

Enquête

« Une maison d'édition très libre, où l'on peut publier qui on veut » : Albin Michel ou le privilège de l'indépendance

Pour la première fois de son histoire, l'éditeur fondé en 1902 par Albin Michel élargit son périmètre avec la reprise du groupe Humensis (PUF, Belin, L'Observatoire). Mais la machine à best-sellers doit consolider sa gouvernance sous la houlette du petit-fils du fondateur, Francis Esménard, 88 ans, et de son bras droit, le centralien Gilles Haéri, 53 ans.



Les Editions Albin Michel, rue Huyghens, dans le XIVe à Paris. (©Manuel Braun pour Les Echos Week-end)

Par [Pierre de Gasquet](#)

Publié le 11 sept. 2025 à 17:12 Mis à jour le 11 sept. 2025 à 17:43

Les nuages noirs se bousculent entre deux éclaircies. Réfugié en cette fin d'été dans sa villa d'architecte avec vue plongeante sur la plage de Dinard, Francis Esménard navigue entre les piles de livres. À 88 ans, le petit-fils du fondateur Albin Michel reste un lecteur insatiable. Sur sa table, trône le manuscrit du prochain Thomas Schlessler, l'auteur du roman phénomène, *Les Yeux de Mona* (350.000 exemplaires en 2024, traduit dans 37 langues).

Il enrage d'avoir lu trop tard le texte d'une auteure américaine qui lui est passée sous le nez. « *C'était le roman que je rêvais de publier depuis des années* », peste l'octogénaire. Qu'importe ! Avec le dernier Amélie Nothomb, *Tant mieux*, et le nouveau Nathan Devers, *Surchauffe*, la rentrée 2025 s'annonce prometteuse pour la fabrique à best-sellers. À charge pour le patriarche de régler les délicats équilibres de la maison la plus rentable de l'édition française fondée en 1902 par l'ancien libraire Albin Michel.

Francis Esménard, un réfractaire dans l'âme

Comme son parrain, l'écrivain Pierre Benoit, l'auteur de *L'Atlantide* qui a fait rêver des générations de lecteurs, le président d'Albin Michel est un réfractaire dans l'âme. Rien ne l'horripile plus que le politiquement correct. « *J'ai souvent joué à la belote avec Pierre Benoit. Il me jetait les cartes à travers la gueule avec des yeux furibards en me traitant de petit con. Et puis, on allait déjeuner chez Maxim's* », raconte le fils de l'unique fille d'Albin Michel.

Difficile d'imaginer que ce bon vivant à l'œil facétieux tient encore solidement les rênes du dernier grand éditeur indépendant français, derrière Madrigall (Gallimard-Flammarion), à peine bouclée [la reprise du groupe Humensis \(PUF, Belin, L'Observatoire\) au réassureur SCOR](#). Et pourtant, il veille au grain.



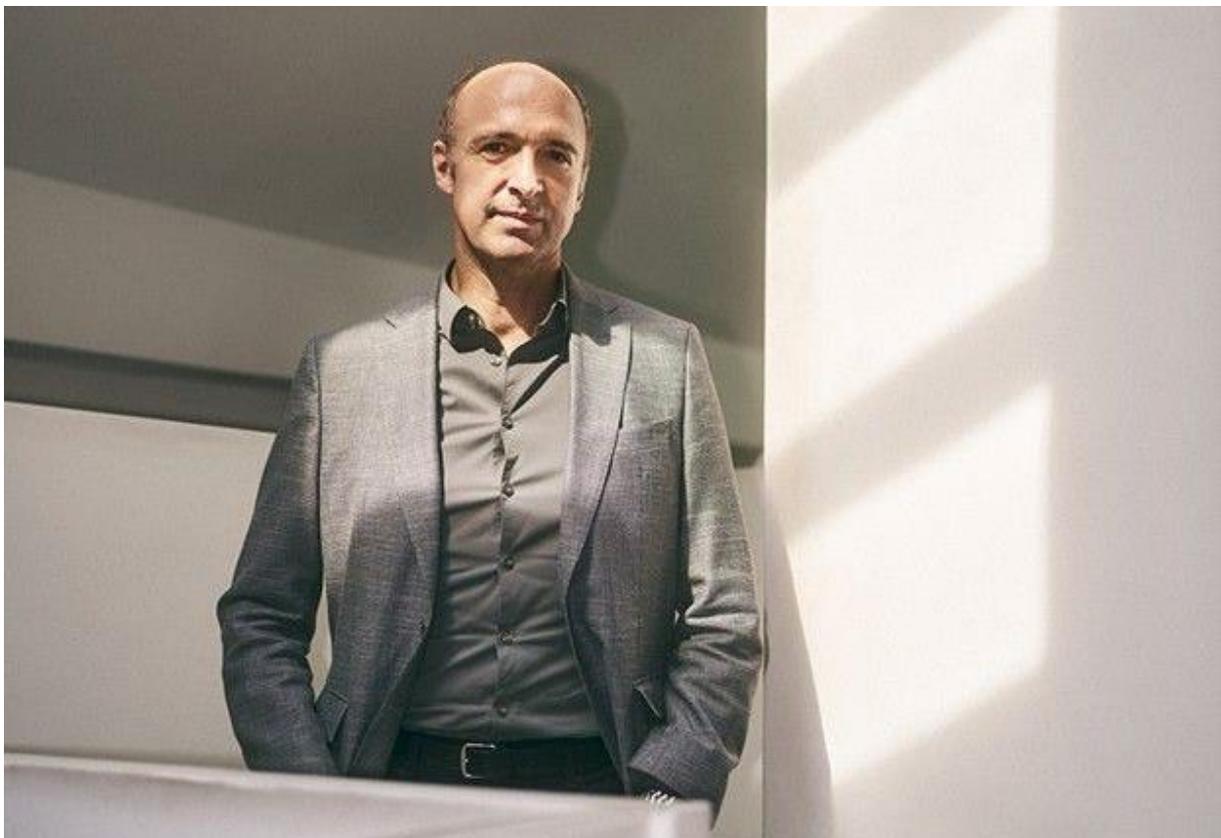
Francis Esménard, président de la holding propriétaire d'Albin Michel, ici en novembre 2024©Olivier Dion / LH / Opale.photo

Avec ses deux frères, Jean-Pierre et Henri, il vient de se résigner à faire nommer sa nièce, Daphné, à la direction générale de la holding Huyghens de Participations qui contrôle le groupe, après le départ de son propre fils, Alexis, pour raisons personnelles. « *Il est parti du jour au lendemain, sans demander le chômage.* » À l'issue des donations en nue

propriété effectuées en 2021, Alexis reste néanmoins le principal actionnaire (48,5 %), aux côtés des deux nièces, Daphné et Aurore, détentrices à parts égales du reste des actions.

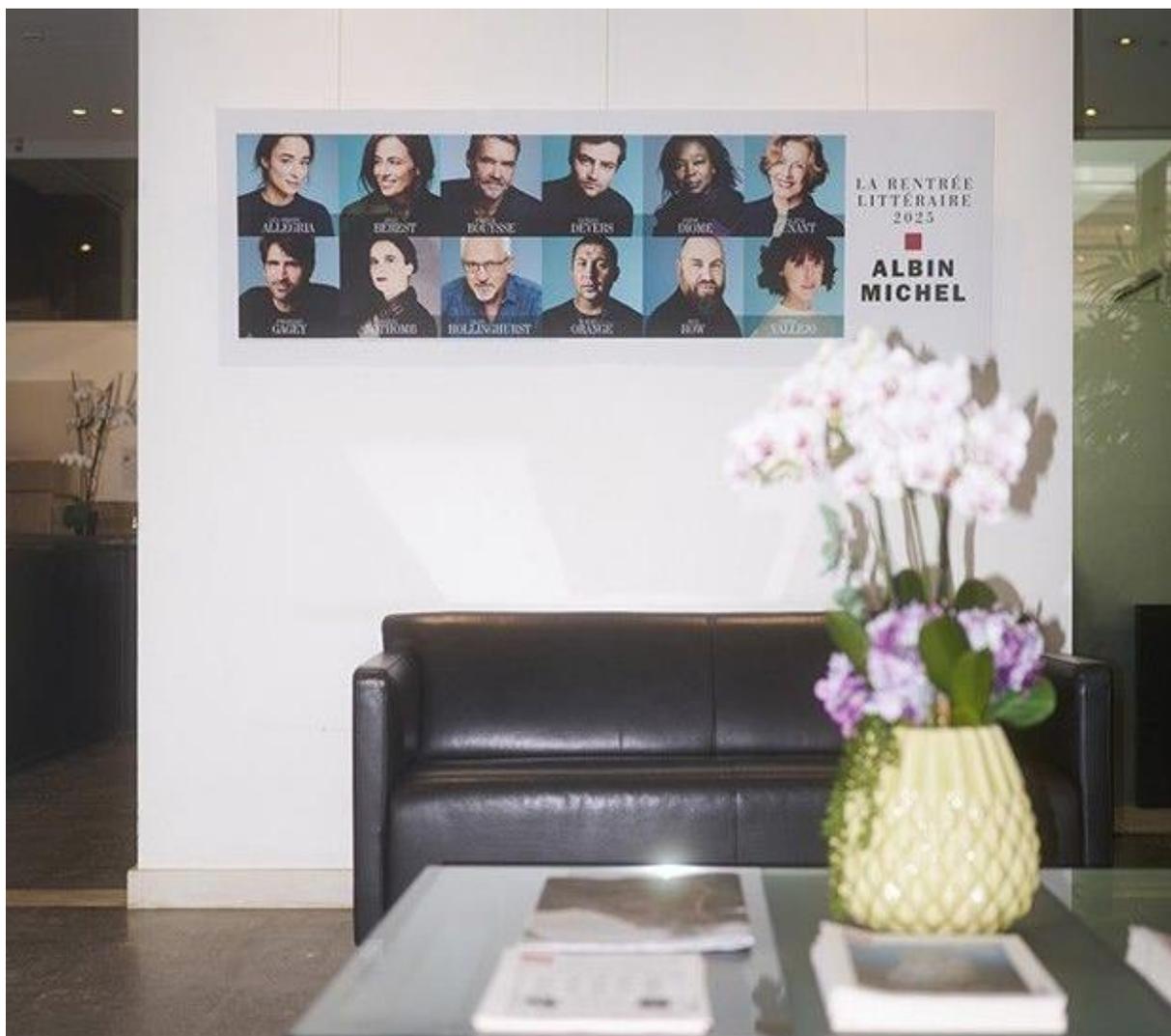
Gilles Haéri, raison cartésienne et bluff

Changement de décor. La courtisane coule un regard furtif vers la servante dont l'œil plonge vers le joueur à l'as de carreau. Dans le bureau du patron d'Albin Michel, au siège historique du groupe, 22 rue Huyghens, dans le quartier Montparnasse à Paris, *Le Tricheur à l'as de carreau*, de Georges de La Tour, fait face à un portrait de Descartes. « *Un peu de raison cartésienne et un peu de bluff* », s'amuse le patron opérationnel d'Albin Michel. Gilles Haéri, 53 ans, agrégé de philosophie et centralien, navigue entre les deux. Pour preuve, ce passionné de maths, auteur d'un petit éloge des mathématiques avec le philosophe Alain Badiou, n'a jamais renoncé à sa passion pour le black-jack et les casinos.



Gilles Haéri, président du directoire des Editions Albin Michel et directeur de la holding, photographié en août 2025, au siège de la maison d'édition. ©Manuel Braun pour Les Echos Week-end

« *Je suis assez joueur. Après tout, l'édition c'est aussi du bluff* », sourit le transfuge de Flammarion, **nommé, en 2019, président du directoire des Editions Albin Michel et directeur général de la holding de tête en juin 2020**. Une forme de complicité avec son actionnaire, grand amateur de poker. Parfois, Francis Esménard s'agacerait presque que cet « *as du management* » ne veuille pas toujours se contenter de faire le manager - le *publisher*, au sens anglo-saxon. Comme il lui arrive de céder à la nostalgie de la grande période où le flamboyant Richard Ducousset (ex-Publicis), aujourd'hui empêché par la maladie, régnait sur son écurie d'auteurs, à ses côtés.



Les auteurs Albin Michel de la rentrée littéraire 2025. ©Manuel Braun pour Les Echos Week-end

De fait, l'oiseau rare doit jongler avec les délicats équilibres des maisons familiales. Un temps marié à la journaliste Aude Lancelin, il a fait ses premières armes dans l'édition universitaire chez Vivendi Universal Publishing, à l'époque de Jean-Marie Messier. En 2001, à 29 ans, il est débauché comme directeur général par Charles-Henri Flammarion. Il a travaillé pendant dix ans au côté de Teresa Cremisi, l'éditrice de Michel Houellebecq, Yasmina Reza, Fred Vargas...

Il lui succédera à la présidence de Flammarion en 2015. Un vrai *« coup de foudre professionnel »*. *« Elle m'a appris à prendre des risques et à faire des coups »*, se souvient Gilles Haéri. Trois ans plus tôt, en 2012, Francis Esménard, qui avait vainement tenté de racheter Flammarion face à Gallimard le propulse à la tête des Editions Albin Michel. Un passage assez naturel, compte tenu du *« cousinage »* entre ces deux maisons. *« Flammarion, c'est mon grand regret, soupire aujourd'hui Francis Esménard. J'ai proposé 230 millions, Gallimard est monté à 250. J'ai renoncé, mais j'ai eu tort. C'était beaucoup plus important pour nous que pour Gallimard. »*

Une même exigence éditoriale pour tous

En guise de revanche, Gilles Haéri recrute la présidente de Flammarion, Anna Pavlowitch, une autre pupille de Teresa Cremisi, comme directrice des Editions Albin Michel en 2021. Un duo de choc pour accélérer la diversification de la fabrique de best-sellers. *« Je n'ai*

pas une passion pour les groupes. J'aime bien les maisons familiales. Je pense qu'on fait un métier d'artisan », explique Anna Pavlowitch.



Anna Pavlowitch, directrice des éditions Albin Michel, photographiée en 29 août 2025, au siège, rue Huyghens, dans le XIVe, à Paris. ©Manuel Braun pour Les Echos Week-end

Dans la foulée, elle emmène avec elle l'éditrice Martine Saada, et ses auteurs : [Pascal Quignard](#), [Anne Berest](#), [Ghislaine Dunant...](#) et plusieurs transfuges de Madrigall : [Serge Joncour](#), [Emma Becker](#), [Thomas Snégaroff...](#) « *J'ai trouvé ici une liberté éditoriale totale : c'est-à-dire une maison engagée avec la même énergie, le même enthousiasme et la même fierté qu'il s'agisse d'accueillir Pascal Quignard ou de développer une ligne de romance, s'enflamme Anna Pavlowitch. Tous les auteurs sont édités avec une exigence comparable. C'est une maison qui ne lâche rien. »*

Le secret d'Albin Michel

Le secret de la formidable réussite de Stephen King et d'Amélie Nothomb ? Pour Olivier Bétourné, l'un de ses anciens dirigeants et ex-patron du Seuil, c'est « *l'attention portée à chaque détail, la conformité de chaque décision éditoriale avec le désir supposé du consommateur final, l'édition comprise comme une entreprise de marketing au service des passions immémoriales du peuple des lecteurs, telle est la marque de cette machine à fabriquer des best-sellers* », écrit-il dans ses mémoires (1).



Le bureau d'Amélie Nothomb, chez Albin Michel. Avec un roman à chaque rentrée littéraire depuis 1992, Amélie Nothomb est une valeur sûre de la maison. ©Manuel Braun pour Les Echos Week-end

Gilles Haéri ne renie pas cette synthèse. « *C'est vrai, il y a une espèce d'attention et de fidélité au goût des lecteurs, relance-t-il. C'est lié à l'identité des familles fondatrices. Ce n'est pas un hasard si le grand-père maternel de Francis, Albin Michel, a commencé comme libraire chez Flammarion. Ce sont d'abord des libraires. Du coup, ils ont une vocation profonde à toucher le grand public* », ajoute le président du directoire, Gilles Haéri.

« *Chez Albin Michel, il y a un tropisme vers la littérature populaire, osons le mot, et la diffusion des connaissances. Yuval Harari est à cet égard vraiment un auteur emblématique de notre ambition de diffusion du savoir. Il est comme un antidote à*

l'hyperspécialisation universitaire », ajoute l'éditeur de Michel Onfray et de Roger-Pol Droit.



«Tant Mieux», le dernier Amélie Nothomb prêt à être expédié à la presse...©Manuel Braun pour Les Echos Week-end

Anna Pavlowitch est encore plus cash : « *Quand je suis arrivée ici, j'ai dit : il faudrait qu'on fasse de la romance. Il n'y a aucune honte à cela. Il faut assumer chaque livre que l'on fait. Nox, la nouvelle collection New Adult, lancée il y a un an, est extrêmement qualitative. Elle est dirigée par Nine Gorman qui a une vraie vision* », insiste-t-elle.

Quant à Mélissa Da Costa, traduite dans 40 pays, numéro 1 de ventes depuis deux ans en France, devant Guillaume Musso (Calmann-Lévy), c'est l'une des auteures françaises les plus lues dans le monde avec Valérie Perrin (Tata). « *Elle s'inscrit dans la lignée des Sabatier, Bernard Clavel... C'est tout sauf de la bluette...* », se récrie Anna Pavlowitch, également très fière du succès du *Barman du Ritz* de Philippe Collin qui a décidé de la suivre chez Albin Michel.

« *Albin Michel est une maison de droite, comme Le Seuil est une maison de gauche.* »

Olivier Bétourné Ancien patron du Seuil

Malgré la décision revendiquée de Gilles Haéri de rompre avec Eric Zemmour en 2021, la maison de la rue Huyghens jouit d'une image proche des milieux conservateurs. Le sujet est sensible. Pour l'ancien patron du Seuil, Olivier Bétourné, « *Albin est une maison de droite, comme le Seuil est une maison de gauche* ».



L'intérieur des Editions Albin Michel, à Paris. ©Manuel Braun pour Les Echos Week-end

Mais la comparaison fait bondir Francis Esménard. *« Il y a une énorme différence : on a toujours publié aussi des auteurs de gauche, alors que Le Seuil ne publie jamais un livre de droite »*, s'exclame le président d'Albin Michel, sans cacher qu'il a vu partir avec regret Philippe de Villiers, ou encore, plus récemment, les états d'âme d'Eric Neuhoff, le critique du *Figaro*. *« Albin a toujours eu une ligne évidente : j'ai lutté pour la liberté d'expression contre la pensée unique dont 'Le Monde' est le parfait exemple. Quand Eric Neuhoff me dit : 'Ce n'est plus ma maison, ce n'est plus ma famille', cela me fait mal. »* L'éthique du franc-parler...

« Plus qu'une maison de droite, Albin Michel est une maison anticonformiste, nuance Gilles Haéri. Albin n'a jamais voulu être dans la doxa, jamais dans le 'politiquement correct'. C'est très lié à l'indépendance financière de la maison. Cela lui donne une liberté de publier des gens de droite, de gauche et des gens d'horizons très différents... » ajoute-t-il, en citant Daniel Cohen, l'économiste de gauche « recruté » par Alexandre Wickham (le patron de la non-fiction), ou le philosophe Jean-Claude Michéa, *« qui vient du socialisme, mais qui est très critique vis-à-vis de la gauche... »*

« L'indépendance est la clé de notre liberté éditoriale. Pouvoir investir sur le long terme, c'est ça que donne l'indépendance. »

Gilles Haéri Président du directoire des Editions Albin Michel

Pour Gilles Haéri, la véritable force d'Albin Michel réside dans son indépendance. *« Albin est surtout une maison très libre où l'on peut publier qui on veut. C'est un peu le privilège des maisons indépendantes, explique le bras droit de Francis Esménard. Aujourd'hui, il y a une inquiétude chez les auteurs qui se sentent plus à l'aise dans des maisons qui continuent à exercer le métier de manière artisanale où les dirigeants restent des éditeurs. »*

Pour preuve : *« La logique des groupes est plus financière, de court terme ce qui peut heurter les exigences du métier. L'indépendance est la clé de notre liberté éditoriale. Il ne faut pas raisonner à trois ans dans l'édition, sinon vous êtes mort. Ce luxe de pouvoir investir sur le long terme, c'est ça que donne l'indépendance »,* poursuit-il.

« Un siècle pour construire, trois ans pour tout casser »

Anna Pavlowitch est encore plus tranchante : *« Quand je vois ce qu'est devenu Fayard, ça fait mal »,* lâche celle qui a commencé sa carrière chez l'éditeur à 26 ans. *« Rien de personnel »* contre la nouvelle patronne de Fayard, Lise Boëll qui a démarré chez... Albin Michel et fait ce qu'elle peut. *« Mais il faut un siècle pour construire une maison et trois ans pour tout casser »,* insiste la Directrice des Editions Albin Michel. Pour elle, l'indépendance ne suffit pas : il faut aussi l'attention aux auteurs et la puissance commerciale.

L'indépendance, luxe ou sacerdoce ? *« Sacerdoce, sûrement pas. Un luxe, pourquoi pas, mais le luxe n'a pas forcément très bonne presse aujourd'hui, rétorque en riant Francis Esménard. À mon âge, je lutterai jusqu'au bout pour que l'on soit indépendant »,* ajoute celui qui reste le président du groupe et de la holding Huyghens de Participations, la société faîtière, et annonce même son retour prochain au comité éditorial.

L'impact de Bolloré

« Tout le monde le sait. Même Vincent Bolloré me l'a dit : moi je vous connais : vous êtes une famille et vous ne vendrez jamais ! » Son principal regret d'éditeur : s'être *« fait piquer »* par Calmann-Lévy Pierre Lemaître avec qui il avait eu le Goncourt, il y a cinq ans. *« C'est peut-être une des plus grandes blessures de ma carrière d'éditeur. »*

« Pour l'heure, la prise de contrôle du groupe Hachette par Vincent Bolloré n'a pas eu d'impact majeur sur le secteur de l'édition. Il y a plutôt une forme d'attentisme. En dehors de Fayard, il n'y a pas eu de grand chambardement », estime Gilles Haéri. Prudence oblige. Même s'il détient sa propre filiale de distribution, Dilisco, dans le scolaire et les sciences humaines, Albin Michel reste lié à Hachette depuis 1999 par un contrat de distribution et demeure son partenaire à 40 % dans Le Livre de Poche.



Albin Michel, rue Huyghens, XIVe à Paris. Sur les étagères, toutes les manuscrits refusés à reprendre par les auteurs. ©Manuel Braun pour Les Echos Week-end

Moins diplomate, Anna Pavlowitch ne manque pas de souligner l'afflux de transfuges venus d'ailleurs depuis deux ou trois ans : Marc Dugain, Claire et Anne Berest, Emilie Frèche, Clara Dupont-Monod... « *Tous les jours, on refuse des auteurs qui sont tout à fait formidables mais ne me semblent pas correspondre à l'ADN de la maison.* »

Mais comme Francis Esménard, Gilles Haéri ne cache pas que les deux prochaines années seront difficiles. « *Les temps sont assez durs pour l'édition, estime ce dernier. Chaque jour, sont mis en vente en ligne des milliers de faux livres générés par l'IA. C'est l'émanation de vrais livres existants et pillés sans autorisation des auteurs ou des ayants droit. Il y a un combat crucial à mener pour défendre le droit d'auteur.* »

Trois héritiers

Et la pérennité de l'actionnariat familial ? « *Aucune inquiétude* », répond du tac au tac Anna Pavlowitch. « *Francis a un fils et deux nièces, dont une qui travaille dans le groupe et y est très attachée. C'est une maison qui est en bonne santé et n'a pas besoin de se vendre pour partie. Elle peut faire envie, mais pour vendre il faut être deux* », ajoute-t-elle avec bravache. « *Les trois héritiers sont très attachés à l'indépendance d'Albin Michel* », opine Gilles Haéri.

Déjà directrice commerciale adjointe des Editions Albin Michel, Daphné Esménard est prête à monter en régime. « *Albin est aujourd'hui très solide financièrement et n'a pas besoin d'un partenaire minoritaire. L'étape d'après consiste à savoir comment Alexis et Daphné souhaiteront s'impliquer dans la gouvernance du groupe* », résume, toutefois, une source interne. « *La maison gardera son indépendance sur les cinq prochaines années : c'est un atout pour les auteurs* », pronostique le banquier Jean-Clément Texier, président de la Compagnie financière de communication, un des meilleurs experts du secteur.

Un double objectif : consolider la littérature et élargir la palette face à la fragmentation des goûts des lecteurs.

« *Je ne vois pas pourquoi la holding familiale ne pourrait pas être dirigée par quelqu'un d'extérieur comme chez Peugeot* », finit par lâcher Francis Esménard, sans cacher son respect pour un Arnaud Nourry, l'ancien Pdg d'Hachette Livre qui a créé les Nouveaux Editeurs.

Pour l'heure, il assure que Gilles Haéri a son entière confiance. Ce dernier s'est fixé pour double objectif de consolider la littérature et d'élargir la palette d'Albin face à la fragmentation des goûts des lecteurs (non-fiction, sciences humaines...). Le secteur pratique a aussi triplé son chiffre d'affaires en quatre ans. Vingt ans après Gallimard, Albin s'est même lancé dans la BD en 2020 avec la série *Sapiens*, de Yuval Harari, avec Daniel Casanave, et aussi le dessinateur Luz (*Deux filles Nues*). Mais si le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky venait à vendre Editis et qu'il faille sortir 500 ou 600 millions d'euros pour financer une grosse acquisition, Albin Michel pourrait avoir besoin d'un partenaire, note un initié. La partie de poker n'est pas terminée.

Le redécoupage de Humensis

Mettre la main sur les PUF (Presse universitaires de France), fondées en 1921, est une grande satisfaction pour Gilles Haéri. « *Les PUF (200 titres par an) ont beaucoup joué dans mon intérêt pour le dossier Humensis (maison mère de l'éditeur) et dans l'envie de sauver ce fleuron unique de l'édition française* », confie-t-il. Mais Humensis va demander « *une profonde transformation qui va coûter cher* », ajoute Francis Esménard. Car le groupe fondé par son ami Denis Kessler (PDG de Scor) perd 5 à 6 millions d'euros par an depuis plusieurs années. « *Le groupe était trop lourd pour des maisons pourtant valeureuses et de qualité (PUF, Observatoire, Les Equateurs, « Que sais-je », Belin dans le scolaire...) Surdimensionné, Humensis n'était structurellement pas viable. D'où ce déficit chronique qui les a menés au bord de la faillite. Nous voulons sauver ces maisons en leur redonnant un espace vital au sein d'un groupe indépendant* », explique Gilles Haéri. Au terme d'un redécoupage, Belin va rejoindre le pôle éducation, les maisons de littérature générale (L'Observatoire, Passé Composé, Les Equateurs...) seront dirigées par Muriel Beyer et seront rattachées à Albin Michel. Les PUF redeviendront indépendantes sous la houlette de Blandine Genthon (ex-CNRS Editions) et Gilles Haéri en prendra la présidence. Quant à Muriel Beyer, la « reine » du livre politique, qui a dans ses cartons les prochains livres de François Bayrou, Gérard Darmanin, Gabriel Attal ou Bruno Retailleau, elle se félicite d'être désormais arrimée à un « *groupe solide* ».

Les chiffres clés d'Albin Michel

270 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024 (y compris Humensis).

800 salariés.

Principales filiales : Leduc, Jouvence, Magnard-Vuibert, Dilisco, 40 % du Livre de Poche, Humensis.

43 prix, dont 12 Goncourt.

Les principaux succès de 2024

Mélissa Da Costa, 1,16 million d'exemplaires vendus en 2024 tous titres confondus (six ans après la publication de *Tout le Bleu du ciel* en 2019), source GfK.

Philippe Colin, *Le Barman du Ritz*, 330.000 exemplaires, va être adapté au cinéma.

Thomas Schlessler, *Les Yeux de Mona*, 340.000 exemplaires, traduit dans 37 langues.

(1) Olivier Bétourné, « *La vie comme un livre. Mémoires d'un éditeur engagé* ». Ed. Philippe Rey, 2020.

Pierre de Gasquet