

## **Compte-rendu de l'atelier Comment éviter le pilon ? 04 mai 2023**

**Avec Hervé de Langre, fondateur et directeur général du réseau Axiales**

**et Marine Henry, responsable de la commercialisation et de la promotion des éditions MeMo**

### **Les principes de gestion de base : intervention Hervé de Langre :**

Le sujet pilon n'est pas qu'un sujet de gestion. La valorisation des stocks est-elle bien prise en compte ? Car ils perdent de la valeur avec le temps. En dehors des stocks il y a peu de valeur d'un point de vue comptable, donc on a tendance à la surinvestir. Cette approche peut conduire à se retrouver avec un problème de pilon.

Conséquences : des coûts de stockage + de la trésorerie immobilisée dans un stock.

Au niveau éthique le sujet du pilon c'est la destruction de la valeur : le livre est-il un produit comme un autre ? Clairement non. La destruction d'une œuvre de l'esprit n'est pas facile.

Au niveau de l'enjeu environnemental, est-ce que pilon = recyclage ? Ce ne serait pas si grave si cela redevenait de la pâte à papier... mais il y a des coûts de traitement et des coûts environnementaux. Le papier recyclé redevient rarement du papier pour l'impression de livres.

Au niveau de l'enjeu économique cela fait perdre évidemment de l'argent à l'éditeur.

Selon les différents angles, certaines choses peuvent paraître acceptables et d'autres non. Mais le pilon est problématique quelque soit le prisme sous lequel on le regarde.

### Les causes :

Les pilons systématiques des retours et le pilon des surstocks (tirage excessif par rapport aux espérances de vente). On a un vrai sujet d'optimisation des tirages pour éviter le pilon, donc des stocks.

Comment encadrer les décisions de gestion pour réduire le pilon ?

- 1) Le tirage raisonné
- 2) Une vraie prudence comptable

1) a) Un travail sur l'espérance des ventes basé sur des historiques précis et comparables. Non pas « combien faut-il en vendre pour couvrir nos coûts » (objectif de point mort) mais plutôt « combien peut-on espérer en vendre compte-tenu du fait que... » Cela commence par des statistiques commerciales fiables sur les livres précédents.

+ faire le lien avec les premiers signaux commerciaux (notés, infos des représentants) et cela détermine le tirage final.

1) b) un compte d'exploitation prévisionnel (CEP) par titre « enrichi » pas seulement du point mort mais avec une comparaison d'au moins 2 hypothèses et une mise à jour du réel comparé au prévisionnel.

La décision du tirage est essentielle par rapport au pilon.

En allant plus loin, quel est le coût environnemental du CEP ?

Selon que les coûts aillent sur des volumes de papier ou sur du temps de travail et de l'amortissement de machines.

Exemple d'un éditeur qui a un tableau avec tous les 6 mois les niveaux de ventes de ses titres et le stock résiduel (il publie 25 titres/an). Cela lui permet de repenser ses tirages en cas de trop fort optimisme.

2) Une vraie prudence comptable :

Le pilon est une vraie bombe à retardement d'un point de vue comptable et peut être une importante perte sèche.

2) a) L'incidence comptable des stocks : les coûts d'un livre n'impactent sur les pertes ou bénéfices de l'entreprise que lorsque le livre sort des stocks, peu importe à quel moment ces coûts ont été payés. De plus, on pilonne rarement un seul titre mais plusieurs !

2) b) Réduire les effets négatifs du pilon :

- respecter les règles fiscales sur le prix de revient des livres communiqués au comptable lors de l'inventaire, soit seulement les frais directs et droits d'auteur lorsqu'ils sont réglés à forfait (pas le temps passé en interne car cela double le prix de revient !)

- provisionner les stocks dès que possible en utilisant les règles de dépréciation en vigueur.

Certains éditeurs n'osent même plus pilonner car cela revient à constater des pertes que l'éditeur ne peut supporter !

Donc il vaut mieux prendre en amont des décisions pour éviter de gaspiller des ressources et de faire apparaître des pertes comptables non anticipées.

### **La gestion des retours chez MeMo : intervention Marine Henry, éditions MeMo :**

Les éditions MeMo sont basées à Nantes depuis 30 ans, cofondées par Yves Mestrallet et Christine Morault. 450 titres au catalogue, publient 20 titres par an. Diffusées par Harmonia Mundi. Principalement des livres illustrés jeunesse. Donc avec un soin particulier accordé à la fabrication du livre sur le papier et les couleurs. Aucun pelliculage sur les couvertures (décision éthique de ne pas mettre de plastique sur les livres).

Rappel de quelques chiffres issus du SNE :

Le taux de retour moyen était de 21 % entre 2019 et 2021, soit 40 000 tonnes de livres par an.

62 % des retours ont été pilonnés = 26 000 tonnes de livres.

25 % des retours ont été réintégrés dans le stock neuf.

Chez MeMo c'est zéro pilon ! Cela implique un investissement important en temps et sur l'aspect financier, mais on refuse l'obsolescence programmée du livre. De plus on a une politique d'auteur et on veut les suivre sur le long terme, en leur assurant que tous leurs titres restent disponibles au catalogue le plus longtemps possible en réimprimant les titres du fonds si nécessaire. Le fonds représente les  $\frac{3}{4}$  de notre CA, donc on le met toujours en avant. Nous communiquons aussi directement sur notre fonds auprès des bibliothèques et des écoles des sélections thématiques.

Il n'y a pas de solution miracle à la gestion des stocks, ça coûte cher : les coûts de traitement des retours c'est 5 % du CA.

Mais notre politique de fonds nous oblige à avoir un stock important.

Chez notre diffuseur, les coûts de surstock commencent à 12 mois après parution et sont facturés tous les mois sur chaque exemplaire en surstock, or 100 000 exemplaires sont stockés chez eux ! En réalité  $\frac{1}{4}$  du stock est chez le diffuseur, les  $\frac{3}{4}$  du stock qui tourne moins vite est placé dans un autre lieu de stockage qui coûte moins cher. On a aussi un outil de pilotage des ventes, on analyse les stocks 3 fois par an et on

déplace les livres en surstock du diffuseur au 2<sup>ème</sup> lieu de stockage-tampon. Ces analyses permettent aussi de planifier les réimpressions de titres.

Notre coût de stockage annuel est de 30 000 € (les deux lieux confondus).

Le traitement des retours chez MeMo :

On trie les retours et on les réintègre en neuf (cela coûte 4 000 € d'effectuer ce travail). Cela représente la moitié des retours. L'autre moitié on les récupère pour notre partenariat avec Biblionef, une ONG d'accès à la lecture. Cela représente 11 000 exemplaires par an.

<https://biblionef.fr/>

On donne également des livres dits « défectueux » à des associations locales.

MeMo a déjà une fois pratiqué du destockage (vente à un soldeur) mais a arrêté car comptablement cela a eu un effet négatif, de plus cela a eu un impact négatif en termes d'image auprès des auteurs et des libraires, cela donnait aux auteurs l'impression qu'on ne les soutenait plus et aux libraires qu'on leur faisait concurrence car on vendait des livres quasi neufs beaucoup moins cher. Enfin cela rapporte très peu et ne couvre pas les coûts de revient.

Colibris et Mobilis, dans les Pays de la Loire organisent aussi des groupes de réflexions sur ces questions.

On limite aussi les tirages en faisant des CEP les plus précis possibles, nous évaluons le 1<sup>er</sup> tirage pour environ 2 ans de vente.

On évite la surproduction en publiant moins (on a réduit de 30 à 20 titres par an) et cela nous permet de mieux travailler chaque titre. La question de la dépréciation des stocks est travaillée avec notre expert-comptable.

Dans l'absolu, la chaîne du livre devrait être plus vertueuse à tous les niveaux : produire moins, travailler mieux les nouveautés et leur laisser le temps de trouver leur public, limiter les retours. Christine Morault dit que la solution serait la décroissance à tous les niveaux et imagine un mode de vie du livre moins productiviste *cf interview ci-dessous* :

<https://www.mobilis-paysdelaloire.fr/magazine/rencontre/pas-de-pilon-pour-livres-chez-editions-memo>

### **Questions / réponses des participants :**

G. Pique : revient sur le coût de revient des livres, il a l'habitude de mettre dedans des coûts de conceptions et d'infographie. Hervé de Langre précise que cela améliore le résultat comptable à court terme mais que cela détériore la marge future à long terme, le plus prudent est de ne prendre que les coûts externes.

Question du chat : Quid des droits d'auteurs en cas de dons ? Marine Henry précise qu'effectivement il n'y en a pas au moment du don mais qu'il s'agit de livres défectueux (souvent issus de retours de libraires) et donc qui ne peuvent être vendus en neuf.

H. Richard : Bibliothèques sans frontières revend les livres et alimente le marché de l'occasion. Cela leur pose question sur les droits d'auteurs et pose aussi la question de la relation avec les libraires. Ils hésitent entre pilonner et alimenter un marché parallèle qui déséquilibre des économies déjà fragiles dans les pays émergents notamment.

Marine Henry : Biblionef ne revend pas mais donne les livres.

Hervé de Langre rappelle qu'il y a déjà eu pas mal de tentatives de mutualisation en matière de distribution, ce sont de gros investissements qui ne sont rentables que 7 à 10 ans plus tard, des dispositifs régionaux pourraient mettre en place des « rustines » mais on est sur des questions de gestion d'équipes et industrielles.

La nouvelle Escampette précise qu'ils ont arrêté leurs nouvelles publications pour se recentrer sur la promotion du catalogue existant.

Question du chat :

-Quel est le coût financier du pilon ? Il y a un coût car c'est une prestation, ou si le pilon est gratuit la manipulation est payante. De plus, les entreprises qui recyclent le papier sont hors de France.

-La politique Zéro pilon est-elle frustrante pour sortir des nouveautés ? Marine Henry précise que leur priorité est le fonds.

La nouvelle Escampette : est-il possible de mutualiser des imprimeurs pour les tirages très faibles avec une belle qualité ? sont cités ICN près de Pau, Corlet numeric en Normandie.

A.Morcet : que faire des stocks lors d'une reprise de maison d'édition ? Quid des soldeurs ?

Hervé de Langre : On peut donner une seconde vie aux stocks repris via les canaux évoqués : BSF, Biblionef, Recyclivre. On peut pilonner si les anciens titres ne correspondent plus à l'image de la maison d'édition. C'est un dilemme entre le dégât économique et le dégât d'image de marque.

Les soldeurs posent la question de l'étanchéité des canaux comme le disait Marine plus haut. Les moins sérieux ont disparu. On peut solder que sur des arrêts de commercialisation, pour ne pas faire de rupture du prix unique du livre. L'enjeu économique n'est pas énorme, sauf en cas de stocks monstrueux. De plus, le problème de l'image se pose vraiment.