, Éditions Utopia, 2014, p. 14.

ouvrages mais aussi d'ouvrages écrits par des intellectuel-les proches. Ses deux co-président-es résument la situation actuelle et la mission des Éditions Utopia ainsi : « *Nos Éditions viennent de fêter leurs cinq années d'existence et elles ont rempli la mission qui leur avait été confiée, à savoir publier à la fois des textes issus du Mouvement ainsi que ceux d'auteur-es, ou de thématiques, qui nous sont proches. Cela à un prix de vente public bas et en s'équilibrant économiquement* »<sup>8</sup>.

Les valeurs qui sous-tendent cette vision et cette mission sont diverses, elles sont là encore à la fois celles du Mouvement et celles des Éditions Utopia : humanisme, fraternité et diversité dans la société nouvelle qui est l'ambition de ces deux structures ; ouverture, accessibilité, participation citoyenne et éducation populaire dans la manière de diffuser les idées que les membres de ces deux associations défendent ; convivialité, démocratie et respect des autres et de l'environnement dans la manière d'agir et de fonctionner.

### *c - Objectifs, ligne éditoriale et fonctionnement des Éditions Utopia*

#### *Caractéristiques principales de l'association*

Au vu de ce triptyque vision - mission – valeurs, les Éditions Utopia ont développé leur activité selon diverses caractéristiques, qui sont à la base à la fois de la ligne éditoriale de la structure mais aussi de son fonctionnement. La première caractéristique qui marque fortement la structure est qu'elle est, comme expliqué plus haut, intrinsèquement liée au projet associatif du Mouvement Utopia et à l'évolution de celui-ci. Cela influe donc sur le choix des manuscrits et l'objectif de publication de manuscrits engagés mais accessibles, sur des thèmes qui participent à la mission de diffusion des idées du Mouvement Utopia. Les Éditions Utopia publient actuellement deux types d'ouvrages : d'abord les livres collectifs issus des réflexions du Mouvement, qui sont écrits et amendés par l'ensemble des membres du Mouvement. Ce sont des livres généralement courts et qui se veulent relativement accessibles tout en gardant un contenu de qualité. Ils se veulent aussi accessibles en terme de prix, puisque cette collection se vend en librairies entre 3€ et 4€ l'ouvrage. Les autres collections concernent des livres d'auteurs et autrices ou d'associations et mouvements proches d'Utopia. Ce sont là des livres parfois plus épais, qui peuvent aussi être dans certains cas plus « intellos » et qui peuvent se vendre plus chers (prix compris entre 4€ et 15€). Enfin, la dernière caractéristique majeure de l'activité des Éditions Utopia est le principe de fonctionnement basé exclusivement sur des décisions collectives, que ce soit en terme de choix des manuscrits, de choix économiques ou de choix graphiques et de communication.

#### *Objectifs et fonctionnement de l'association*

Les membres de l'association définissent cette ligne éditoriale comme étant basée sur la publication d'ouvrages de qualité, sérieux, sur des idées proches de celles du Mouvement Utopia, avec deux objectifs - la sensibilisation/démocratisation/diffusion des idées du Mouvement et le débat - et à travers deux types d'ouvrages - les petits livres collectifs du Mouvement Utopia et des livres d'auteurs/ices proches -. Elle est pour eux/elles « *notre vitrine, notre marque de fabrique, notre originalité* »<sup>9</sup>.

Le comité éditorial, qui est le nom donné dans les statuts de l'association à son assemblée générale, se

8 Extrait de *Un nouvel horizon pour le Mouvement Utopia, contribuer à faire émerger une société du Buen Vivir, profession de foi mandat 2015-2018*, septembre 2015, p. 28.

9 Extrait d'un entretien réalisé lors de l'enquête. Suite à la demande de certain-es membres, ces entretiens resteront anonymes, et je ne préciserai pas qui des membres a pu déclarer ce que je citerai dans ce travail, et notamment dans les annexes 6 et 7.

compose de quatorze à seize personnes. Il est animé par deux co-président-es et une trésorière. Ce comité se réunit en général tous les trimestres afin de faire le point et de prendre les décisions nécessaires, et travaille par échanges de courriels entre ces réunions. Il essaye de travailler au maximum au consensus, notamment pour les décisions les plus importantes (choix des manuscrits, tirages et prix de vente...), mais part du principe que si un-e membre du comité s'oppose totalement à la publication d'un ouvrage, l'ouvrage n'est pas édité. Chacun-e doit pouvoir se sentir investi-e (à des degrés divers selon les thèmes) dans les ouvrages publiés, s'en saisir sans réticence afin de les défendre et d'accompagner leur sortie au mieux. Les réunions sont aussi des moments de grande convivialité, et se font généralement autour d'un bon repas ou lors de week-end à la campagne.

La diffusion et la distribution des ouvrages en librairies sont faites par un diffuseur et un distributeur professionnels (Daudin/CED), le premier se chargeant de la promotion des livres auprès des réseaux de libraires et le second se chargeant de l'acheminement physique des livres sur les points de vente. Ce fonctionnement a un coût puisque chacun des intermédiaires récupère un pourcentage sur les ventes de livres, mais il offre aussi une plus grande visibilité et des mises en place en librairie lors de la sortie des livres plus importantes. Sans diffusion et distribution professionnelle, il reste difficile aux structures d'édition d'accéder au marché, car cela demande un investissement très important de démarchage auprès des libraires. D'autre part, un pan important de la diffusion des livres des Éditions Utopia se fait via les milieux militants et associatifs, lors d'évènements, salons, manifestations diverses ou auprès des adhérent-es du Mouvement Utopia.

La communication autour des livres est pour le moment assez légère : la sortie d'un livre est précédée par une « fiche libraire » qui permet aux librairies d'être informées à l'avance des publications et de pouvoir commander des livres pour leur mise en place le jour de la sortie. Au moment de celle-ci, un communiqué de presse, voire parfois un petit dossier de presse, est réalisé et envoyé à un certain nombre de journalistes, de personnalités politiques et de la société civile, parfois avec un exemplaire du livre. Ensuite des rencontres peuvent être organisées en librairies, avec les auteurs et des membres du comité éditorial.

Au final, les Éditions Utopia suivent globalement le modèle de l'édition militante peu structurée, publiant une part importante de classiques politiques, d'enquêtes ou d'auteurs et autrices peu connus-es, vendus à des prix bas et visant un public large<sup>10</sup>. Ces structures sont en général les moins « professionnelles » et les plus marginales : selon l'étude faite par la sociologue Sophie Noël, ce sont pour la plupart des structures jeunes, sans salarié-e, avec une quantité de livres publiés par an assez faible. Elles ont le plus souvent un chiffre d'affaires inférieur à 100 000€, bénéficient d'assez peu d'aides publiques, leurs ventes sont plutôt faibles et elles ont peu de retombées dans la presse.

## *d - Les Éditions Utopia en quelques chiffres*

### *Tirages et ventes*

Depuis leur création en avril 2010, les Éditions Utopia ont publié dix-huit ouvrages<sup>11</sup> à la date de septembre 2015<sup>12</sup>, à raison de trois à quatre livres par an – hormis en 2011 où seuls deux titres ont été publiés. Les

---

10 Voir Sophie Noël, *l'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Presses de l'Esssib, 2012.

11 Catalogue à début 2015 en annexe 1. N'y figurent pas l'ensemble des ouvrages.

12 Depuis, deux nouveaux livres sont sortis, mais les chiffres les concernant ne sont pas encore disponibles, il n'en sera donc pas tenu compte ici.

tirages minimaux sont à 800 exemplaires et les tirages maximaux vont jusqu'à 10 000 exemplaires, avec une moyenne autour de 3500 exemplaires. La diffusion est quant à elle comprise entre 500 (pour l'ouvrage tiré à 800 exemplaires) et 8500 exemplaires (pour l'ouvrage tiré à 10 000), avec là une moyenne de 2800 exemplaires diffusés par titre.

Concernant la diffusion, entre janvier 2014 et juin 2015<sup>13</sup>, 6800 livres ont été vendus en librairie, soit 42 % du total diffusé. Les ventes directes représentent quant à elle 8000 exemplaires, soit 52 % du total. 800 livres ont été diffusés gratuitement sur cette même période, soit environ 6 % du total des diffusions.

### *Ressources financières*

En termes de ressources financières, les financements des Éditions Utopia depuis leur création se répartissent comme suit :

	<b>Ventes directes</b>	<b>Ventes librairies</b>	<b>Cotisations</b>	<b>Prêts / dons</b>	<b>Subventions</b>
<b>2010</b>	8900€	5000€	150€	4000€	0€
<b>2011</b>	10600€	3000€	450€	2540€	3000€ (publique)
<b>2012</b>	10600€	5800€	330€	3300€	1400€ (publique)
<b>2013</b>	15000€	8000€	270€	1000€	6400€ (publique)
<b>2014</b>	13500€	4700€	350€	0€	3000€ (publique)
<b>2015 (au 30/10/15)</b>	10900€	10800€	210€	0€	6700€ (privée)

Sans pour le moment analyser dans le détail l'évolution à la hausse ou à la baisse de ces différents chiffres (nous y reviendrons plus tard, dans la partie II consacrée à l'enquête et l'analyse de la situation), on peut constater de manière générale une hausse globale des ventes directes et des ventes libraires, ainsi qu'un développement des subventions. La ressource financière principale reste depuis le départ les ventes de livres, les cotisations ne représentant qu'un apport faible. Ensuite on a une tendance secondaire qui était au départ centrée sur les dons et/ou prêts, venant essentiellement des membres. Cette tendance secondaire de financement en interne est peu à peu supplantée par une hausse des subventions publiques ou des aides privées.

### *Ressources bénévoles*

L'autre volet majeur des ressources des Éditions Utopia concerne le travail bénévole effectué par les membres du comité éditorial, et notamment par le co-président, qui gère une grande partie du travail éditorial. Ce temps de bénévolat n'est actuellement pas évalué et valorisé de manière précise, mais les chiffres présentés dans le bilan comptable annuel évoquent à ce sujet une somme de 6000€ par an de « mise à disposition gratuite de biens et services », cette somme correspondant au prêt d'une pièce de stockage pour les livres par le co-président. Elle est évaluée en fonction du coût moyen d'un espace de ce type sur Paris. L'autre partie de bénévolat valorisé concerne le « personnel bénévole », évalué à 25 000€ par an, ce qui représente un équivalent temps plein payé au Smic (cotisations sociales comprises). Ce chiffre est évalué de manière assez grossière, mais les activités éditoriales du co-président représentent à elles seules près d'un temps plein sur l'année, auquel il faut ajouter le temps de travail bénévole de la trésorière ainsi que le temps

13 Date à laquelle les derniers calculs ont été faits. Voir le tableau des ressources financières et une présentation plus détaillée des données en annexe 2.

bénévole des autres membres du comité, qui peut être assez élevé lors de la sortie des livres.

### *Coûts de la structure*

En termes de coûts, les dépenses des Éditions Utopia depuis leur création se répartissent comme suit :

	<b>Impression</b>	<b>Traduction</b>	<b>Maquette</b>	<b>Corrections</b>	<b>Droits d 'auteurs</b>	<b>Communication / frais divers</b>
<b>2010</b>	9400€	1000€	700€	1600€	0€	2100€
<b>2011</b>	12700€	0€	1000€	0€	700€	5100€
<b>2012</b>	15600€	1500€	1300€	0€	500€	1400€
<b>2013</b>	12000€	7200€	2200€	0€	1000€	8700€
<b>2014</b>	12000€	3000€	1600€	0€	1800€	5400€
<b>2015 (au 30/10/15)</b>	13000€	6700€	2200€	0€	1400€	7000€

Là encore, sans rentrer dans une analyse plus complète qui sera faite plus tard, on peut remarquer dans les grandes lignes que les coûts principaux concernent d'abord l'impression des ouvrages puis les frais de communication et de fonctionnement général de l'association<sup>14</sup>. Viennent ensuite les frais de traduction, variables selon les années puisqu'il n'y a pas de livre traduit tous les ans, puis les frais de maquette et les droits d'auteurs. Les frais de correction ont disparu dès la deuxième année, cette partie du travail étant réalisée actuellement en interne par plusieurs bénévoles.

### *e - Les Éditions Utopia, le modèle socio-économique actuel*

Au vu des diverses ressources présentées ci-dessus et en annexe, on peut considérer que le modèle socio-économique actuel des Éditions Utopia se caractérise par la cohabitation de deux modèles principaux et de deux tendances secondaires. Les recettes financières sont essentiellement assurées par la vente des livres, ce qui lie la structure au modèle 2 de prestations et de valorisation de savoir-faire (axe 2, d'autofinancement). Cela donne une certaine marge de manœuvre ainsi qu'une certaine autonomie financière aux Éditions Utopia, qui n'ont actuellement de réel besoin de subvention que lors de traductions d'ouvrages étrangers. Cependant, ce modèle très dépendant du marché oblige généralement, notamment ici dans le secteur très concurrentiel de l'édition, à être toujours plus performant et à produire toujours plus, ce qui peut poser des soucis à une structure de petite taille.

Mais les ressources des Éditions Utopia sont aussi très fortement assurées par le bénévolat de ces membres, ce qui lie donc aussi la structure au modèle 1 d'autonomie des membres (axe 1). Les risques financiers sont ici assez faibles mais cela entraîne des difficultés à envisager un développement, les capacités de bénévolat de chacun-e étant limitées en temps ou parfois en compétences. Si cet aspect du modèle socio-économique des Éditions Utopia ne posait pas de soucis jusqu'ici, il semble que les membres de l'association commencent à en ressentir les limites (je reviendrai bien sûr sur ce point dans la partie II).

---

<sup>14</sup> Les deux sont difficilement dissociables en l'état, ils concernent essentiellement les frais postaux – liés aux ventes mais aussi aux envois presse – et les frais d'organisation de tables de ventes sur divers évènements.

A ces deux modèles principaux s'ajoutent deux tendances « mineures » auxquelles le modèle socio-économique de la structure des Éditions Utopia peut se rattacher, mais de manière plus faible : il s'agit des modèles 4 (subventions publiques) et 6 (mobilisations privées), jusqu'ici essentiellement via des subventions du Centre National du Livre, de parlementaires et d'une fondation. Il semble que, malgré quelques fluctuations, ces modèles de financement prennent une place plus grande dans les ressources de la structure avec les années, sans toutefois pour les financements privés demander de forts coûts de collecte. Les sollicitations faites au secteur privé ne concernent pour le moment qu'une fondation, et de manière encore très ponctuelle. A l'inverse les sollicitations d'aides publiques tendent à se systématiser depuis 2013 (bien qu'aucune demande réalisée pour 2015 n'ait donné lieu à un financement).

### **3/ Du besoin d'évoluer...**

#### *a - Pourquoi un tel sujet ?*

Pour diverses raisons telles que mon grand intérêt pour cette association et pour le travail d'édition en général, j'ai souhaité réaliser mon stage du Badge auprès des Éditions Utopia. J'avais au départ envisagé de travailler sur la communication de l'association, qui est l'activité la plus difficile à mettre en œuvre actuellement au sein de cette structure, et qui est aussi un domaine que je connais peu. C'était l'occasion d'en découvrir plus sur le sujet tout en aidant l'association à structurer ce pan de son activité. J'ai donc entamé dans cette optique diverses discussions avec certain-es membres du comité éditorial. Ces premiers entretiens ont assez vite mis en évidence que le questionnement principal semblait être non pas la communication mais bien le fonctionnement de la structure, sa pérennité, le développement de ses activités et son équilibre économique à venir. C'est finalement cette question du modèle socio-économique qui se pose avec le plus d'acuité après cinq ans d'activités. J'ai donc décidé, en accord avec les responsables de l'ADEMA, de faire évoluer mon sujet de travail vers une réflexion sur ce point crucial.

Les entretiens menés ont d'ors et déjà permis aux membres des Éditions Utopia de poser des mots sur la thématique de l'avenir de la structure et de développer leurs réflexions personnelles souvent encore floues concernant ce sujet. Et effectivement, le besoin de faire évoluer le modèle socio-économique de l'association après cinq ans d'existence et une belle réussite associative et militante, un peu inattendue, est ressenti par chaque membre du comité éditorial. La réussite du projet, dont témoigne notamment le nombre de livres diffusés et les chiffres de ventes, pousse cependant chacun-e à affirmer que cette évolution socio-économique ne doit pas faire changer la ligne éditoriale ou les objectifs généraux, qui restent les mêmes, la mission des Éditions étant pour le moment remplie. Malgré tout, afin de continuer à remplir ces objectifs de manière efficace tout en gardant pour chacun-e le plaisir de s'investir, il paraît aujourd'hui nécessaire aux Éditions Utopia de réfléchir à l'évolution de la stratégie et de la structure opérationnelle de l'association. Bien sûr dans l'idéal il serait important que le comité éditorial repose intégralement sur la table le projet associatif - afin de réactiver certaines motivations et peut-être d'en susciter de nouvelles -, mais j'ai choisi ici de centrer ce travail sur la question socio-économique, qui est aujourd'hui l'enjeu majeur pour l'association.

## *b - Enjeux et risques*

La motivation pour un tel processus de réflexion étant présente au sein du comité éditorial, nous avons donc décidé ensemble de travailler à une enquête sur le fonctionnement actuel des Éditions Utopia, sur le ressenti de ses membres et leur vision de l'avenir, pour aboutir à des propositions concernant l'évolution du modèle socio-économique, propositions dont les membres du comité éditorial pourront se saisir s'ils/elles le souhaitent. L'enjeu ici est à la fois la pérennité de l'association, le bon accomplissement de sa mission et la satisfaction des différentes parties prenantes (essentiellement les membres du comité éditorial, qui doivent continuer à s'y investir avec plaisir, et les adhérent-es du Mouvement Utopia, qui doivent pouvoir continuer à voir leurs idées diffusées largement par ce biais). Il y a en effet quelques risques si l'association ne se penche pas sur cette question :

- Les ressources financières majoritaires pour les Éditions Utopia sont les ventes de livres. Or le marché de l'édition est très concurrentiel et son fonctionnement pousse à publier toujours plus. Il existe certes des possibilités de ne pas entrer dans cette « course en avant », mais au vu du succès actuel des Éditions Utopia, la question se pose : la structure doit-elle se développer et publier plus ? Si oui, comment, à quelle échelle et sur quelle temporalité ? Si non, comment éviter alors de voir les activités « faire du sur-place », voire périlcliter ? Si cette question n'est pas posée, le risque est grand de voir l'association stagner, perdre progressivement la notoriété qu'elle a acquise depuis cinq ans, et finir par démotiver ses membres.

- L'autre aspect principal des ressources est celui de la participation bénévole. Les membres de l'association sont peu nombreux/euses, et même sans produire plus de livres qu'actuellement, les activités prennent progressivement une certaine ampleur, de par la notoriété grandissante des Éditions Utopia : plus de ventes, plus de sollicitations pour des évènements, plus de propositions de manuscrits reçues, etc. Si la question de l'organisation de la structure n'est pas posée, on risque de voir un essoufflement ou une démotivation des membres, ou encore une perte d'efficacité dans la réalisation des activités, d'autant qu'une majeure partie de celles-ci repose actuellement sur les épaules de deux ou trois des membres.

Cette brève analyse des risques est loin d'être exhaustive, elle se limite aux principaux risques mais montre bien, à travers les deux volets majeurs de ressources, la nécessité de poser clairement cette problématique de l'évolution du modèle socio-économique et surtout de travailler à la résoudre.

# Partie II / Enquête sur les Éditions Utopia et sur l'évolution de leur modèle socio-économique

## 1/ Méthodologie

Afin de réaliser ce travail, au-delà des activités bénévoles que je peux effectuer au sein des Éditions Utopia, j'ai au préalable discuté de l'idée de réaliser mon mémoire de stage sur ce thème avec les membres de l'association. Il était en effet nécessaire qu'ils/elle soient toutes et tous intéressé-es par la démarche et qu'ils/elles en voient les objectifs et les implications.

Ce préalable posé, j'ai tout d'abord étudié l'ensemble des données recueillies, en terme de chiffres de ventes, de catalogue et de finances. Le bilan factuel de ces éléments a été présenté en partie I, mais j'en ferai ici une rapide analyse, afin d'en tirer les principaux constats nécessaires à une réflexion sur la manière dont le modèle socio-économique de l'association peut évoluer.

J'ai ensuite souhaité discuter avec chacun-e des membres de l'association individuellement de ce sujet et de leur ressenti au sujet du fonctionnement de la structure et de son avenir. J'ai donc vu douze des membres du comité éditorial (trois d'entre eux n'étaient pas disponibles sur la période où ces entretiens ont été réalisés), et les échanges se sont faits avec pour base un questionnaire léger et assez large<sup>15</sup>, de façon à laisser libre court à la discussion. Ces entretiens ont tourné autour de trois grands axes : une première partie générale sur l'importance de la ligne éditoriale et sur la place des questions économiques, une deuxième partie sur le ressenti des membres quant à la situation actuelle des Éditions Utopia (fonctionnement, choix des manuscrits, prix de vente et tirages, choix de communication, éventuelles tensions au sein du comité éditorial...), une dernière partie étant consacrée au ressenti de chacun-e quant à l'avenir de l'association.

J'ai aussi voulu établir une étude comparative succincte auprès d'autres éditeurs et éditrices travaillant dans le même champ que les Éditions Utopia, certain-es ayant aussi un statut associatif. J'ai donc réalisé une seconde série d'entretiens, pour un total de six entrevues. Là encore, un questionnaire a servi de base à la discussion<sup>16</sup>, structuré lui aussi selon trois grands points : tout d'abord une discussion sur le cadre général afin d'avoir une idée de la structure concernée et de son fonctionnement, puis une partie centrée sur la communication et le modèle économique, et enfin une partie sur les compromis nécessaires entre un projet éditorial plutôt critique et les nécessités économiques du secteur. Il me paraissait en effet pertinent d'aller voir comment certains des « concurrents » des Éditions Utopia fonctionnaient, et qu'elles étaient leurs réactions face à certaines difficultés économiques notamment.

Au total, ce sont dix-huit entretiens qui ont été réalisés<sup>17</sup>, à raison d'environ quatre heures de travail par entretien (entre la préparation, l'entretien en lui-même, la mise au net et l'analyse).

---

15 Questionnaire présenté en annexe 3.

16 Questionnaire présenté en annexe 4.

17 Liste complète présentée en annexe 5.

## 2/ L'enquête

### a - Analyse des coûts et des ressources des Éditions Utopia

Les données concernant les coûts et les ressources du modèle socio-économique actuel des Éditions Utopia ont été présentées en première partie de ce travail. Je vais ici exposer les principaux constats que l'on peut en tirer, d'abord sur les ressources puis sur les coûts.

#### Constats sur les ressources

1. Comme nous l'avons vu plus haut, les ressources principales de l'association viennent des ventes de livres, que ce soit dans les réseaux de libraires ou en direct, lors d'évènements. Or on peut voir quelques fluctuations dans les chiffres de ventes. Ceux-ci apparaissent comme directement liés au nombre d'ouvrages édités par année. Si l'année 2010, avec quatre livres publiés, ne peut être prise en compte dans ce constat puisqu'il s'agissait de l'année de lancement et que l'un des membres du comité éditorial a gracieusement offert pour le premier ouvrage une mise en place spéciale en « tête de gondole » à la FNAC, on peut voir nettement qu'ensuite les ventes baissent lorsque peu de livres sont édités et vice-versa. C'est notamment très clair concernant les ventes libraires de 2011, année où seuls deux ouvrages ont été publiés, dont l'un en fin d'année. Les années suivantes, ce chiffre des ventes en librairies augmente avec le nombre de livres édités, et culmine en 2013, année où les Éditions Utopia ont été les plus prolifiques en publications. Ce constat semble moins marqué pour les ventes en direct, mais l'année 2013 reste cependant très bonne, de même que 2015. Ce bon chiffre de ventes pour 2015 s'explique cette fois par la sortie de deux ouvrages écrits par des auteurs et autrices plutôt connus-es dans les milieux militants (Paul Ariès pour *Écologies et cultures populaires* et le collectif des Femmes pour leur *Manifeste*) et par la poursuite des ventes de l'ouvrage édité en partenariat avec le Comité pour l'Annulation de la Dette du Tiers-Monde - CADTM (*Dette et extractivisme*) en fin d'année 2014, ouvrage que le CADTM a beaucoup diffusé dans ses réseaux. Il ressort de cela que les ventes et les recettes sont directement liées au nombre de livres édités, que ce soit en librairies ou dans les circuits parallèles. On retrouve ici sans trop de surprise la « fuite en avant » classique du milieu de l'édition, ce qui pose la question pour les Éditions Utopia de publier plus ou non puisque cela paraît le premier levier de ressources.
2. Les ventes en direct fonctionnent mieux et rapportent plus que les ventes en librairies. En effet sur 2014<sup>18</sup>, 52 % des ouvrages sont diffusés par les réseaux militants et au cours d'évènements divers, contre seulement 42 % en librairie (les 6 % restants sont diffusés gratuitement à la presse, à diverses personnalités et dans certaines occasions particulières). De plus ces ouvrages rapportent plus à l'éditeur, car ces circuits évitent les coûts liés aux intermédiaires (diffuseur, distributeur, libraire). Les Éditions Utopia doivent-elles pour autant délaisser les réseaux libraires ? Notons à ce sujet que le chiffre de ventes libraires de 2015 n'est pas fiable pour le moment, puisque les livres édités cette année n'ont toujours pas fait l'objet d'éventuels retours (et donc remboursement) par les libraires, mais que l'on constate tout de même que la différence entre les ventes directes et les ventes libraires, importante les années précédentes, tend à diminuer.

---

18 Je n'ai pas de données aussi précises pour les années précédentes.

3. Les titres qui se vendent le mieux, quels que soient les circuits, sont les livres collectifs militants et les livres publiés en partenariat avec d'autres structures, c'est-à-dire ce qui sont « accompagnés » le plus et le mieux lors de leur sortie. A l'inverse, les moins bonnes ventes concernent des livres plus épais, vendus plus chers et souvent plus « intellectuels » ou moins accessibles dans leur présentation et leur contenu. A noter qu'un ouvrage particulier dément un peu ce constat, puisque le livre de R. Correa (*Équateur, de la république bananière à la non-république*) s'est assez peu vendu auprès des réseaux militants mais s'est bien vendu en librairie, malgré sa taille, son prix élevé (15€) et son contenu pointu puisqu'il s'agit d'un livre écrit par un économiste sur la situation économique de l'Équateur. Il est possible que dans ce cas ce soit lié à une certaine médiatisation de l'auteur, actuel président de la république équatorienne et sujet notamment d'un documentaire télévisé récent.

### *Constats sur les coûts*

1. Les tirages des livres sont plutôt bien évalués. En effet, si l'on regarde les chiffres des tirages globaux et les chiffres de diffusion, on constate que la plupart des livres se sont plutôt bien vendus, à quelques exceptions près (et notamment le *Manifeste Utopia*). Cependant, certains ouvrages ont fait l'objet d'un, voire deux retirages. Ces retirages ont toujours un coût plus élevé que les premières impressions, mais cette question de l'évaluation des tirages est toujours complexe. Il est difficile donc à première vue de savoir s'il pourrait s'agir ici d'un levier de réduction des coûts.
2. Les coûts majeurs sont ceux d'impression, qui après un démarrage plus léger, se stabilisent entre 12000 et 15000€, en fonction notamment du nombre de livres édités et de leur taille. Ces coûts ne peuvent être supprimés, cette activité ne pouvant être réalisée en interne, et le seul moyen de les réduire serait d'imprimer à l'étranger (jusqu'à 30 % de coûts en moins) mais le comité éditorial s'y refuse pour des questions éthiques.
3. Les frais de corrections ont très vite été supprimés, par une réalisation des corrections en interne par les bénévoles. Il serait possible de faire la même chose concernant la maquette puisqu'une bénévole est formée à cette activité, mais ce n'est actuellement pas possible faute de temps. Ce poste est donc actuellement le second à ne pas pouvoir être internalisé.
4. Les droits d'auteur varient selon les ventes, et sont incontournables. Mais certain-es auteurs y renoncent et en font don à l'association.
5. Les frais divers et de communication sont relativement stables, sauf en 2013 où une partie du prêt de démarrage a été remboursé et classé dans cette catégorie. Ces frais concernent les envois postaux des commandes et des services presse, les frais de salons et évènements... La plupart des frais (et notamment les frais postaux) concernant à la fois la communication et le fonctionnement, il est souvent difficile de les distinguer.
6. Les traductions coûtent cher, et ne peuvent en réalité être financées que si une aide extérieure est reçue.

## *b - Synthèse des entretiens avec les membres des Éditions Utopia*

### *Ligne éditoriale*

La première thématique abordée lors de ces entretiens<sup>19</sup> avec les membres de l'association concernait la place de la ligne éditoriale face aux questions économiques. Il en ressort que la ligne éditoriale est considérée comme incontournable ou presque par l'ensemble des membres du comité éditorial, avec assez peu de marge de manœuvre mais avec quelques « négociations » possibles pour certain-es, si un manuscrit un peu éloigné de cette ligne mais possiblement porteur en terme de notoriété et/ou de vente se présentait. À l'inverse cette idée de tenter de publier un « coup éditorial » est rejetée par d'autres membres, car selon eux/elles « *les médias ne sont pas notre cible* ». Cependant, l'idée reste toujours de ne publier que des idées dans lesquelles l'association se retrouverait globalement, notamment sur les sujets les plus clivants.

La plupart des membres semblent s'accorder sur le fait que les thématiques, les types de livres et les choix faits peuvent évoluer, à condition d'en débattre au préalable, et une seule personne s'est déclarée plutôt opposée à cette idée. Mais l'ensemble des membres se retrouve sur le fait que le cœur de l'activité des Éditions Utopia doit rester la diffusion des idées du Mouvement Utopia. Globalement, et malgré certain-es qui déclarent que des décisions sur certaines thématiques pourraient les faire quitter l'association, chacun-e estime que l'important reste de prendre le temps d'en discuter.

La ligne éditoriale des Éditions est actuellement assez clairement définie dans ses objectifs (diffusion des idées d'Utopia et débat) et dans sa forme générale (livres sérieux et de qualité, accessibles), elle reste plus floue sur les questions de thématiques et de types d'ouvrages à publier. L'originalité des Éditions Utopia réside clairement dans son lien avec le Mouvement et dans la publication de livres militants accessibles.

### *Nécessités économiques*

À l'inverse, les questions économiques sont plutôt classées comme « secondaires » par la majorité des membres de l'association, bien que toutes et tous s'accordent à penser qu'elles doivent être prises en compte par souci de réalisme et de viabilité de la structure. Un des membres voit ces nécessités économiques comme totalement secondaires, tandis que neuf autres les voient comme secondaires mais à prendre en compte, et que les deux dernières personnes les considèrent comme assez importantes malgré tout, ne serait-ce que pour dégager un peu plus de ressources pour améliorer l'activité. Cependant, une étude sociologique réalisée sur une trentaine de maisons d'édition indépendantes critiques entre 2005 et 2010 a montré un phénomène courant chez les « jeunes » éditeurs critiques, le besoin pour s'affirmer dans un secteur très concurrentiel de dénier tout intérêt aux questions économiques et à la réussite commerciale pour ne mettre en avant que la démarche intellectuelle et/ou militante : « *Les jeunes éditeurs ne peuvent s'imposer que grâce à des stratégies de subversion. En tant que nouveaux entrants, ce sont eux qui ont le plus intérêt à la dénégation de l'économie – par la mise en avant d'idéaux intellectuels et politiques notamment, qui s'opposent aux considérations strictement commerciales des éditeurs dominant le marché* »<sup>20</sup>. On peut alors envisager que ce soit aussi le cas pour certain-es membres des Éditions Utopia, plus ou moins consciemment et de manière plus ou moins forte. Ainsi, le discours classant comme « secondaires » les questions économiques pourrait n'être en partie qu'un « affichage », et on constate malgré tout un certain réalisme sur ces problématiques.

L'ensemble des membres considère qu'il faut rester vigilant-es sur ces questions économiques, qu'il est

---

19 Quelques extraits de ces entretiens sont présentés en annexe 6.

20 S. Noël, *L'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Presse de l'Enssib, 2012, p. 27.

nécessaire de rester à l'équilibre mais sans plus, et en gardant une certaine liberté par rapport aux questions de rentabilité. Pour certain-es, gagner plus d'argent pourrait même s'avérer contre-productif en terme d'image. L'un des membres déclare aussi que ces nécessités économiques peuvent aujourd'hui être vues comme secondaires parce que le bénévolat le permet, de même que « l'écosystème militant » au sein duquel les Éditions Utopia se sont construites.

La grande question en suspens et sur laquelle tout le monde se retrouve reste celle de la professionnalisation des Éditions Utopia : le modèle économique actuel ne tient que par la place quasi-omniprésente du bénévolat et l'insertion au cœur d'un réseau militant efficace. Le faire évoluer pourrait poser des problèmes à la fois en terme d'engagement bénévole et en terme de soutien des réseaux.

### *Fonctionnement et choix des manuscrits*

Sur la question du choix des manuscrits à publier, l'ensemble des membres est plutôt satisfait de la manière dont les choses se passent actuellement, avec un choix au cas par cas après un premier tour de lecture des manuscrits par quelques-un-es puis une lecture par toutes et tous (ou presque) des propositions gardées pour une décision définitive. Cependant, quelques problèmes sont pointés :

- Un souci de délais pour la lecture, un manque de temps des bénévoles pour se faire un avis et donc parfois un choix fait sans que toutes et tous soient réellement aptes à le faire.
- Le besoin que chacun-e lise les manuscrits, au moins en partie, car l'idée n'est pas de faire confiance à une ou deux personnes seulement pour la décision définitive, il faut que chacun-e s'exprime.
- Quelques personnes, de par leur investissement plus fort, ont une voix prépondérante, ce qui pose problème à certain-es mais est totalement accepté par d'autres.
- Quelques livres sont plus ou moins imposés, pour des raisons politiques.

Toujours sur cette question des manuscrits, plusieurs membres pointent le besoin d'une véritable stratégie de développement des collections existantes et le besoin d'aller « chercher » des manuscrits en passant des commandes auprès d'auteurs et autrices particulier/ères plutôt que de simplement étudier ce qui arrive. Certain-es proposent pour la lecture des manuscrits un filtre supplémentaire, une personne qui serait chargée de faire un premier tri pour limiter le nombre de manuscrits à lire par toutes et tous. Au final, tout le monde s'accorde à dire qu'il faut peut-être revoir un peu la répartition des tâches au sein du comité mais ne pas en changer le fonctionnement global, qui marche bien.

### *Prix des ouvrages*

Concernant le prix des livres, tout le monde s'accorde sur la nécessité de conserver des prix bas, à la fois pour des questions d'accessibilité et parce que c'est devenu la « marque de fabrique » des Éditions Utopia. Il y a cependant de légères divergences sur ce qu'on peut considérer comme un prix « bas ». Pour certain-es, c'est un souci de voir que l'association augmente les prix de ses livres progressivement, malgré une volonté générale de rester accessibles, sur des arguments qui ne convainquent pas tout le monde (notamment celui de la crédibilité auprès des libraires et du public, un livre vraiment peu cher pouvant paraître comme de moins bonne qualité). D'autres, plus sensibles à ce même argument, souhaitent réfléchir à une augmentation de certains prix, notamment pour les livres moins militants, mais tout en restant sous les prix du marché. Au final, la majorité des membres du comité éditorial souhaite ne pas dépasser les 8 à 10€ maximum, avec des livres collectifs de la collection « *idées reçues et propositions* » qui pourraient cependant pour certain-es

passer de 3 ou 4€ à 5€.

### *Production, communication, diffusion*

Sur la production des ouvrages, tout le monde est très satisfait de la qualité de ces derniers, cohérente avec les idées et valeurs défendues par l'association. Et tout le monde est aussi d'accord sur le fait qu'il faut continuer à produire en France, même si c'est plus cher, pour des raisons éthiques et un critère « made in France » qui peut rassurer le public.

Concernant la communication et la diffusion, la plupart des membres estiment que les actions de communication sont trop peu nombreuses, faute notamment de temps pour s'y investir. Les relations avec les journalistes et les retours presse suite aux envois de livres sont encore très faibles, malgré une légère augmentation, et certain-es estiment qu'il faut abandonner la grande presse dans les actions de communication pour se centrer sur la presse militante. D'autre part, il paraîtrait à certain-es utile d'avoir des exemplaires presse en avance, afin de pouvoir faire la communication en deux temps (presse puis grand public). Sur la diffusion, les questionnements éthiques au sujet de sites tels Amazon se posent à plusieurs membres du comité éditorial, mais malgré ces doutes personne n'envisage de ne pas commercialiser les livres sur ce type de plate-forme, au vu des ventes que cela peut représenter et du fait que cela permet de toucher un public plus large. C'est aussi pour certain-es une question de cohérence, ils/elles ne voient pas de raison logique à être en librairies et en grandes surfaces mais pas sur les grandes plate-formes de vente en ligne.

Au final, il ressort de ces entretiens qu'il y a actuellement peu de tensions au sein de l'association, et qu'elles sont en général rapidement résolues par le consensus et grâce à la bienveillance de tout un chacun. Ces tensions sont le plus souvent liées aux délais de prise de décision, et certain-es évoquent aussi de potentielles tensions futures liées à l'investissement actuellement très fort d'une personne, qui ne pourra/voudra pas forcément l'assumer sur le long terme. D'autres tensions pourraient aussi naître de la quantité croissante de travail, due à l'agrandissement de fait du catalogue et que l'équipe bénévoles actuelle ne pourra pas assumer en l'état.

### *L'avenir des Éditions Utopia*

La partie la plus riche de ces entretiens, car peut-être la plus motivante pour les membres des Éditions Utopia, a concerné leur ressenti et leur vision de l'avenir de l'association. Plusieurs points se dégagent de ces discussions :

La question du lieu d'activités semble cruciale. Les Éditions Utopia n'ont pour le moment pas de local, les livres stockés par l'éditeur le sont essentiellement chez le co-président et dans une moindre mesure chez certain-es membres. Les difficultés de stockage commençant à se faire sentir, la nécessité d'un local transparaît dans la majorité des entretiens. Seule une personne ne semble pas convaincue par cette idée, et toutes et tous se posent malgré tout la question du coût et du risque au vu de l'équilibre financier relativement précaire de l'association. Mais cette question du local est liée à une autre perspective, ouverte par plusieurs membres du comité éditorial : la possibilité non seulement d'un local mais d'un lieu qui soit aussi librairie et lieu culturel. Ce lieu permettrait notamment de développer les contacts directs avec les lecteurs et lectrices. Cependant, cette perspective d'une librairie/lieu culturel ne fait aussi qu'accentuer le problème des coûts liés à un local.

Une autre grande question concernant l'avenir est celle d'avoir ou non un-e salarié-e pour l'association, ou de continuer à travailler uniquement via le bénévolat, quitte à élargir le comité. D'un côté, plus de la moitié du

comité évoque le besoin d'un-e salarié-e à temps partiel afin de gérer une grande part des questions logistiques et ainsi d'alléger la charge de travail actuelle du co-président. A l'inverse, un quart des membres ne sont pas favorables à cette optique, qui selon eux/elles risquerait de bouleverser le fonctionnement et l'ambiance de travail. Deux autres membres sont encore indécis-es sur cette question, plutôt favorables à priori mais se posant la question de l'impact économique et de l'impact sur l'équilibre actuel du fonctionnement. Toutes et tous se retrouvent sur le fait qu'il est actuellement nécessaire de parler de cette question, et qu'un-e permanent-e éditeur/trice permettrait de développer la communication et les réseaux de diffusion.

La troisième grande question est celle de la quantité de livres à éditer par an. Une bonne partie du comité semble plutôt favorable à rester aux quantités actuelles (trois à cinq livres par an), non seulement parce que les forces bénévoles actuelles ne permettent de toute façon pas de faire plus mais aussi parce que cela leur semble suffisant pour remplir l'objectif de diffusion des idées d'Utopia. De plus, cela précарiserait le modèle actuel, qui fonctionne plutôt bien, et les réseaux militants acheteurs des livres Utopia ne pourraient plus suivre si les sorties sont trop importantes. Enfin, selon un des membres plutôt favorables à cette stabilisation des publications, il n'y aurait pas assez de propositions de qualité suffisante reçues par les Éditions Utopia. A cela plusieurs membres répondent par leur envie de développer les commandes aux auteurs/autrices, le besoin d'un suivi éditorial différent pour arriver à ce que les Éditions soient sollicitées par des auteurs et autrices de renom. A l'inverse une personne souhaite clairement augmenter le nombre de livres édités, pas dans les trois ans à venir mais dans un avenir plus lointain, tandis qu'une autre évoque un changement d'échelle non pas sur la quantité de titres mais sur les tirages et la communication.

Sur la question du modèle économique, plusieurs personnes ont évoqué le fait qu'il doit évoluer pour être plus rentable et ainsi permettre à l'association plus de choses, notamment en terme de communication, ou pour externaliser certaines activités (telles que les corrections de manuscrits). Il faudrait donc selon ces personnes aller chercher plus d'aides, que ce soit par le biais de subventions publiques ou d'aides et partenariats privé-es, et tenter de tirer et de vendre plus d'exemplaires des ouvrages édités. A cela, une personne répond qu'il y a finalement assez peu de marge de manœuvre pour réduire les coûts et/ou augmenter les recettes.

Enfin, deux ou trois membres de l'association évoquent l'idée de passer au livre numérique, de publier des formats et des types de livres différents, par exemple de développer une collection sur l'art ou la production de films (via une plate-forme de diffusion en ligne).

Globalement, tout le monde est d'accord, quelles que soient les idées défendues, sur le fait que le principal est de ne pas mettre en péril ce qui a été fait jusque-là, et notamment l'équilibre économique atteint aujourd'hui. Près de la moitié du comité estime en effet que les Éditions Utopia y ont trop à perdre, tandis que trois personnes sont prêtes tout de même à prendre quelques risques.

### *c - Synthèse des entretiens avec quelques autres maisons d'éditions*

#### *Remarques préliminaires concernant cette enquête*

Cette enquête<sup>21</sup> réalisée auprès de six maisons d'éditions « concurrentes » des Éditions Utopia avait pour objectif d'avoir quelques données comparatives permettant de voir comment ces diverses structures

---

21 Quelques extraits de ces entretiens sont présentés en annexe 7.

envisageaient à la fois leur activité et ces questions de modèle économique. Elle est loin d'être exhaustive mais j'ai tenté de réunir un panel représentatif de la diversité de ces structures. J'ai donc rencontré deux associations (L'Insomniaque et Libertalia) et quatre SARL/EURL (Le Passager Clandestin, Rue de l'échiquier, Delga et Le Muscadier) qui fonctionnent pour certaines avec un-e ou plusieurs salarié-es et pour d'autres uniquement avec des bénévoles, mais qui ont toutes comme caractéristique principale d'appartenir à ce milieu particulier de l'édition « critique » et indépendante. J'ai aussi tenté d'en apprendre plus sur ce milieu par la lecture de quelques ouvrages sur le sujet<sup>22</sup>.

Ce milieu de l'édition indépendante critique s'est essentiellement développé dans les années 1980 avec deux objectifs, celui de bousculer l'ordre intellectuel et politique et celui d'éditer autrement que de manière marchande<sup>23</sup>. Il est, comme l'a toujours été l'édition de manière générale, caractérisé par une double identité, à la fois symbolique – les livres véhiculant des idées – et commerciale – le livre étant un objet marchand -. Ce point est vu comme « *principe explicatif central : une dimension à la fois intellectuelle et politique devant composer avec le marché sans perdre la valeur symbolique qui fonde sa légitimité* »<sup>24</sup>. Étant intégrée dans le système de marché, caractérisé par l'incertitude et l'absence de hiérarchisation des biens, cette activité de l'édition indépendante développe (tout comme l'édition de manière générale) une tendance structurelle à la surproduction. Elle subit en outre la « tyrannie de la nouveauté » et la nécessité de se distinguer dans une production éditoriale de plus en plus massive.

Un quart des maisons d'édition critiques sont des associations, à la fois parce que cela offre une certaine simplicité administrative et pour des raisons éthiques et de valeurs (coopération, partage...). Le reste est plutôt sous statut de SARL/EURL, avec pour seule véritable limite selon les éditeurs et éditrices que nous avons rencontré que ce statut ne permet pas, contrairement au statut associatif, de faire des demandes de subventions. Au sein de ce milieu, il semble que le rapport à l'économie soit la principale source de tensions et que beaucoup d'éditeurs et éditrices critiques aient certaines réticences à évoquer ces aspects, mettant en avant un discours de refus de la marchandisation et de l'uniformisation, de résistance à l'ordre dominant, de désintéressement et de valorisation de la dimension intellectuelle de leur activité : « *Toute la difficulté consiste par conséquent à concilier une conception 'haute' du travail d'éditeur, sans compromission ni concession aux valeurs du marché, tout en s'assurant une installation pérenne dans le champ éditorial, c'est-à-dire malgré tout un volume de ventes correct* »<sup>25</sup>.

### *Le fonctionnement des maisons d'éditions rencontrées*

Quelque soit le statut des six structures éditoriales que nous avons rencontré, les équipes sont toujours très réduites, avec une à trois personnes dans le cas d'équipes salariées et trois à dix personnes dans le cas d'équipes bénévoles. Le plus souvent ces équipes font appel à des prestataires extérieurs rémunérés pour le graphisme, les corrections, l'impression, les directions de collections quand il y en a. C'est essentiellement le cas dans le cadre des structures avec équipe salariée, les structures bénévoles tentant quant à elles d'externaliser au minimum (le plus souvent uniquement pour l'impression, voire pour le graphisme) et de faire faire une grande partie du travail par leurs bénévoles. On peut noter que l'une des structures de SARL, composée de deux gérants (Éditions Delga), essaye elle aussi de réaliser l'ensemble des tâches (hors impression) en interne, y compris les maquettes et la diffusion/distribution, car cette entreprise a un équilibre

22 Th. Discepolo, *La trahison des éditeurs*, Éditions Agone, 2011 ; S. Noël, *L'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Presse de l'Enssib, 2012.

23 Il s'agit selon Th. Discepolo de « (re)trouver le sens d'un métier sur lequel les rêveurs peuvent compter : celui de producteurs de livres qui ne soient pas tout à fait un objet comme un autre ». *La trahison des éditeurs*, Éditions Agone, 2011, p. 18.

24 S. Noël, *L'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Presse de l'Enssib, 2012, p. 42.

25 S. Noël, *L'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Presse de l'Enssib, 2012, p. 275.

financier très précaire et ne pourrait apparemment pas subsister avec des coûts plus élevés. Plusieurs de ces structures, qu'elles soient associations ou entreprises, évoquent en outre un « réseau de bonnes volontés » construit autour de leur structure et qui permet à cette dernière de fonctionner plus facilement (notamment pour la diffusion des ouvrages).

Les lignes éditoriales sont aussi variables que les structures rencontrées, mais elles se retrouvent toutes autour d'une volonté critique et de sensibilisation des consciences. La plupart de ces maisons d'éditions ont plutôt une optique « grand public » et militante, publiant sur des thématiques de critique sociale et d'alternatives au système actuel. L'une d'elles cependant (Éditions Delga) est plus centrée sur une niche éditoriale d'ouvrages historiques à destination d'un public universitaire. Ces éditeurs publient tous des essais, mais certains publient aussi des livres pratiques (Rue de l'échiquier), des romans (L'Insomniaque, Libertalia, Le Muscadier), des livres de musique (Libertalia).

### *La diffusion/distribution et les canaux de vente*

La plupart de ces maisons d'éditions sont distribuées et diffusées par des structures professionnelles, et seules les Éditions Delga sont en auto-diffusion, ce qui représente pour ses deux gérants une lourde charge de travail. Ces maisons d'éditions ont essentiellement deux grands canaux de vente, plus ou moins équilibrés l'un l'autre selon les structures : la librairie (qu'il s'agisse de librairies indépendantes, de grosses structures et de grandes surfaces ou de plate-formes de vente en ligne) et les réseaux de lecteurs et lectrices « militant-es » (soit directement sur leur site internet, soit lors d'événements de type salons et manifestations, soit par des souscriptions diverses). Certaines structures vendent plus en librairie (Delga ou Le Muscadier), tandis que d'autres vendent plus auprès des réseaux de lecteurs et lectrices (Libertalia et l'Insomniaque) mais cela varie aussi selon les titres et les thématiques des ouvrages. Chacune de ces structures évoque un manque de temps pour la participation aux salons et manifestations, ainsi que la nécessité de vendre dans les grandes surfaces ou sur des plate-formes en ligne telles qu'Amazon, malgré certaines réticences éthiques. En effet, le travail avec un diffuseur professionnel ne permet pas vraiment de choisir les librairies où l'on veut vendre, et ces grosses structures sont un moyen actuellement de toucher un public plus large que les librairies indépendantes<sup>26</sup>. De plus, elles représentent souvent pour ces maisons d'éditions critiques des chiffres de vente importants. Mais toutes ces structures tentent malgré tout dans leur discours de sensibiliser le public en faveur des librairies indépendantes.

### *Les prix de vente, les tirages et les ventes*

Chez plusieurs des structures que j'ai rencontrées on constate une politique de prix bas afin de favoriser l'accès à leurs ouvrages, mais ces choix ne sont pas toujours évidents pour des structures de petite taille et souvent précaires. Le prix des livres est toujours réfléchi en fonction du coût de fabrication de l'ouvrage, de sa taille, de son potentiel de vente. Les Éditions Libertalia, qui choisissaient au départ le prix de leurs livres « à l'envie », sont arrivées assez vite à une démarche de fixation du prix plus structurée. On observe le plus souvent une ou deux collections à bas prix, le reste des ouvrages suivant plutôt les prix du marché, tout en étant globalement encore un peu en-dessous. On note en outre que les deux structures associatives (L'Insomniaque et Libertalia) donnent beaucoup de leurs livres, soit à partir du moment où la moitié du tirage a été vendu, soit en puisant dans les livres retournés par les libraires.

---

26 « En France, plus de la moitié de la production éditoriale ne serait plus vendue en librairie mais en grandes surfaces (multimédias et non spécialisées) ». Th. Discepolo, *La trahison des éditeurs*, Éditions Agone, 2011, p. 135.

Les tirages moyens sont compris entre 1500 et 2000 exemplaires, mais les chiffres varient selon les ouvrages et leur potentiel. Les ventes varient elles aussi selon les titres mais sont en moyenne comprises entre 1000 et 1500 exemplaires par ouvrage. Certains livres se vendent peu (autour de 200 exemplaires) et d'autres sont de vrais succès (jusqu'à 10 000 exemplaires vendus pour le « best-seller » de Rue de l'échiquier). La plupart de ces maisons d'éditions publient entre quinze et vingt livres par an, cette fourchette étant celle qui leur permet de tenir économiquement. Seul l'Insomniaque publie moins, entre cinq et dix livres par an.

### *La communication et les relations médias*

L'ensemble des structures rencontrées ont une gestion plutôt classique de leur communication : catalogue papier et en ligne, site internet et parfois comptes sur les réseaux sociaux, participation à des salons et manifestations, envois de livres à la presse. Toutes ces activités se font cependant à échelle variable selon leurs capacités, et les envois à la presse sont certes systématiques mais ont un coût et sont donc faits de manière toujours raisonnée. Si les Éditions Rue de l'échiquier ont une salariée spécialisée sur les questions de communication, pour la plupart des structures, et comme le dit l'une des salariées du Passager Clandestin, « avec peu d'argent pour la communication, on fait avec ce qu'on a ». Ces différentes structures font très rarement appel à la publicité, à la fois pour des questions de coût et parce que cela semble peu efficace. Les retombées presse lors des sorties d'ouvrages sont plutôt correctes dans les revues spécialisées, plus rares dans la presse généraliste et encore plus rares pour la télévision. La plupart reconnaissent que c'est difficile et qu'ils ont donc revu à la baisse leurs ambitions et leurs envois à la presse, d'autant que selon le Passager Clandestin un seul bon papier ne suffit pas, il faut la répétition de plusieurs papiers sur le même livre pour un réel effet sur les ventes.

### *Le modèle socio-économique*

La plupart des maisons d'éditions rencontrées ont un modèle économique plutôt classique, basé essentiellement sur les ventes, avec un certain équilibre général entre les ventes en librairies et les ventes dans divers réseaux. Certaines structures reçoivent parfois quelques aides (du Centre National du Livre notamment), mais cela reste plutôt rare. Les éditions Libertalia refusaient au départ de faire appel à ce type d'aide, pour des questions d'indépendance, mais la professionnalisation progressive et le besoin de pérennité les ont fait évoluer sur ce point. À l'inverse, l'Insomniaque reste encore sur cette position de refus de toute aide publique. On observe deux grands types de modèle socio-économique, avec d'un côté des structures portées par des individus qui essaient d'en vivre et de l'autre une structure totalement bénévole avec finalement assez peu de coûts (L'Insomniaque). Cette dernière structure est celle dont le modèle se rapproche actuellement le plus de celui des Éditions Utopia. L'ensemble des maisons d'éditions rencontrées s'accordent sur un point : il est très difficile à l'heure actuelle de vivre d'une activité d'édition, et la plupart des salarié-es sont toujours mal rémunéré-es. L'équilibre économique est constamment précaire et ne tient que par le nombre de nouveautés publiées. Ainsi, Le Passager Clandestin explique qu'en 2012, sans vraiment le réaliser, ils ont publié moins de livres que d'habitude, ce qui les a ensuite mis dans une situation financière très délicate.

Ce que chacun-e souligne aussi c'est que finalement aucune structure n'est réellement indépendante, qu'elle que soit son modèle économique, puisqu'il dépend toujours de quelque chose : le marché et les ventes, les distributeurs/diffuseurs, les banques... Au final, si l'autonomie vis-à-vis par exemple d'aides publiques donne une impression de liberté dans le choix des publications, cette liberté est souvent illusoire pour les structures qui cherchent à vivre de leur travail d'édition puisque ces choix d'édition sont alors très liés au fait qu'il faut

vendre.

De manière générale, la démarche professionnalisante et commerciale de la plupart des éditeurs et éditrices rencontré-es est toujours assumée, de même que les compromis et les choix qu'elle nécessite en terme de communication ou de canaux de vente. Il n'y a cependant jamais de compromis sur la ligne éditoriale de ces structures, et il semble que personne n'ait un jour décidé de renoncer à un manuscrit qui lui tenait à cœur pour des questions économiques.



# Partie III / Bilan et propositions pour les Éditions Utopia

## 1/ Le modèle socio-économique actuel des Éditions Utopia, les enjeux décisifs pour son évolution

Avec les données exposées et analysées ci-dessus, nous avons pu voir que le modèle socio-économique actuel des Éditions Utopia se rattachait principalement à deux modèles de la typologie exposée au début de ce travail : sur un plan purement économique, il s'agit du modèle 2, essentiellement basé sur les financements par des prestations, ici les ventes de livres. Sur un plan socio-économique, il s'agit du modèle 1, qui se rattache aux contributions des membres, ici un important travail bénévole assuré actuellement en grande partie par le co-président. On est donc au départ face à un modèle socio-économique relativement autonome, qui ne dépend finalement que de la bonne volonté des membres de l'association et des lecteurs et lectrices qui achètent les ouvrages des Éditions Utopia. Mais nous avons pu voir aussi que se développe peu à peu une diversification des ressources, par diverses demandes d'aides, qu'elles soient publiques ou privées. Ainsi, le modèle socio-économique de base de l'association s'enrichit progressivement d'apports de deux autres modèles de la typologie, les modèles 4 et 6, correspondant respectivement aux subventions publiques et aux aides privées.

Nous avons aussi pu voir, lors de la présentation de l'association et avec les résultats de l'enquête menée, que les principaux enjeux concernant le futur des Éditions Utopia étaient de trois ordres :

- Dégager du temps de travail pour développer certaines activités – telles que la communication – et alléger la charge de travail du co-président,
- Développer et diversifier les financements afin de pérenniser et renforcer un équilibre financier pour le moment encore précaire, ce qui pourrait notamment permettre de régler la question du stockage en louant un local,
- Développer la notoriété de l'association afin de pérenniser la réalisation de ses missions et objectifs (diffuser les idées et valeurs du Mouvement Utopia de la manière la plus large possible).

Enfin, certaines décisions incontournables ont été posées lors des entretiens, qui doivent être prises en compte dans toute réflexion sur le modèle socio-économique des Éditions Utopia : il s'agit essentiellement de l'idée de conserver des prix bas et des livres accessibles (prix entre 5 et 10€ environ) et du choix de poursuivre l'impression des ouvrages en France (malgré une économie possible de près de 30 % si l'association décidait d'imprimer en Europe de l'Est par exemple). Le premier de ces deux points est évoqué par les deux co-président-es : « *Nous devons enfin réaffirmer notre politique de prix bas et de textes accessibles, afin de rester toujours dans la mission principale que nous nous sommes fixé : la diffusion la plus large possible des idées du Mouvement. Nos choix éditoriaux et économiques doivent rester assujettis à cet objectif* »<sup>27</sup>. Le second est quant à lui unanime dans les entretiens réalisés.

---

27 Extrait de *Un nouvel horizon pour le Mouvement Utopia, contribuer à faire émerger une société du Buen Vivir, profession de foi mandat 2015-2018*, septembre 2015, p. 30.

Suite à cette enquête et face à ces enjeux et décisions incontournables, je vais maintenant tenter de voir quelles sont les forces et faiblesses de l'association, ainsi que les opportunités et menaces auxquelles elle fait actuellement face. A partir de là, je tenterai de faire quelques propositions pour répondre aux enjeux socio-économiques posés. Elles pourront je l'espère aider les Éditions Utopia dans leur réflexion actuelle sur leur modèle socio-économique.

## 2/ Les principales questions qui se posent aux Éditions Utopia

En termes économiques et donc en termes d'activités, quelques grandes questions « pratiques » ou « opérationnelles » se posent aux Éditions Utopia, au vu des résultats de l'enquête réalisée :

La première question majeure est la suivante : faut-il publier plus ou non ? En effet, comme je l'ai développé plus haut, le nombre de nouveautés publiées influe directement sur les chiffres de vente, et donc sur la principale ressource financière de l'association. Il semblerait donc logique dans ce cas de décider de publier plus d'ouvrages. Mais cette décision est aussi liée à la capacité de travail de l'équipe actuelle des Éditions Utopia : elle ne permet pas à ce jour d'accroître l'activité éditoriale en éditant plus de livres, sachant que l'activité s'accroît déjà progressivement avec le fonctionnement actuel et l'agrandissement, même relativement faible, du catalogue. Cette question reste donc posée, et reste complexe à résoudre. Pour le moment, le dernier texte interne des Éditions, à destination des adhérent-es du Mouvement Utopia, dit ceci : « *Rappelons néanmoins que notre objectif n'est pas de publier le plus de livres possibles, trois à quatre par an nous semble la bonne quantité afin de mieux les suivre et également d'être exigeant-es dans nos choix d'auteur-es. Aller au-delà nous demanderait de changer de structure. Rappelons aussi que nous sommes toutes et tous bénévoles* »<sup>28</sup>.

Vient ensuite la question d'un lieu destiné aux Éditions Utopia, qu'il soit simple local ou véritable librairie. Cette question est essentiellement économique, puisqu'il s'agit de savoir si l'association peut dégager les ressources nécessaires à une location. Elle est bien sûr accentuée dans le cas d'une librairie par le coût plus élevé et la nécessité de créer en outre un poste de travail pour gérer ce lieu de vente et d'accueil.

Cela nous amène à la troisième grande question « opérationnelle » qui se pose aux Éditions Utopia, celle d'un éventuel poste salarié. C'est une question qui se pose au sein de l'association depuis quelques temps déjà, au vu des limites du travail bénévole que peut fournir la dizaine de membres. Elle se pose bien sûr en termes économiques mais aussi en termes de fonctionnement, la présence de salarié-es au sein d'une association changeant quelque peu l'organisation globale de la structure.

Enfin, une dernière question majeure se pose, à savoir celle de l'élargissement et de la diversification de la ligne éditoriale. Plusieurs membres du comité éditorial ont en effet évoqué l'idée de publier d'autres types d'ouvrages que des essais, qu'il s'agisse de livres en format numérique, de films (via une plate-forme en ligne), de livres d'art, etc.

Ainsi, les principaux points qui nécessiteraient des ressources financières et humaines plus importantes qu'actuellement sont en premier lieu un besoin de développer les activités de communication et la nécessité à plus ou moins court terme de louer un local, ensuite la possibilité de renforcer et développer les activités d'édition, d'installer une librairie/lieu culturel et d'embaucher un-e salarié-e.

---

28 Extrait de *Un nouvel horizon pour le Mouvement Utopia, contribuer à faire émerger une société du Buen Vivir, profession de foi mandat 2015-2018*, septembre 2015, p. 28.

### 3/ Analyse SWOT du modèle socio-économique des Éditions Utopia

Afin de récapituler les informations récoltées et de faire le point sur les possibilités qui s'offrent aujourd'hui aux Éditions Utopia pour faire évoluer leur modèle socio-économique, j'ai souhaité réaliser une analyse SWOT de ce modèle<sup>29</sup>, afin de mettre en évidence les opportunités de ce dernier ainsi que les menaces qui pèsent sur l'association en termes économiques.

#### *a - Les principales forces*

Comme j'ai pu le constater lors de mon enquête auprès des membres des Éditions Utopia, la principale force de l'association n'est pas purement économique mais bien sociale : il s'agit de l'équipe de militants et militantes investi-es qui travaillent au bon fonctionnement de la structure, et de la convivialité et de la bienveillance qu'ils et elles ont développé les un-es envers les autres. Ce contexte de travail et cet investissement fort de la dizaine de membres sont la principale force des Éditions Utopia, à laquelle s'ajoute le lien très fort avec le Mouvement Utopia, à la fois soutien, inspiration et réseau de diffusion primordial pour l'association.

L'un des autres atouts des Éditions Utopia est leur notoriété grandissante, notamment au sein des réseaux de lecteurs et lectrices militant-es, liée à la grande qualité des différents ouvrages publiés. Ces deux points sont à l'origine de la hausse des ventes au fil des années, et donc de la principale ressource financière de l'association. Les prix bas des ouvrages contribuent eux aussi aux bonnes ventes, notamment auprès des militants et militantes, et ces fortes ventes dans les réseaux hors libraires sont un autre des points forts des Éditions Utopia. De la même manière, bénéficier d'un diffuseur/distributeur d'envergure nationale est un atout pour favoriser les ventes en librairies, et si celles-ci n'étaient pas aussi importantes que les ventes dans les réseaux militants jusqu'en 2015, les chiffres de cette année tendent à montrer que la notoriété des Éditions Utopia auprès des libraires commence à se développer. De manière générale, cette hausse continue des ventes au fil des années (hors l'« accident de parcours » de l'année 2011) est l'autre force majeure de l'association. Concernant toujours les ressources financières, l'augmentation des subventions publiques et les premières aides privées apparues en 2015 est aussi une force, puisqu'elle annonce une possible diversification de ces ressources.

Au final, l'atout principal des Éditions Utopia est un modèle socio-économique relativement autonome, basé sur les deux forces majeures actuelles de la structure : un fort investissement bénévole et des ventes d'ouvrages en hausse continue. Actuellement, l'activité est stable et les recettes financières augmentent de manière continue bien que relativement légère. Il s'agit donc de pouvoir maintenir ses deux forces principales quelque soit l'évolution du modèle socio-économique dans les années à venir.

---

29 Le tableau de cette analyse est présenté en annexe 8.

## *b - Les principales opportunités*

Les opportunités liées à ces atouts majeurs résident essentiellement dans les possibilités de développement des ventes, notamment par l'activation d'un premier réseau de libraires qui pourrait aisément être constitué à partir du carnet d'adresses des différent-es membres de l'association, ou par un renforcement des activités de communication. Elles résident aussi dans la possibilité de valoriser bien plus les partenariats existants, qui sont à l'origine de deux des plus grands succès de la maison d'éditions. Valoriser ces partenariats pourrait ainsi permettre d'en développer de nouveaux, auprès d'autres structures militantes qui auraient un besoin ou une envie de publier tout en ayant un fort réseau de diffusion. Ensuite, il existe des opportunités en termes de développement des demandes de subventions publiques et/ou d'aides privées, sur des projets de publication précis et porteurs de sens. Enfin, une opportunité pourrait exister, selon les choix faits par les Éditions Utopia, en termes de développement des publications, soit en publiant plus d'ouvrages, soit en faisant des tirages plus importants des livres édités.

## *c - Les principales faiblesses et menaces*

Cependant le revers de ce modèle socio-économique autonome qui tient essentiellement par le travail bénévole est un important manque de temps pour développer certaines activités, comme par exemple tout ce qui touche à la communication autour des ouvrages publiés. C'est la principale limite du fonctionnement actuel des Éditions Utopia, qui est renforcée par le fait que beaucoup de tâches sont concentrées sur seulement deux ou trois personnes. Cela restreint les possibilités de développement de l'activité des Éditions Utopia, tout en faisant peser un risque fort sur ces principaux bénévoles : la surcharge d'activités présente une menace sur l'investissement et la motivation de ces quelques bénévoles, ainsi que sur la convivialité qui règne au sein de l'association, faisant courir le risque que certain-es puissent à l'avenir « lever le pied » ou quitter la structure, mettant alors en péril ses activités et sa pérennité même. Les soucis de stockage des ouvrages représentent aussi un risque de lassitude de la part de certain-es bénévoles, contraint-es de faire de la place chez eux/elles pour entreposer les livres.

Parmi les faiblesses de la structure figurent aussi la notoriété encore assez faible auprès des libraires (même si 2015 semble amorcer un changement sur ce point), ainsi que le manque d'actions de communication, notamment en direction de la presse. Cela joue sur les chiffres de diffusion, notamment sur les ventes en librairies. Ces ventes étant la principale ressource de l'association, la menace d'un « accident » de fonctionnement, qui verrait une année moins de livres publiés, reste présente et pourrait entraîner une baisse des ventes et des difficultés financières. De la même manière, une baisse générale du marché des ventes en librairies serait une menace importante, mais elle est totalement extérieure à l'association et à ses décisions, il reste difficile d'y remédier.

En outre, il n'y a pour le moment pas de réelle dynamique de recherches de fonds, et les partenariats, qui sont pourtant une des forces actuelles de Éditions Utopia, sont encore peu mis en valeur. Le risque est grand, sans diversification des ressources et des partenariats, de voir surgir selon les choix faits (possible local et/ou salarié-e) une hausse des coûts qui ne serait pas couverte par une augmentation des ventes, mettant ainsi en péril un équilibre financier encore précaire. Cependant, augmenter le nombre de livres édités pour provoquer une hausse des ventes pourrait à l'inverse provoquer une certaine lassitude chez les réseaux de lecteurs et lectrices militant-es, qui sont pour le moment le principal canal de ventes pour les Éditions Utopia.

Au final, la principale faiblesse et source de menaces pour l'association est l'équilibre précaire de son modèle socio-économique, qui ne tient actuellement que parce qu'il est basé sur des coûts faibles et un important travail bénévole.

## **4/ Leviers socio-économiques possibles et propositions**

Pour terminer ce travail je vais tenter d'établir quels sont les leviers que les Éditions Utopia peuvent utiliser en termes de ressources et de coûts pour faire évoluer leur modèle socio-économique, avant de faire quelques propositions pour cette évolution future.

### *a - Les leviers de ressources et de coûts*

De manière générale, il existe deux types de leviers socio-économiques pour les associations, les leviers de développement de ressources et ceux qui jouent sur les coûts pour les réduire. En termes de revenus financiers, les leviers de ressources sont les cotisations, les financements publics, les revenus d'activités et les aides privées. A cela s'ajoute le levier socio-économique du développement des activités bénévoles. En termes de coûts, les leviers sont de trois ordres : la réduction des coûts – que ce soit en gestion de trésorerie, en coûts de main d'œuvre ou en achats divers -, leur optimisation voire leur évitement, ou encore la mutualisation de moyens avec d'autres structures. Ces leviers sont nombreux, et une association ne peut pas agir sur l'ensemble en même temps, il est nécessaire de choisir les leviers les plus pertinents.

Au vu de la situation actuelle des Éditions Utopia, il semble qu'il y ait assez peu de marge de manœuvre sur les leviers de coûts, ces derniers étant déjà très faibles puisqu'ils se réduisent essentiellement aux frais d'impression - dont nous avons vu que l'association ne souhaitait pas les réduire au prix d'un compromis éthique qui leur semble trop important -, aux frais de maquettage – qui ne peut être assuré en interne pour le moment faute de temps disponible de la bénévole qui possède les compétences nécessaires – et aux frais de communication – dont nous avons vu que l'association avait au contraire besoin de les développer. Tout le reste des coûts potentiels sont soit déjà évités par du travail bénévole (corrections et relecture, choix des manuscrits...) soit totalement inévitables puisque contractuels ou légaux (frais liés aux impôts commerciaux et droits d'auteurs). Seuls les coûts de traduction pourraient être évités, ou du moins compensés par de nouvelles ressources.

C'est finalement plutôt sur les leviers de ressources que l'association a actuellement certaines marges de manœuvre. Les recettes liées aux ventes d'ouvrages sont le levier financier majeur puisque qu'il est lié à l'activité principale de la structure : développer la communication et les relations avec la presse et les libraires pourrait permettre d'augmenter les ventes, de même que la publication d'ouvrages plus nombreux. De la même manière, le temps de travail et d'investissement humain est un autre levier possible, à condition de développer l'équipe et/ou d'embaucher un-e salariée. Enfin, nous avons vu que les ressources d'aides publiques et privées étaient en développement, et constituent donc un levier supplémentaire, qui pourrait permettre de diversifier les apports financiers de l'association.

Il reste cependant à voir, parmi ces différents leviers possibles, lesquels semblent les plus pertinents dans un avenir proche pour les Éditions Utopia, en fonction des envies et des décisions des membres de l'association,

et comment ils pourraient être mis en œuvre.

## *b - Quelques propositions pour les Éditions Utopia*

Les propositions qui peuvent être faites suite à ce travail d'enquête et d'analyse sont de trois ordres, et sont liées aux principaux enjeux évoqués plus haut : le développement des ressources financières, le dégagement de temps de travail supplémentaire et l'augmentation de la notoriété de l'association et de ses publications.

### 1/ Se dégager du temps de travail supplémentaire et améliorer le fonctionnement tout en gardant une convivialité et un équilibre financier

Avant toute chose, et même si cela n'apportera rien de concret, il me semble important que les Éditions Utopia trouvent le moyen de mieux valoriser leur bénévolat, de manière plus stricte. Ainsi chacun-e au sein de l'association comme en dehors pourra avoir réellement conscience du travail fourni, qui est aujourd'hui plus que conséquent mais pas suffisamment mis en avant.

La question primordiale sur cette problématique de dégagement de temps de travail supplémentaire est celle du renforcement du bénévolat et/ou de l'embauche d'un-e salarié-e. Actuellement, il semble risqué pour l'association de prendre un-e salarié-e, d'abord pour des raisons financières, puisqu'il faudrait pour un temps plein dégager environ 2500€ par mois, ce que les Éditions Utopia ne peuvent pour le moment pas assurer. C'est aussi un risque pour la convivialité et le fonctionnement de l'association : comment être sûr-e en effet de trouver une personne réellement motivée et qui saura s'intégrer ? Avoir un-e salarié-e pour l'association changerait en fait totalement la face de celle-ci. Il me semble plus prudent actuellement de travailler à une réorganisation du travail au sein de l'équipe bénévole, voire de l'élargir en intégrant de nouvelles personnes. Il pourrait notamment être intéressant, plutôt que d'intégrer forcément trop de nouveaux membres au comité éditorial, ce qui pourrait être compliqué à organiser, d'envisager d'intégrer des gens ponctuellement, sur des projets de publication précis. Ainsi, selon les manuscrits à publier, le comité éditorial pourrait solliciter un-e membre du Mouvement Utopia motivé-e et intéressé-e par la thématique pour assurer le suivi éditorial, en collaboration avec une ou deux personnes du comité des Éditions Utopia. Ce fonctionnement, qui pourrait être testé assez facilement sur un manuscrit ou deux dans l'année à venir, permettrait en outre peut-être de publier plus de livres par an.

L'autre question majeure concernant le fonctionnement des Éditions Utopia est celle de la possibilité d'un local, voire d'un lieu culturel/librairie. Il est clair que l'association manque d'un lieu de stockage, surtout avec le nombre de livres au catalogue qui augmente, mais les coûts de location sur Paris sont élevés et prendre un local représente donc un risque pour une structure qui actuellement ne peut pas dégager plus de 300 ou 400€ de coûts supplémentaires par mois. Cela pourrait permettre en théorie de louer un local, mais n'est clairement pas suffisant pour envisager une librairie. Il me semble donc plus prudent de privilégier pour le moment un local, et de réserver la question d'une éventuelle librairie à un futur plus lointain, d'ici trois à cinq ans. En effet, se fixer des objectifs trop élevés de suite me semble risqué et pourrait démotiver et lasser une partie de l'équipe bénévole.

Si l'association décide de prendre un local et d'embaucher quelqu'un, il serait bon de le faire en mutualisant avec d'autres et en premier lieu avec le Mouvement. De plus si salarié-e il y a, il sera nécessaire de bien définir son poste, ses tâches, ses responsabilités vis-à-vis du comité éditorial.

## 2/ Développer les ressources financières tout en restant sur des prix bas et une impression en France

L'autre aspect majeur de l'évolution du modèle socio-économique des Éditions Utopia est le développement des ressources financières et en premier lieu l'augmentation des recettes de prestations. Puisqu'il est hors de question pour le comité éditorial d'augmenter les prix des livres (il me semblerait même judicieux de ne plus publier de livre vendu au-dessus de 10€) ou de réduire les coûts principaux – ceux de l'impression des ouvrages – le premier moyen pour augmenter les recettes de vente serait de publier plus d'ouvrages chaque année. Cette question fait actuellement débat au sein du comité éditorial, mais il me semble suite à ce travail que la meilleure chose à faire serait là aussi d'adopter une démarche prudente. Il est clair que les Éditions Utopia doivent faire attention à ne pas se retrouver une année avec moins de trois à quatre livres édités puisque cela ferait chuter les recettes de vente. Mais il me paraît possible d'augmenter légèrement ce nombre, à cinq voire six livres par an, à deux conditions :

- aller chercher des « commandes » auprès d'auteurs et autrices proches d'Utopia et ayant acquis une certaine notoriété dans les milieux militants, ce que les Éditions Utopia ont commencé à faire avec Paul Ariès et l'édition de son dernier livre en janvier 2015,
- avoir pour chaque livre publié un-e « responsable » du projet, membre des Éditions Utopia ou plus largement du Mouvement Utopia, qui serait chargé-e de suivre l'ensemble de l'élaboration de l'ouvrage en lien avec le co-président, ce qui permettrait d'aller la charge de travail de ce dernier.

Cependant, cela doit à mon avis se faire prudemment, et je citerai ici une remarque issue de l'ouvrage de S. Noël<sup>30</sup> : « *Il faut rester petit pour être libre, c'est la condition de la liberté* ». Je citerai aussi les paroles du gérant des Éditions Delga, avec qui j'ai eu l'occasion suite à notre entretien de discuter des activités des Éditions Utopia. Selon lui, les tirages et les ventes sont bons pour le secteur, donc si le modèle économique actuel fonctionne, si le projet associatif est respecté, si le fonctionnement démocratique est bon, y-a-t-il nécessité à faire trop grossir la structure ?

Il me semble en outre nécessaire de garder l'évaluation actuelle des tirages de livres, qui fonctionne plutôt bien. Tirer plus d'exemplaires des différents livres au moment de leur sortie, pour éviter d'éventuels retirages qui coûtent cher, est une attitude risquée et ce levier d'économie est trop aléatoire pour être réellement efficace. Par contre, il serait possible de revoir à la hausse les tirages des livres publiés en partenariat avec d'autres associations puisque les chiffres montrent après deux partenariats fructueux que le risque est ici moindre.

Sur un plan économique, il semble plutôt logique de privilégier les ventes directes puisqu'elles sont à la fois plus rentables pour la maison d'édition en l'absence d'intermédiaires mais aussi plus nombreuses. Si économiquement parlant, il pourrait même s'avérer judicieux d'abandonner les ventes en librairies et donc les contrats avec le diffuseur/distributeur, cela aurait de fortes conséquences sur la visibilité et la notoriété des Éditions Utopia. Il apparaît donc que ce serait plutôt une « fausse bonne idée », d'autant que les chiffres de ventes en librairie pour 2015 semblent annoncer une évolution de la situation auprès des libraires.

Les chiffres l'ont montré, l'un des moyens les plus efficaces pour augmenter les ventes et s'assurer d'un certain succès est de publier en collaboration avec d'autres associations et réseaux militants. Qu'il s'agisse d'une co-édition au sens propre ou de l'édition d'un livre d'une association qui s'engage derrière à en acheter elle-même un certain nombre d'exemplaires et à en favoriser la diffusion, les chiffres de vente des Éditions Utopia montrent clairement que ces partenariats font partie des plus gros succès de l'association. De la

---

30 S. Noël, *L'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Presse de l'Enssib, 2012, p. 285.

même manière, l'une des collections qui fonctionne le mieux chez Rue de l'échiquier est celle qui fonctionne systématiquement en co-édition. Cela favorise à la fois la diffusion et les ventes mais aussi la notoriété des partenaires. C'est de toute façon une démarche vers laquelle se dirigent déjà les Éditions Utopia : « *Nous avons à ce jour publié 18 livres pour une diffusion de près de 50 000 exemplaires. Plus de la moitié de celle-ci se fait via le réseau militant, le reste en librairie. Lorsque nous publions un ouvrage d'un autre mouvement ou association, en partenariat ou non [...] nous multiplions notre visibilité et notre diffusion. Nous proposons de poursuivre dans cette voie* »<sup>31</sup>.

Il semble aussi intéressant de renforcer la collection des petits livres collectifs « idées reçues et propositions », qui se diffusent très bien dans les réseaux hors librairies grâce à leur contenu accessible, leur petite taille et leur petit prix. Comme il est difficile pour le Mouvement Utopia de fournir plus d'un livre collectif écrit par l'ensemble du Mouvement chaque année, il serait possible de faire appel pour ces livres à de petits groupes de gens motivé-es, dans et hors le Mouvement Utopia.

Mais au-delà de l'augmentation possible des ventes, il est aussi nécessaire de diversifier les ressources, et notamment de systématiser les demandes de subventions et d'aides privées. Chaque projet de livre devrait ainsi faire l'objet de demandes, qu'elles soient dans le cadre d'appels à projets des pouvoirs publics ou auprès de fondations diverses. Ainsi par exemple les traductions d'ouvrages, dont deux sur trois ont jusqu'ici été financées par le Centre National du Livre (CNL) et par la fondation Un Monde Par Tous. Il me semblerait prudent notamment de ne s'engager sur des traductions de livres étrangers qu'à la condition d'obtenir un financement extérieur spécifique. Cependant, l'augmentation de ces dossiers de demandes d'aides publiques ou privées nécessite d'y consacrer plus de temps, et il n'est pas sûr que les Éditions Utopia aient aujourd'hui un-e ou plusieurs militant-es prêts à s'y investir.

Enfin, l'idée de diversifier la ligne éditoriale en publiant d'autres types de livres, voire d'autres types de supports, me semble intéressante sur le long terme mais il est à mon avis trop tôt pour cela, la notoriété des Éditions Utopia étant encore récente et donc fragile. De plus, il faudrait pour cela avoir des forces bénévoles supplémentaires là encore, ce qui n'est pas garanti.

### 3/ Développer la notoriété des Éditions Utopia

Ce troisième enjeu majeur pour l'association n'est quant à lui pas lié à une augmentation des ressources, qu'elles soient humaines ou financières, mais bien au contraire est l'une des raisons majeures pour lesquelles ces ressources doivent augmenter dans les années à venir et pour lesquelles les Éditions Utopia ne peuvent se permettre de continuer simplement sans rien changer. En effet, si la notoriété de l'association n'augmente pas les ventes stagneront voire finiront par chuter, et pour que celle-ci augmente il faut en théorie à la fois communiquer plus et publier plus. Cet enjeu est donc directement lié aux deux précédents.

## **5/ Établir un plan de marche**

Après cette analyse et ces quelques propositions, il est nécessaire de se poser la question de « comment procède-t-on maintenant pour travailler à l'évolution de ce modèle socio-économique ? ».

---

31 Extrait de *Un nouvel horizon pour le Mouvement Utopia, contribuer à faire émerger une société du Buen Vivir, profession de foi mandat 2015-2018*, septembre 2015, p. 28.

La première chose importante est de bien poser la problématique au sein des Éditions Utopia : que veulent vraiment les membres de l'association, à court, moyen et long terme ? Faut-il développer l'activité, et si oui avec quelle ampleur ? Est-il nécessaire ou cohérent de changer totalement de modèle ? L'association est-elle prête à prendre des risques en termes économiques, et si oui de quelle ampleur ? Ces questions sont primordiales, et elles doivent être résolues avant de réfléchir au modèle socio-économique et opérationnel qui peut alors être développé.

Il s'agit donc d'abord de poser clairement cette problématique, et surtout d'y répondre. Il pourrait alors s'avérer judicieux d'organiser un temps de réflexion collective, sur un week-end, comme l'ont parfois été certains comités éditoriaux. Mais il faudrait dans ce cas que ce temps de discussion ne soit consacré qu'à cette question, et ne soit pas en plus un temps opérationnel destiné à gérer les « affaires courantes » de l'association. Il devrait en outre réunir l'ensemble des membres de l'association et pas seulement un petit groupe, de par le fonctionnement actuel très participatif, qui offre une grande richesse dans les discussions et prises de décisions. Ensuite, les éléments issus de ce temps de réflexion doivent être à mon avis soumis à l'ensemble des membres du Mouvement Utopia, ou au moins du Bureau de celui-ci, étant donné les relations qu'entretiennent les deux associations. Il pourrait enfin s'avérer intéressant de confronter les résultats de cette réflexion à des libraires et éditeurs/éditrices ami-es, pour avoir quelques regards extérieurs sur la question.

Travailler sous forme d'ateliers de prospective, avec l'élaboration de différents scénarios, pourrait ici s'avérer utile et instaurerait une certaine dynamique de réflexion. Ainsi, le comité éditorial pourrait analyser divers scénarios d'évolution possibles : rester sur du bénévolat sans local, avec la structure actuelle ; rester sur des activités bénévoles mais avec un local de stockage ; avoir à la fois un-e permanent-e salarié-e et un local ; avoir un-e salarié-e et une librairie, etc. chaque scénario devrait prendre en compte à la fois les ressources humaines nécessaires, les coûts et travailler à partir de différentes variables (nombre de livres parus, nombre de ventes, temps bénévole consacré...) pour envisager en fonction l'évolution de la structure et de son équilibre financier.

Une dernière chose me semble importante dans ce cadre : il faut clairement faire attention à ne perdre personne en chemin, à la fois dans le comité éditorial, dans le Mouvement Utopia et dans les militant-es qui suivent et soutiennent de manière générale les Éditions Utopia.



# Conclusion

Au terme de ce travail, j'insisterai simplement sur le fait que, face aux difficultés des différentes maisons d'éditions que j'ai pu rencontrer dans le cadre de mon enquête à trouver un équilibre financier et à en vivre économiquement, je pense qu'il vaut mieux ne pas prendre trop de risques avec un modèle qui pour le moment fonctionne bien. Bien sûr les Éditions Utopia ont besoin de développer à la fois leurs ressources financières et leurs ressources bénévoles, notamment pour assurer l'augmentation du travail liée à un catalogue grandissant sans peser sur l'équipe actuellement réduite mais aussi pour développer la communication et la notoriété de l'association. Mais il me semble dangereux aujourd'hui de vouloir faire de ces Éditions Utopia une structure qui devrait être en constante recherche de bénéfices pour assurer les charges et les salaires d'une librairie et d'un-e ou plusieurs salarié-es. Il me semble que l'association a trop à perdre actuellement, que ce soit en terme d'équilibre financier ou de convivialité et de plaisir bénévole. C'est pourquoi les propositions que j'ai pu développer restent très prudentes, autour de l'idée d'une évolution qui passerait par le développement du modèle militant actuel. Mais ce diagnostic et surtout les propositions qui en sont issues ne sont bien sûr que cela, des propositions. Il appartient maintenant aux Éditions Utopia de s'en saisir et de voir si elles semblent pertinentes dans le cadre d'une réflexion collective à mener au sein de l'association pour aboutir à un diagnostic et des propositions partagées par toutes et tous.

Cependant, cette réflexion concernant le modèle socio-économique et l'avenir des Éditions Utopia laisse entrevoir un questionnement plus global, auquel il reste difficile d'apporter une réponse en l'état : quel avenir au sein de notre système économique pour des activités associatives qui critiquent ce même système ? En effet, nombreuses sont les associations qui luttent contre notre société de production/consommation et ses conséquences qu'elles estiment négatives. Mais elles sont tout aussi nombreuses à financer et développer leurs activités par des biais qui suivent les schémas de cette société qu'elles critiquent. Que ce soit donc au sein des Éditions Utopia, ou plus généralement du milieu associatif militant, jusqu'à quand le compromis qui semble exister tiendra-t-il ? Et quelles conséquences aura-t-il sur les associations concernées ? Comment ces dernières peuvent-elles éviter à la fois de disparaître et de renier leur vision d'origine ? A mon sens, cette question se pose à chaque association concernée et ne peut être résolue qu'au cas par cas, par des discussions poussées et régulières, telles celles qui s'amorcent au sein des Éditions Utopia.



# ANNEXE 1 – Catalogue 2015 des Éditions Utopia



**LES ÉDITIONS UTOPIA**, créées en 2010, ont pour vocation d'éditer des analyses et des propositions issues du Mouvement UTOPIA, ainsi que celles d'intellectuels, de chercheurs et de politiques proches des réflexions d'UTOPIA. La ligne éditoriale est profondément ancrée dans l'écologie politique et l'altermondialisme.

## CETTE LIGNE ÉDITORIALE SE DÉCLINE À TRAVERS PLUSIEURS COLLECTIONS :

**Controverses** : livres militants écrits collectivement par le Mouvement Utopia.

**Ruptures** : livres d'auteurs proches des réflexions du Mouvement Utopia.

**Réinventer la politique avec** : en quoi un auteur est utile pour penser la politique aujourd'hui.

**Décroissance** : livres écrits par des auteurs-acteurs de ce mouvement.

**Amérique latine** : Livres écrits par des acteurs des politiques sud américaines.

**Politique fiction** : ouvrages de fiction à résonnance politique.

**Dépasser le patriarcat** : comme son titre l'indique...

**Hors collection** : « *Le Manifeste UTOPIA* » dix ans de réflexions et propositions mises en cohérence par le Mouvement Utopia.

**LE MOUVEMENT UTOPIA**, trait d'union entre le mouvement social, le monde intellectuel et le monde politique, se définit comme une coopérative citoyenne d'éducation populaire. Utopia défend ses convictions altermondialistes et écologistes dans une perspective de dépassement du capitalisme et de la logique productiviste.

## VIENT DE PARAÎTRE



### FEMEN, MANIFESTE

Par le collectif FEMEN

Les FEMEN, mouvement féministe incarné par ses militantes aux seins nus, exposent les idées et les motivations qui sous-tendent leur engagement. C'est l'objet de ce Manifeste, premier ouvrage écrit par l'équipe internationale du désormais célèbre collectif féministe. Véritable déclaration politique, les mots viennent compléter et renforcer les images qui les ont fait connaître.

Format : 11 x 16 cm, 64 pages, Prix 4 euros, Collection Dépasser le patriarcat ISBN : 9782919160174

### ÉCOLOGIE ET CULTURES POPULAIRES

Les modes de vie populaires au secours de la planète

Par Paul Anis

Paul Anis, politologue et théoricien de la décroissance, renoue avec toute une tradition historiographique, littéraire, cinématographique qui autrefois valorisait bien davantage le peuple. Tous les indicateurs prouvent que les milieux populaires ont un meilleur bilan carbone que les milieux aisés, les gens ordinaires ne pourraient-ils pas être les principaux acteurs de la transition écologique ?

Format 12 x 20 cm, 240 pages, Prix 10 euros, Collection Décroissance ISBN : 9782919160181



### DETTE et EXTRACTIVISME

La résistible ascension d'un duo

à la nucléaire

Par Nicolas Sérarin

Nicolas Sérarin, président du CADTM France L'extractivisme, ce pillage des ressources naturelles de la planète par la force est une nouvelle violence imposée aux pays dits « en développement ». La dette a amplifié le système extractiviste en l'étendant aux ressources financières du Sud puis aujourd'hui du Nord. Elle impose le remboursement par les populations de dettes dont elles ne sont pas responsables mais victimes. Dette et extractivisme sont intimement liés.

Format : 12 x 20 cm, 208 pages, Prix 8 euros, Collection Décroissance ISBN : 9782919160167

LES ÉDITIONS UTOPIA : Boite Postale 60015, 75960 Paris Cedex  
contact@editions-utopia.org • www.editions-utopia.org  
Diffusion : CED - Distribution : Deudun

## CATALOGUE 2015



**AGRICULTURE ET ALIMENTATION**  
Idées reçues et propositions  
Par le Mouvement Utopia. Préface Marc Dufourier  
À travers la dénonciation de 17 idées reçues sur l'agriculture et l'alimentation et de 16 propositions, ce livre décrit et analyse 50 ans de « révolution verte » et dénonce la suprématie actuelle de l'industrie agro-alimentaire. Il pointe ses conséquences sur le monde paysan, au nord comme au sud, ainsi que sur notre alimentation, son goût et notre santé.  
Format 11 x 16 cm, 120 pages, Prix 4 euros, Collection Controverses - ISBN : 9782919160075

**MANIFESTE UTOPIA...**  
Des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue  
Par le Mouvement Utopia. Préface André Gaz  
Issu de dix ans d'analyses et de propositions du Mouvement Utopia, ce Manifeste considère que la réflexion allée à l'imagination ainsi que la volonté farouche de s'attaquer aux causes du dérèglement social et écologique arriveront à fédérer un mouvement fort, solidaire, capable de proposer une véritable alternative au capitalisme.  
Format 12 x 20 cm, 288 pages, Prix 9 euros, Hors collection - ISBN : 9782919160068

**RÉINVENTER LA POLITIQUE AVEC HANNAH ARENDT**  
Par Thierry Tassinon d'Ouville. Préface Edwy Plenel  
Et si on pensait la politique du XXI<sup>e</sup> siècle « avec » l'aide de Hannah Arendt ? Cet ouvrage s'adresse à ceux qui en ont assez de la politique cantonnée au pouvoir et à la gestion des intérêts privés. C'est aussi un premier accès à l'œuvre d'une auteure beaucoup citée mais peu lue, hors des milieux universitaires.  
Format 11 x 18 cm, 148 pages, Prix 6 euros, Collection Réinventer la politique avec ISBN : 9782919160020

**LE TRAVAIL, QUELLES VALEURS ?**  
Idées reçues et propositions  
Par le Mouvement Utopia. Préface Dominique Méda, illustrations F.Murr  
Libérer du travail ou se libérer du travail ? Fruit de plusieurs années de réflexions du Mouvement Utopia, ce livre décrypte quinze affirmations couramment véhiculées par le discours politique et plupart des médias, et propose six principes mesurés ou orientations pour remettre le travail à sa vraie place.  
Format 11 x 16 cm, 120 pages, Prix 4 euros, Collection Controverses - ISBN : 9782919160075



**POUR EN FINIR AVEC CE VIEUX MONDE**  
Les chemins de la transition  
Collectif de vingt contributeurs coordonné par Dominique Méda, Thomas Coutrot et David Fischer  
Cet ouvrage montre pourquoi et comment il est possible d'adopter un mode de développement radicalement différent, non obsédé par la croissance. Les auteurs, issus d'horizons théoriques et géographiques très divers, abordent de près la question des transitions, afin de dépasser le capitalisme et ainsi nous rapprocher d'un monde soutenable.  
Format 12 x 20 cm, 276 pages, Prix 10 euros, Collection Ruptures - ISBN : 9782919160044

**POUR UN REVENU SANS CONDITION**  
Garantir l'accès aux biens et services essentiels  
Par Baptiste Mylonko  
Ce livre éclaire et alimente le débat sur le revenu inconditionnel. La plupart des questions que ce revenu soulève y sont traitées. Comment le financer ? Qui voudra encore travailler ? Faut-il craindre une immigration massive ? ... Autant de questions techniques qui appellent des réponses économiques, juridiques et sociologiques.  
Format 11 x 18 cm, 164 pages, 8 euros, Collection Décroissance - ISBN : 9782919160082

**NUCLÉAIRE**  
Idées reçues et scénarios de sortie  
Par le Mouvement Utopia. Préface Albert Jacquard, illustrations F.Murr  
À travers la dénonciation de onze idées reçues sur le nucléaire et par un examen des différents scénarios de sortie possibles, ce livre dresse un panorama simple mais précis sur cette question et ainsi contribue à une prise de décision politique qui ne pourra plus se faire à l'insu des citoyens.  
Format 11 x 16 cm, 96 pages, Prix 3 euros, Collection Controverses - ISBN : 9782919160051

**LE BUEN VIVIR**  
Pour imaginer d'autres mondes  
Par Alberto Acosta  
Le Buen Vivir est un principe central de la vision du monde des peuples indigènes de la région andine. Ce concept alternatif au développement dresse un défi de plus en plus large dans les pays occidentaux. Alberto Acosta, qui fut président de l'Assemblée nationale constituante équatorienne, est le premier à avoir théorisé le Buen Vivir.  
Format 12 x 20 cm, 208 pages, Prix 12 euros, Collection Amérique latine - ISBN : 9782919160136

**UN PROJET DE DÉCROISSANCE**  
Manifeste pour une Dotation Inconditionnelle d'Autonomie (DIA)  
Par Vincent Légaré, Stéphane Madelaine, Christophe Oudet et Anne-Isabelle Verlot. Préface : Paul Anis  
Cet ouvrage part des origines de la Décroissance et propose des pistes susceptibles d'entrer une transition sereine et démocratique vers des sociétés écologiquement soutenables et socialement justes. Ce Manifeste s'appuie sur des initiatives collectives concrètes et sur des propositions novatrices.  
Format 11 x 18 cm, 156 pages, Prix 7 euros, Collection Décroissance - ISBN : 9782919160099

**SANS PAPIERS ?**  
Pour lutter contre les idées reçues  
Par le Mouvement Utopia. Préface de Danièle Mitterrand, illustrations : F.Murr  
À travers la dénonciation de quinze idées reçues, ce livre démontre que la politique de l'immigration, qui s'illustre à travers la question des sans-papiers, est inefficace socialement et économiquement, même par rapport aux propres objectifs qu'elle s'est fixés.  
Format 11x16 cm, 84 pages, Prix 3 euros, Collection Controverses - ISBN : 9782919160006



**ÉQUATEUR : DE LA RÉPUBLIQUE BANANIÈRE À LA NON RÉPUBLIQUE**  
Pourquoi la révolution citoyenne  
Par Rafael Correa. Préface Edgar Marín  
Rafael Correa, président de la République d'Équateur et leader de la Révolution Citoyenne, décrit l'histoire économique de son pays et de « son continent » depuis la colonisation physique jusqu'à la colonisation mentale et économique des trente dernières années. À l'heure où l'Europe traverse à son tour une profonde crise, ce livre se révèle être une véritable source d'inspiration.  
Format 12 x 20 cm, 212 pages, 15 euros, Collection Amérique latine - ISBN : 9782919160112

**POLITIQUE(S) DE LA DÉCROISSANCE**  
Propositions pour Penser et Faire la Transition  
Par Michel Lapeyron  
Le mouvement de la décroissance se doit d'entrer dans une nouvelle phase. Il ne suffit plus de dénoncer l'impasse de la croissance et d'annoncer la catastrophe qui vient. C'est d'un trajet dont nous avons besoin, pour ici et maintenant. Ce livre s'adresse au décroissants et plus largement à tous ceux que ce mot, cette philosophie et ce mouvement, interpellent.  
Format 11 x 18 cm, 204 pages, 8 euros, Collection Décroissance - ISBN : 9782919160129



## ANNEXE 2 – bilan détaillé de diffusion de la collection des Éditions Utopia

Concernant la diffusion, entre janvier 2014 et juin 2015<sup>32</sup>, 6800 livres ont été vendus en librairie, soit 42 % du total diffusé. Les ventes directes représentent quant à elle 8000 exemplaires, soit 52 % du total. 800 livres ont été diffusés gratuitement sur cette même période, soit environ 6 % du total des diffusions. Afin d'avoir des chiffres réalistes sur lesquels baser ce travail, nous avons choisi d'exclure de cette réflexion autour des chiffres quatre des ouvrages du catalogue : le premier, *Sans-papiers, pour lutter contre les idées reçues*, parce qu'il s'agit du tout premier livre des Éditions Utopia, qu'il a bénéficié à la fois d'un accompagnement sans commune mesure avec la suite et d'un contexte particulier, où la thématique des migrant-es était fortement d'actualité. Au final, il a du être ré-imprimé plusieurs fois et a été diffusé à 8500 exemplaires environ. Le second est un roman policier intitulé *Requiem pour l'oligarchie*, imprimé à 800 exemplaires et dont 500 seulement ont été diffusés. Ce relatif échec et ce faible tirage sont dus au fait que les Éditions Utopia ne produisent normalement pas de romans et que, les libraires ne les attendant pas sur ce créneau, les mises en place lors de la sortie du livre ont été assez mauvaises. Ces deux ouvrages ne sont clairement pas représentatifs de la production et de la diffusion des Éditions Utopia, nous ne les prendrons donc pas en compte dans la suite de cette rapide présentation des chiffres. De la même manière, les ouvrages édités en 2015 (*Écologie et cultures populaires* et *Manifeste Femem*) ne seront eux non plus pris en compte, car il est encore trop tôt pour connaître les chiffres de ventes en librairie, les libraires ayant la possibilité de renvoyer les invendus encore un an après la sortie de l'ouvrage. Les chiffres de vente actuels sur ces deux ouvrages ne sont donc pas encore fiables.

Selon les données fournies par le co-président des Éditions Utopia, qui gère tous les aspects de relations au diffuseur/distributeur et aux libraires, les cinq meilleures ventes sur 2014 et 2015 sont les ouvrages suivants : *Nucléaire, idées reçues et propositions* ; *Un projet de décroissance* ; *Le travail, quelles valeurs* ; *Dette et extractivisme* ; *Agriculture et alimentation*. Soit trois des quatre petits ouvrages collectifs militants écrits par le Mouvement Utopia et les deux livres édités en partenariat, voire en co-édition. À l'inverse, les cinq ventes les moins bonnes sont les suivantes : *Buen Vivir* ; *Équateur, de la république bananière à la non-république* ; *Politiques de la décroissance* ; *Pour un revenu sans conditions*. Soit les livres plus épais et plus chers, les traductions ou les livres plus « intellos ». On constate en regardant le détail de diffusion que sur ces deux années les meilleures ventes en librairie sont trois des meilleures ventes tous canaux confondus (*Agriculture et alimentation* ; *Dette et extractivisme* ; *Un projet de décroissance*), auxquels s'ajoutent le *Buen Vivir* et *Équateur, de la république bananière à la non-république*. On constate là une différence importante puisque ces deux ouvrages, bien vendus en librairie, font partie des diffusions globales les moins bonnes. Pour les ventes en direct, hors du réseau libraires, on retrouve sensiblement les mêmes titres : *Un projet de décroissance*, *Dette et extractivisme*, *Agriculture et alimentation*, *Le Travail*, mais on constate que cette fois les deux ouvrages *Buen Vivir* et *Équateur* se vendent assez mal en direct.

Enfin, le coût moyen d'un ouvrage est évalué entre 1,10 et 3,45€ (selon la taille du livre, le besoin d'une traduction...), et les recettes sont comprises entre 1,6 et 4,8€ selon que le livre se vende en librairie (avec donc seulement 40 % du prix de vente qui revient à l'éditeur) ou en direct.

---

32 Date à laquelle les derniers calculs ont été faits. Voir le tableau ci-dessous.

ANNEXE 2 - Editions UTOPIA Bilan diffusion Mai 2010 à Juin 2015

Livres	Sans papier	Revenu pour tous	Hannah Arendt	Amérique latine	Vieux monde	Nucléaire	Manifeste	Revenu sans cond.	Travail	DIA	Pol. décroissance	Requiem	R. Correa	BUEN VIVIR	AGRICULTURE	Dettes	Aries	FEMEN	TOTAL	
imprimés (nb d'ex.)	10000	3300	2300	2000	2800	6000	5000	3500	2000	4200	800	2000	2000	2000	3500	4000	2000	5000	62400	
Date sortie	juin-10	juin-10	Nov-10	Nov-10	Av-11	Nov-11	Fev-12	Nov-12	Nov-12	Jan-13	Mai-13	Juin-13	Nov-13	Mars-14	Mai-14	oct-14	mai-15	avr-15		
Diffusion 2010-2013	8263	3248	1949	1611	2552	5451	2529	2716	1282	3014	534	1272	769	0	0	0	0	0	0	35190
Diffusion 2014	96	0	48	109	96	227	266	588	207	701	2	9	250	1094	3096	2511	0	0	0	9300
Dont Libraires	16	0	18	24	48	37	66	118	157	241	-30	-21	203	454	1346	756	0	0	0	3435
Dont Militantes	80	0	30	85	48	190	200	470	50	460	32	30	47	590	1050	1695	0	0	0	5057
Com et divers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	700	60	0	0	0	810
Diff. 01 au 06.2015	213	0	30	15	11	51	65	89	51	192	11	14	193	36	214	825	1540	2730	6305	
Dont Libraires	8	0	8	12	3	21	15	45	36	63	-2	-3	117	-10	2	169	1040	1810	3349	
Dont Militantes	205	0	22	3	8	30	50	44	15	129	13	17	76	46	212	656	510	920	2956	
DIFF. 2010/06.15	8562	3248	2027	1735	2659	5729	2860	3393	1540	3907	549	1295	1212	1130	3310	3336	1550	2730	50772	
Rang diffusion	1	7	11	12	10	2	8	4	14	3	18	15	16	17	6	5	13	9		

## **ANNEXE 3 - Questionnaire à destination des membres des Éditions Utopia**

Enquête réalisée par Myriam Michel - Septembre/Octobre 2015

---

### 1/ La problématique générale au sein des Éditions Utopia

- Quelle importance accordez-vous au projet éditorial ? Une référence incontournable ? Peut se « négocier » en fonction des besoins ? Négligeable au vu des nécessités économiques ?
- Quelle place peuvent/doivent prendre les nécessités économiques ? Primordiale, secondaire, aucune place ?
- Jusqu'où pourriez-vous aller dans l'absolu ? Quelles limites poseriez-vous ? (édition de livres aux idées trop éloignées mais porteuses dans les médias, recherche du coup éditorial...)

### 2/ La situation actuelle des Éditions Utopia

- Êtes-vous satisfait-e, peu satisfait-e, très satisfait-e des décisions prises pour le moment en terme de choix des manuscrits ?
- Idem en terme de prix de vente et de tirages ?
- Idem en terme de choix de production (impression en France...) ?
- Idem en terme de choix de communication (partenariat avec la FNAC, appel à des préfaciers/ères connus-es...) ?
- Idem en terme de timing et de délais à respecter dans les prises de décision ?
- Y a-t-il selon vous des blocages/tensions dans le fonctionnement actuel ? Si oui, lequel-les et selon vous pourquoi ?

### 3/ L'avenir des Editions Utopia

- Comment voyez-vous l'évolution des Editions Utopia (rester à 3/5 livres par an et à un fonctionnement purement bénévole / développer un peu l'activité avec ou sans salarié-e / développer fortement et avoir un-e salarié-e et un local/librairie...) ?
- Quels risques êtes-vous prêt-e à prendre ? Plutôt diffusion au maximum ou prudence économique ?



## **ANNEXE 4 - Questionnaire à destination des maisons d'éditions « concurrentes »**

Enquête réalisée par Myriam Michel - Juillet/Septembre 2015

---

### **I - Cadre général**

#### *A/ Statut et fonctionnement de la structure*

- Quel est le statut de votre structure ? Est-ce le statut d'origine ?
- Pourquoi ce choix ? Quelles implications positives/négatives selon vous ?
- Combien de personnes travaillent dans votre équipe, et comment ?
- Comment sont prises les décisions majeures (choix des publications, décisions de communication...) ?

#### *B/ Votre ligne éditoriale*

- Pourriez-vous décrire en quelques mots votre ligne éditoriale ?

#### *C/ Votre diffusion/distribution*

- Faites vous appel à un diffuseur/distributeur professionnel ou faites-vous de l'auto-distribution/auto-diffusion ?

#### *D/ Les ventes*

- Par quels canaux et réseaux se font vos ventes (librairies indépendantes, grosses structures type FNAC, sites de vente en ligne type Amazon, réseaux militants...) ?
- Quelle est votre politique de prix ?
- Quels sont en général vos tirages et vos ventes ?

### **II – Communication / publicité / économie**

#### *A/ Communication / relations médias*

- Quels modes et supports de communication utilisez-vous ?
- Qu'avez-vous comme liens avec les médias ? Comme retours médias sur vos publications ?

#### *B/ Marketing / publicité*

- Vous arrive-t-il d'utiliser des encarts de publicité ou d'autres types de publicité ?

- Développez-vous des partenariats « commerciaux » ?
- Si non, pourquoi ?

### *C/ Modèle économique*

- Comment décririez-vous les grandes lignes de votre modèle économique ?
- Quel rapport entre ce modèle économique et votre projet éditorial ?
- Estimez-vous avoir gardé une certaine indépendance économique ?

### **III - Le compromis entre un projet éditorial critique et les nécessités économiques**

- Cette question s'est-elle posée au sein de votre structure (par exemple, quelle politique avez-vous face à des sites comme Amazon, des structures telles que la FNAC...) ?
- Si oui, l'avez vous résolu ? Comment ?
- Si non, pourquoi ?
- Avez-vous fixé clairement ce que vous voulez faire, ce que vous êtes prêt à faire, ce que vous vous refusez à faire ? Ou ces décisions se prennent plutôt au cas par cas ?
- Y-a-t-il des règles particulières pour la prise de décision sur ces questions ?

## **ANNEXE 5 – Liste des entretiens réalisés**

### Entretiens avec les membres du comité éditorial des Éditions Utopia

- Marion Barailles
- Samira Chahboune
- Fabienne Couderc
- Sonia Fernando-Lauro
- David Flacher
- Anthony Foussard
- Pierre Lucot
- Maïta Lucot- Brabant
- Erick Montagne
- Franck Pupunat
- Chantal Richard
- Denis Vicherat

### Entretiens avec d'autres éditeurs et éditrices

- Bruno Courtet, directeur éditorial des Éditions Le Muscadier
- Hervé Denès, bénévole membre des Éditions L'Insomniaque
- Frédérique Giacomoni, co-responsable des Éditions Le Passager Clandestin
- Aymeric Monville, co-gérant des Éditions Delga
- Nicolas Norrito, co-responsable des Éditions Libertalia
- Ingrid Saillard, responsable de la communication et de la promotion aux Éditions Rue de l'Echiquier



## **ANNEXE 6 – Extraits divers des entretiens avec les membres des Éditions Utopia**

### Sur le fonctionnement des Éditions

« Il faudrait dégager beaucoup plus de temps sur la communication, les relations libraires, on manque de temps et de personnes, trop de gens travaillent sur le livre avant sa sortie et donc tout le monde est épuisé au moment où la promotion commence. Il faudrait aussi dégager de l'argent pour externaliser les corrections et laisser le temps correspondant au comité éditorial pour la communication et l'accompagnement des livres. Il faut qu'on reste « militants », bénévoles, mais on a aussi besoin de se professionnaliser sur la communication (même si on est déjà très pros, notamment sur la charte graphique, la qualité générale des livres). On pourrait par exemple faire faire la maquette en interne pour dégager de l'argent pour externaliser les corrections ».

### Sur le projet éditorial et les nécessités économiques

« Les nécessités économiques dépendent notamment du fait qu'on a une personne référente et investie en bénévole quasiment à temps plein. Elles sont à mon sens totalement secondaires par rapport au projet, à la fois parce que les conditions posées au départ (bénévolat) le permettent et parce que le Mouvement diffuse nos livres et qu'il y a un véritable écosystème qui s'est créé autour des Éditions. Nous n'avons pas d'autre contrainte que celle d'amortir les coûts, qui sont plus faibles que pour un éditeur classique. Cela nous limite en terme de nombre de livres publiés, mais actuellement nous n'avons pas besoin de coups éditoriaux ou de bouquins plus chers. Ces questions de nécessités économiques se poseront en fonction de ce qu'on souhaite faire des Éditions à l'avenir, notamment si on souhaite publier plus ».

« Le projet éditorial est à mon sens primordial, c'est la raison d'être de la maison d'édition et pour le moment aucun projet n'a été abandonné pour raisons économiques et ce n'est pas celles-ci qui prévalent aux choix des manuscrits à éditer ».

« La maison d'édition Utopia n'est pas un éditeur comme les autres : leur but n'est pas commercial, ce qui les affranchi de beaucoup d'exigences, tels que la recherche de la rentabilité, le choix d'un succès assuré... Son fonctionnement, basé sur le bénévolat, constitue une rareté précieuse dans le paysage éditorial et garantit la liberté totale du projet éditorial ».

### Sur le prix des livres

« Nos livres ne sont jamais très chers mais je suis un peu chagriné de voir qu'on a tendance à les augmenter progressivement, sur des arguments qui me semblent mauvais, tels que la « crédibilité ». je trouve dommage qu'on soit entrés dans ce jeu-là ».

« Sur cette question du prix, il faut faire attention à ne pas donner l'impression de livres au rabais... trop baisser les prix peut masquer la qualité de nos livres dans l'esprit des gens. On doit cependant rester en-dessous des prix du marché. L'idée n'est bien sûr pas de faire de l'argent, mais si on vend à 13/15€ là où les autres sont à 18/20€ ça reste correct et ça a encore du sens. Nous on a la chance de pouvoir jouer sur les ventes militantes pour faire des prix assez bas, mais si on veut vraiment intéresser les libraires on a intérêt à ne pas être trop bas non plus ».

« Sur les livres Utopia, c'est fort de pouvoir vendre en dessous de 10€. Mais 4€ ce n'est pas assez cher, ça dévalorise le travail qu'il y a derrière et je ne suis pas sûre que des livres à prix si bas intéressent les libraires. A mon sens il faudrait plutôt être autour de 8/10€, et pas en dessous de 5€. Cela dit, sur cette question on va continuer à débattre et c'est super ».

### Sur la diffusion chez Amazon et consorts

« A partir du moment où on a un diffuseur et des ventes en librairie cette question de savoir si on doit communiquer et diffuser largement, avec la Fnac ou d'autres, ne se pose plus. Ce ne serait pas cohérent de vendre aux libraires indépendants mais de refuser de vendre à la Fnac ou sur Amazon ».

« Personnellement je suis à fond pour développer ces partenariats avec la Fnac, pour être présent-es sur Amazon... il faut lutter avec toutes les armes possibles. Pour être cohérent-es, soit on refuse tout soit on ne refuse rien. Je ne comprend pas le procès fait à Amazon par exemple, car dans ce cas il faudrait aussi boycotter les centres Leclerc... il faut convaincre et sensibiliser au-delà des cercles militants, on ne peut donc pas faire de l'entre soi et se cantonner aux librairies indépendantes, il ne faut pas refuser cette diffusion large ».

### Sur l'avenir des Éditions Utopia et les risques à prendre ou non

« Je ne suis pas prêt à prendre trop de risques pour grossir. Ce serait chouette si la bonne santé financière se poursuivait, pour se permettre un peu plus de trucs, mais on a trop à perdre si le risque est mal géré ».

« La structure actuelle peut difficilement faire plus correctement, mais nous n'avons pas actuellement un flux assez important de manuscrits reçus pour publier plus en gardant la qualité actuelle. Si on veut faire plus il faudra solliciter des auteurs et donc avoir un suivi éditorial différent. L'objectif de départ était de diffuser nos idées et de faire connaître Utopia. Y-a-t-il besoin de faire plus actuellement, sachant que cela précariserait le modèle et l'équilibre actuel ? Il faudrait par contre changer d'échelle, non pas sur le nombre de livres mais sur la communication et donc derrière sur les tirages, mais pour le moment on n'est pas dans les bons réseaux de communication et on a des prix trop bas pour intéresser les libraires. Il faudrait communiquer plus et être un peu plus professionnels sur le travail éditorial. L'idéal serait un véritable permanent éditeur pour la communication, les relations avec le diffuseur... ».

« Si on veut continuer à être suivis par le Mouvement et les militants, il faut qu'on reste à quatre ou cinq livres par an. C'est la même chose concernant la quantité de travail que nous pouvons assumer, au vu des ressources humaines qui sont les nôtres. Nous pourrions solliciter plus d'auteurs si nous voulions publier plus, mais il y a cette double limite que je viens d'évoquer. Nous ne faisons pas pour le moment plus de prospection, nous n'en avons pas envie, et selon moi on pourrait rester comme ça pour le moment. Il faudrait réfléchir au modèle économique et à son évolution : voir les possibilités d'un salarié à temps partiel et d'un local pour développer la communication et les ventes, mais la question est de savoir quel impact cela aurait sur l'équilibre actuel, notamment en termes financiers... Il faudrait pouvoir soit économiser quelque part soit dégager plus de recettes, mais sans lâcher sur notre éthique, sauf exception si gros soucis financiers ponctuels. Nous avons finalement assez peu de marge de manœuvre, car on ne peut pas se passer d'un diffuseur et des ventes libraires, notamment pour des questions de notoriété et pour espérer toucher un public autre que militant. On refuse aussi d'imprimer à l'étranger (pour éviter notamment un retour de bâton de la part des militants) ».

« Le modèle actuel a ses limites mais personne n'est réellement prêt à faire plus en bénévole. Cela dit on fonctionne pas mal et on commence à avoir une certaine visibilité. Je ne suis pas sûr qu'il faille grossir, sauf si on veut changer et devenir un éditeur classique, cela représenterait un changement d'éthique, il n'est pas sûr que ce soit une bonne chose. La question de l'élargissement fini toujours pas se poser à tous les éditeurs, mais selon moi il y a assez d'éditeurs généralistes, nous devons quant à nous garder notre originalité ».

« Tout dépend en fait de ce qu'on veut faire des Éditions : pour les deux ans à venir on va certainement rester dans l'état actuel des choses, mais d'ici dix ans l'idée c'est un peu de faire un « Actes Sud » Utopia, avec quinze à vingt livres par an et donc un élargissement des thèmes traités et des auteurs publiés. Avec aussi des possibilités de filiales sur des formats différents et/ou des positionnements complémentaires. Notre projet éditorial vit au rythme des ambitions politiques du Mouvement Utopia et des Éditions : exemple des partenariats dans la publication des ouvrages, qui n'était pas prioritaires avant mais qui le sont devenus depuis peu ».

« Nous avons pour le fonctionnement clairement un problème de forces militantes, qui ont leurs limites. Nous avons besoin d'un-e salarié-e pour cadrer le tout, et d'un local qui soit à la fois lieu de travail et de stockage. Je pense qu'il faut commencer par le local avant la question des salarié-es. Mais attention car aujourd'hui notre structure reste très fragile, elle est portée essentiellement par une ou deux personnes [...] La première étape selon moi serait d'avoir un endroit visible, un QG sur Paris, une sorte de showroom/librairie proposant un univers particulier [...] Pour cette première étape et la mise en place de ce lieu un peu alternatif, les ventes pourraient assez facilement couvrir le loyer, le souci restant de dégager assez vite au moins un salaire. Cela dit le lieu faciliterait l'organisation et permettrait certainement de développer nos recherches de financements. Le modèle resterait précaire de toute façon, et il est illusoire de chercher à faire du bénéfice. Il nous faut chercher des aides, des subventions et des partenariats ailleurs ».

« L'activité principale de gestion repose sur une à deux personnes. Ce sont à elles de définir la capacité de développement de la maison d'édition, ce qui est supportable pour elles... La quantité n'est pas une fin en soi pour moi. De plus, en terme de communication, il serait difficile de couvrir plus de titres par an. Par contre, si le budget le permet, un local serait sans doute intéressant, afin d'en faire un lieu de débats et rencontres (comme font de plus en plus les librairies), particulièrement adapté et cohérent dans notre projet, lieu passerelle avec le Mouvement Utopia. Embaucher un salarié ne doit pas compromettre la liberté d'édition en nous mettant dans une obligation de rentabilité pour payer le salarié ».

« Sur l'avenir du modèle économique et du fonctionnement, je dirais qu'actuellement tout repose sur le co-président (à la fois car il est opérationnel et a du temps mais aussi grâce à son charisme, il a à la fois l'autorité et est respecté). Le problème sera d'assurer la relève. C'est à mon sens le problème principal, au-delà du débat bénévolat/salariat. Je ne suis pas sûre qu'avoir un-e salarié-e changerait grand-chose de ce côté-là. Un salarié fonctionnera comme un salarié, il faudrait plutôt quelqu'un du Mouvement Utopia qui prenne la relève ».

« Je vois parfaitement et assez rapidement un développement avec un-e salarié-e et même un local, ce qui demanderait au préalable une étude de faisabilité, pour ensuite prendre une décision mûrement réfléchie et sur de bases solides (pour éviter un échec). Cette activité devrait à mon sens être développée sous forme coopérative ».



## **ANNEXE 7 – Extraits divers des entretiens avec d'autres éditeurs et éditrices**

### Sur le fonctionnement des structures

« Nous sommes trois au sein de l'association, mais personne n'est salarié. Nous avons par contre pris récemment une comptable externe, pour avoir une comptabilité propre (qui nous semble éthiquement nécessaire quand on est dans la critique sociale). Nous sommes, malgré notre absence de statut salarié, de plus en plus structurés de manière professionnelle [...] Nous gérons à la fois le travail éditorial, le graphisme, l'édition, les corrections, les réseaux sociaux... Nous essayons d'externaliser le moins possible (impression et comptabilité) ».

« Notre association fonctionne avec une dizaine de bénévoles, dont quatre ou cinq qui travaillent régulièrement. Les tâches sont plus ou moins attitrées : maquette, administratif, lectures des manuscrits, relecture des épreuves, traductions éventuelles... les seules tâches externalisées sont l'impression et la diffusion ».

« Nous sommes une SARL composée de trois salariés : le gérant fondateur, qui gère notamment tout l'aspect administratif, comptable, des planning... ; le second gérant qui est directeur éditorial et moi-même, responsable de diffusion/communication, qui travaille notamment avec les libraires et les journalistes. Mais les activités ne sont pas aussi cloisonnées dans les faits, et chacun-e peut filer un coup de main aux autres au besoin. Nos trois profils sont très complémentaires. ».

« Nous sommes une SARL, avec un gérant qui est aussi directeur éditorial/éditeur et une responsable de la communication et de la promotion. Tous deux font partie intégrante de l'équipe, le reste du travail est réalisé par une équipe de *freelances* (graphisme, traduction, relectures...) ».

### Sur la diffusion et le nombre de livres édités

« Nos ventes se font beaucoup en réseaux de ventes directes. Nous avons notamment des pratiques militantes de souscription, et nous réfléchissons à créer une nouvelle association « les amis de Libertalia ». Nous faisons aussi pas mal de ventes sur des tables de presse, dans des concerts de soutien, des manifestations, des salons militants... Nous vendons aussi via notre site web. Selon les livres les ventes se font plutôt en direct ou plutôt en librairie, avec parfois du 90/10 % pour l'un ou l'autre. Nous éditons actuellement 14/15 livres par an. Nous pourrions réduire la voilure mais il y a une certaine dynamique, avec beaucoup de bons textes, c'est comme ça que les libraires nous connaissent ».

« Au départ, en 2007-2008, on sortait de quatre à six livres par an. Actuellement on est plutôt à une vingtaine par an. Il n'y a pas de réelle projection annuelle de l'activité, si bien qu'en 2012 par exemple, sans vraiment nous en rendre compte, nous n'avons sorti que douze ouvrages. Cela a posé ensuite des soucis financiers. Le modèle économique fonctionne avec ces vingt livres par an ».

### Sur le prix des livres

« Avant on fonctionnait plutôt « à l'envie », maintenant nous essayons plutôt de voir selon la taille du livre, le type d'ouvrage, son coût... Pour nous c'est une sorte de péréquation. La limite que nous franchissons pas est la barre des 20€. Ailleurs il existe un ratio courant de 1 à 7 : le livre ne doit pas être vendu moins que 7 fois son coût à l'éditeur. Sur nos gros livres, nous ne suivons pas ce ratio et les prix du marché, nous sommes déraisonnablement bas. Ensuite, les retours libraires nous permettent de faire de la vente à moins cher, pour que les livres circulent. Nous partons aussi de l'idée que chaque fois que quelqu'un dans un événement est intéressé par un livre mais ne peut se le payer, nous sommes souples, nous pouvons baisser les prix, voire l'offrir ».

« Au départ on avait une politique de prix bas, mais ont du revoir ça un peu car le diffuseur se plaignait des prix trop bas. Actuellement cela va de petites collections à 5€ à des livres à 20€, en fonction de la taille des

livres surtout ».

« Nous avons une politique de prix les plus bas possible, en fonction du nombre de page, du « poids » du livre. Les prix bas étaient évidents avec nos deux premières collections : « désobéir », collection de petits livres à 5€, et les rééditions qui étaient déjà vendus pour certains peu chers ailleurs donc on les vend à 7€. C'est à double tranchant : quand un éditeur est identifié « éditeur à petit prix », les libraires n'aiment pas si soudain un livre est plus cher ».

« Nous avons plutôt une politique de prix bas (nous pensons que nos livres doivent être accessibles au plus grand nombre), mais notre structure et notre organisation ne nous permet pas toujours d'avoir des prix aussi bas que certaines grosses maisons d'édition qui ont les reins plus solides, qui ont des gros tirages et qui impriment très loin, ce qui leur permet de tirer les prix vers le bas ».

### Sur les tirages

« On tire en moyenne entre 1500 et 3000 exemplaires d'un livre, en général les ventes suivent plutôt bien, et nous avons souvent à faire des retirages, puisque nous avons la volonté de maintenir tout notre fond disponible, ce qui représente actuellement 70 titres. Nous avons d'ailleurs quelques titres qui continuent à se vendre sur le long terme, par exemple un livre sur les pirates, vendu essentiellement en librairie, sorti en 2008 et dont on vend encore 30 à 50 exemplaires par mois. Pour le moment nous refusons de pilonner des livres, mais cela pose un souci concernant le stockage ».

« On a des tirages moyens à 1500 exemplaires. Quand la moitié est vendue on estime que les frais sont couverts. A partir de là, on fait beaucoup de dons. Il y a chez nous une volonté de diffusion plus que de vente, même si on a besoin d'un minimum de ventes pour survivre ».

### Sur la diffusion via Amazon et consorts

« Sur Amazon, nous nous posons clairement la question mais comme c'est un très gros volume de ventes pour nous (le premier client chez notre diffuseur) nous ne pouvons faire autrement, d'autant que le contrat signé avec Harmonia Mundi fait que nous n'avons pas la main sur ces questions-là. Concernant la Fnac, la question ne se pose pas avec la même acuité, la structure n'étant pas la même. Nous n'avons fondamentalement pas de soucis avec la Fnac, il y a dans ces structures de très bons libraires. Nous étions au départ, avec les autres éditeurs membres du petit diffuseur associatif qui était le nôtre, d'un boycott d'Amazon. Mais c'est interdit par la loi. Et comme certains libraires indépendants vendent aussi via des comptes sur Amazon... Mais nous avons un discours qui renvoie quand même vers les librairies indépendantes ».

« Les nécessités économiques sont malheureusement les plus fortes, car pour maintenir à flot notre maison, j'ai besoin de vendre nos livres chez Amazon et à la Fnac. Toutefois, si cela était possible financièrement, je préférerais bien sûr privilégier le réseau des petites et moyennes librairies – malheureusement, notre modèle économique ne nous le permet pas encore... pour le moment, en tout cas ».

### Sur le modèle économique

« Nous sommes essentiellement financés par nos ventes, mais nous recevons quelques aides publiques pour des livres importants. Au départ nous refusions de faire appel aux aides publiques mais nous avons évolué sur ce point, ce qui a clairement changé notre équilibre budgétaire, en nous permettant des projets plus « fous », qu'on n'aurait pas forcément fait sinon [...] Malgré une ligne éditoriale très critique, nous avons actuellement une démarche professionnalisante et commerciale claire et assumée. Sans cependant de renoncement sur la ligne éditoriale, et nous restons les mêmes militants... nous nous payons peu et mal, et nous nous appauvrissons financièrement personnellement dans cette histoire. ».

« Notre modèle économique repose essentiellement sur le bénévolat, les coûts sont donc rares. Pour le moment nous refusons les subventions, sauf parfois avec le Centre National du Livre ».

## ANNEXE 8 – Analyse SWOT du modèle socio-économique des Éditions Utopia

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Une équipe de militant-es investi-es</li> <li>+ Une convivialité et une bienveillance générale</li> <li>+ Une notoriété grandissante pour la maison d'éditions, ce qui permet de vendre plus de livres</li> <li>+ Une grande qualité dans les ouvrages publiés, ce qui renforce la notoriété des Éditions Utopia</li> <li>+ Des prix bas et accessibles</li> <li>+ De fortes ventes militantes directes</li> <li>+ Un diffuseur national en librairies</li> <li>+ Des chiffres des ventes en hausse de manière générale</li> <li>+ Des subventions publiques et aides privées en hausse</li> <li>+ Un modèle socio-économique plutôt autonome</li> <li>+ Une activité relativement stable</li> <li>+ Une mission qui répond aux besoins d'information du public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un manque de temps militant disponible</li> <li>- Deux ou trois personnes indispensables au fonctionnement de l'association et une forte concentration de certaines tâches</li> <li>- Encore peu de notoriété auprès des libraires</li> <li>- Un manque d'actions de communication et de relations presse, qui joue notamment sur les ventes en librairies</li> <li>- Un modèle économique à l'équilibre précaire, basé en grande partie sur des coûts faibles et sur le travail bénévole</li> <li>- Pas de réelle dynamique de recherche de fonds</li> <li>- Des partenariats encore peu valorisés</li> <li>- Pas de lieu de stockage</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Un développement et valorisation des partenariats existants, pour ensuite en développer de nouveaux</li> <li>+ Un développement des ventes par l'activation d'un réseau libraires et un renforcement de la communication</li> <li>+ Un développement des demandes de subventions publiques et/ou aides privées</li> <li>+ Un possible développement des publications (en tirages ou en nombre de livres publiés) ?</li> <li>+ Une plus forte assise de l'activité grâce à une notoriété grandissante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une possible fatigue des principaux bénévoles</li> <li>- Un « accident » de fonctionnement et moins de livres publiés, ce qui entraînerait une baisse des ventes</li> <li>- Une perte de convivialité et de bienveillance</li> <li>- La publication d'un ouvrage de moins bonne qualité</li> <li>- Une possible lassitude des réseaux militants si trop de publications, et donc une perte de nombreux/euses lecteurs/trices</li> <li>- Une hausse des coûts non couverte par une hausse des ventes et donc une perte de l'équilibre financier</li> <li>- Une baisse générale des ventes en librairie</li> </ul>