

Carole OUDOT

Interview de Hubert Pédurand, imprimerie Laballery, automne 2019

Hubert Pédurand, directeur de la SCOP imprimerie Laballery depuis 2015, est l'inventeur du robot Gutenberg One, capable de donner à lire un livre papier en quelques minutes à partir d'un fichier numérique. Une révolution, à Clamecy dans la Nièvre.

Quelle est l'histoire de l'imprimerie de la SCOP Laballery ?

La SCOP Laballery est une entreprise familiale née au cœur du village de Clamecy en 1925, créée par la famille Laballery. L'entreprise a été transmise de père en fils, jusqu'en 1993. Elle n'avait pas entrepris de se moderniser, d'investir et s'est retrouvée en difficulté. Un imprimeur franc-comtois a proposé de racheter le fonds de commerce et le matériel. Mais une partie des salariés a considéré que l'aventure de l'entreprise pouvait continuer, avec le livre monochrome comme ADN, sa marque de fabrique. Grâce à une poignée de salariés, Laballery s'est transformée en SCOP en 1993. La SCOP Laballery imprime uniquement des livres. Je suis arrivé à la direction générale de la coopérative en octobre 2015. L'entreprise faisait un chiffre d'affaire (CA) d'environ 6,8 millions d'euros pour 65 salariés. Quatre ans après, nous sommes 80 salariés et le CA est de 12 millions d'euros, plus 2 croissances externes avec Floch à Mayenne et la Source d'Or à Clermont-Ferrand.

Les salariés avaient raison d'y croire...

Absolument. Le modèle de coopérative, ancré dans l'économie sociale et solidaire (ESS) a une démarche très innovante sur les nouvelles technologies, notre atelier est très moderne. Il y a un outil que vous ne trouverez qu'ici, une invention dont je suis le papa, le robot *Gutenberg One*, en phase de test.

Si on classait les imprimeries françaises...

Nous sommes le deuxième imprimeur en France, sur les livres. Nous avons une force de frappe de plus de 30 millions de livres par an et le groupe Laballery fait 23 millions d'euros de CA.

Les éditeurs français font pourtant appel à des imprimeurs moins chers dans les pays de l'Est...

Sur les 1 200 imprimeurs encore en vie en France, les imprimeurs spécialisés dans le livre comme Laballery sont une petite dizaine ! Nous faisons 80 % de notre CA sur le livre broché monochrome, 20 % en couleur.

La problématique de fond, c'est le prix. On trouvera toujours moins cher que la France, en Pologne, en République Tchèque, en Lituanie... Mais pas en termes de rapidité d'exécution, de proximité... Nous avons modernisé notre outil, avec de l'impression numérique et des vitesses d'exécution très importantes et beaucoup d'automatisme. Nous tirons notre épingle du jeu en étant rapides, même si nous ne sommes pas forcément les meilleurs en terme de prix.

Nous sommes en train de vivre une grande évolution dans la demande des éditeurs. Ils veulent réduire leur stock. Un premier tirage à 5 000 exemplaires devient un tirage à 1 000 exemplaires avec quatre réimpressions. L'imprimeur mute, il faudra le baptiser un jour « ré-imprimeur ».

C'est moins cher que de stocker chez le distributeur ?

Quand vous mettez en place 5 000 livres, Dieu seul sait si vous les vendrez ! Il nous arrive de faire un premier tirage à 1 000 exemplaires et on a déjà la demande de réimpression alors qu'il n'a pas été vendu. Les éditeurs préfèrent ne pas prendre de risque financier, ni avoir de stock. Ils demandent 1 000 exemplaires, regardent si le marché réagit, redemandent 1 000 exemplaires...

Malgré les Tchèques et d'autres, jusqu'à 40 % moins chers, nous gardons des parts de marché en France. Nous sommes au moins deux fois plus rapides qu'eux...

Que faisiez-vous avant Laballery ?

J'ai une formation de libraire. Je voulais savoir comment se fabriquaient les livres que je vendais ; j'ai fait une formation à l'École Estienne à Paris où j'ai appris le métier d'imprimeur, car je voulais savoir comment les livres se fabriquaient ; je suis devenu éditeur chez Armand Colin. Puis j'ai passé dix ans sur l'île de la Réunion où j'ai dirigé un groupe de presse avec un chinois comme patron, qui m'a énormément appris. Je suis devenu le premier imprimeur au monde à imprimer localement de la presse quotidienne nationale via les nouvelles technologies d'impression numérique de Kodak et en finition avec Hunkeler.

Ma famille et moi sommes rentrés à Paris en 2013 après avoir perdu notre maison dans un cyclone. Je suis devenu consultant au sein de l'Union Nationale de l'Industrie de l'Impression et de la Communication (UNIIC) comme expert des nouvelles technologies d'impression. J'ai participé à une étude sur l'avenir du livre en France. Lors d'une restitution à l'assemblée nationale en 2014, des confrères imprimeurs, dont la SCOP Laballery, étaient présents. Ils sont venus vers moi, m'ont dit que ce que je disais leur parlait, et m'ont demandé si j'accepterais de venir les rencontrer à Clamecy. La SCOP n'avait plus de DG, elle se sentait à l'abandon, sans perspectives d'avenir. Je crois que depuis ils ont été servis, et notre histoire ne fait que commencer.

J'ai été vraiment séduit par le modèle coopératif. J'ai 80 collaborateurs et collaboratrices qui possèdent le même capital que moi.

Quels sont les mythes du métier d'imprimeur ?

Le mythe de l'imprimeur, c'est la conception que les éditeurs et les libraires peuvent en avoir. Les éditeurs sont restés au temps de François I^{er} et Philippe le Bel. Ils ont besoin de nous mais nous perçoivent comme des ouvriers de bas étage. Sont-ils conscients de la nécessité que nous restions en vie ? Le secteur de l'imprimerie est extrêmement fragilisé à cause des bas prix imposés. Les éditeurs sont devenus des financiers, c'est important de le devenir, mais leur métier est aussi de prendre des risques avec de jeunes auteurs. On ne publie quasiment plus de poésie en France, j'en suis navré. Il faut produire des livres qui se vendent, j'en conviens. La prise de risque recule, la diversité aussi !

La ventilation du prix se fait ainsi : 38 % le libraire, 10 % l'auteur et au minimum 10 % l'éditeur, le diffuseur et le distributeur ayant +/- 25 %... Que reste-t-il pour l'imprimeur ? Selon les tirages et la complexité des livres, il nous reste entre 1 et 5 % du prix de vente HT... C'est bas, c'est peu, cela devient dangereux.

Le papier coûte de plus en plus cher, parce que l'énergie coûte plus cher. Les éditeurs nous demandent des efforts supplémentaires sur les prix. **Notre branche s'atrophie parce que nous n'arrivons plus à vivre de notre métier.**

Avec de petits tirages vous ne pouvez même pas faire d'économies d'échelle !

Il faut des couillons comme moi qui se creusent les méninges et modernisent, robotisent... Nous sommes en ESS, notre ADN c'est l'embauche, et nous ne pouvons pas ! Ce qu'on nous dit, c'est : votre modèle est bien mais on veut des délais et des prix sans nuire à la qualité...

Notre filiale Floch imprime des *best-seller*. Le dernier, sans le nommer, s'est écoulé à 350 000 exemplaires pour 20 euros de prix de vente HT au public. Je le facture 35 centimes HT hors papier fourni par l'éditeur. Voilà, **mythe et réalité**, où nous en sommes ! Sans l'imprimeur... plus de livres ! C'est tout cela qui m'a motivé, féconder le passé en engendrant l'avenir, tel est le sens de mon présent. Certains personnes disent de moi que je suis un entrepreneur botaniste... plus je me plante, plus je pousse ;-).

Est-ce que les contraintes environnementales pèsent sur le secteur ?

Terriblement. Il sera de plus en plus difficile pour les camions d'entrer dans les villes. Si demain, le pétrole se raréfie, le coût des matières premières augmentera fortement et la logistique sera

priorisée : d'abord l'alimentaire et le médicament, puis les vêtements... Tout passera avant le livre.

Comment le robot Gutenberg One s'intègre-t-il à tout cela ?

Imprimer à la demande un livre, le contenu des réseaux sociaux, tous les *tweets* de Trump, tout ça, ce sera possible. De nouvelles formes d'écriture naîtront. Ce *streaming* à venir du livre papier est une révolution totale pour notre industrie mondiale et ça se passe dans la Nièvre, à Clamecy.

Tout ce que je fais, c'est pour les générations futures. Les coopérateurs font un travail de transmission, nous sommes des passeurs. Il n'y a pas de fin. Il n'y a pas de début. Il n'y a que la passion infinie de la vie qui m'amine.

La problématique est d'abord énergétique, logistique ou encore la rapidité de service. Mais aussi celle du libraire indépendant menacé. Il doit renoncer aux quantités 1. Le libraire préfère la quantité 0, parce qu'un seul exemplaire, il ne le vendra pas : pas d'effet « piles de livres », pas de visibilité sur une quantité 1.

En dix ans, nous sommes passés à plus de 100 000 nouveautés et nouvelles éditions par an ! Comment voulez-vous qu'un libraire, avec un assortiment de 15 000 à 20 000 références, encaisse une telle quantité chaque année ?

Le libraire est passionné, a des coups de cœur qu'il transforme en ouvrages de fonds. Il les choisit parce qu'il y croit, il aime son métier. Les stocks en quantité 1 sont à rotation 0. C'est un stock mort. Le libraire va alors privilégier les *best-seller*, les Goncourt, Renaudot, le Musso, le Nothomb...

La diversité culturelle est de plus en plus absente chez le libraire. Il prend ce qui se vend le mieux et du livre de poche. Entre les deux, ce qui fait le terroir et la beauté du métier de l'éditeur, toute une partie de notre patrimoine, est en train de partir. Le stock mort du libraire, il l'envoie sur la *marketplace* d'*Amazon*. Il devient un logisticien décentralisé d'*Amazon*. Quelque part, *Amazon* a 2 200 stocks dormants, les 2 200 librairies.

Alors la quantité 1, on arrête. Le fonds, on arrête. Le libraire prend seulement les livres à forte rotation et pour le reste, Gutenberg One. Le libraire passera plus de temps à faire de la prescription et du conseil. Si un client désire tel livre, on appuie sur le bouton. Avec un *smartphone*, vous pouvez le commander de chez vous, vous passez à la librairie et on vous offre le café. Je vois Gutenberg One chez le libraire : revenez donc au XVIII^e siècle, au temps du libraire-éditeur et imprimeur.

Je suis persuadé qu'il y a un Saint-Exupéry qu'on assassine toutes les minutes dans ce pays parce qu'il ne peut pas publier son bouquin, parce que les aristocrates de l'édition refusent. Je ne les dénigre pas, ce sont eux qui nous font vivre, mais nous sommes ancrés dans une histoire qui n'aime pas la révolution...

Si on ne s'approprie pas ces outils, d'autres comme Amazon le feront...

Votre génération doit sortir du cadre et créer de nouveaux marchés. Quand Gutenberg a inventé la typographie, il n'a pas inventé l'imprimerie, il a inventé la mobilité du caractère. Nous voulons inventer la mobilité de l'imprimerie, nous rendons le livre papier ubiquitaire. Grâce à la dématérialisation, on va mieux re-matérialiser ce qui est utile et demandé. Je revendique mon utopie au sens où c'est avec les utopies qu'on construit l'avenir et avec les rêves qu'on avance. L'utopie n'est que le nom donné aux réformes lorsqu'il faut attendre les révolutions pour les entreprendre, disait Jacques Attali.

Quel est le prix du robot ?

Il est hors de prix ! Le robot vaut environ 2 millions d'euros. C'est comme la station spatiale, il n'y en a qu'une, donc elle vaut très cher ! Le robot est en version 0, nous allons le déployer dans le cadre du plan Cœur de ville avec le soutien de Marie-Guite Dufay, la présidente de région, et de l'État français. Nous allons faire de la Bourgogne Franche-Comté le lieu du premier *streaming* du livre papier. Il y aura une quinzaine de robots installés dès 2020. Nous recherchons une quinzaine

de libraires passionnés et passionnants, pour leur proposer de devenir cobayes de cet *Amazon* à la française, avec un prix symbolique. Ma société *Gutenberg & Co* prendra le risque financier. Le coût écologique, la raréfaction de la logistique, l'explosion du nombre de titres, la volonté des uns et des autres de s'exprimer 24 heures sur 24 font que dans 20 ans, il y aura à peu près 10 000 robots installés, qui généreront 30 000 emplois. Mon obsession, c'est d'essayer de pérenniser le papier qui est d'une modernité extraordinaire et de donner à lire partout, tout le temps, tout de suite ! Il suffit de le traiter avec solennité.

Le papier ne va pas disparaître ?

Tout ce qui est futile sera dématérialisé. Ce qui est utile, re-matérialisé à la demande. Le livre, celui composé de feuilles, est ennemi de la vitesse. La lecture doit y être lente et le lecteur doit rester sous le charme d'une page, d'un paragraphe, d'une phrase même... Un jour, le livre sera remboursé par la sécurité sociale, avec le libraire comme médecin de l'âme.