

## OÙ VA L'ÉDITION ?

# Les défis américains

FABRICE PIAULT

Décontenancés par un marché qui patine et les difficultés des libraires, à l'avant-garde de la conversion numérique mais sur la défensive face aux géants de l'Internet, majoritairement pressés de conclure avec Google un accord qui trouble l'édition mondiale, les éditeurs américains intriguent. Dans quel tourbillon sont-ils entraînés ? Comment voient-ils leur avenir ? Enquête à New York, au cœur de leur place forte.

# C

e qui change sur le marché américain du livre ? « Tout. » John Sargent, le P-DG de Macmillan, celui-là même qui vient d'imposer à Amazon d'arrêter sa stratégie de cassage des prix du livre numérique et de se contenter, comme Apple, d'une rémunération à la commission (30 %) sur

des prix publics fixés par l'éditeur, n'y va pas par quatre chemins. « Nous sommes d'abord confrontés au basculement vers le numérique, précise-t-il depuis son bureau au sommet du fameux Flatiron Building (dit « le fer à repasser »), au cœur de Manhattan. Mais celui-ci s'accompagne d'un bouleversement de la perception de la valeur de la propriété intellectuelle et se combine avec la crise économique et les difficultés du commerce de détail aux Etats-Unis. »

Sur la 5<sup>e</sup> Avenue, à New York, la succursale de Barnes & Noble témoigne de la révolution engagée. Dans un recoin au premier étage, les reliquats piteux d'un rayon CD-DVD qui fut, à une époque, ambitieux, sonnent comme un avertissement. Au rez-de-chaussée de la librairie, qui reste richement approvisionnée et bien achalandée, le grand comptoir qui fait face à la porte d'entrée est consacré au Nook, le lecteur numérique que vient de lancer la principale chaîne de librairies américaine pour concurrencer le



## UN LABORATOIRE GRANDEUR NATURE

Une forte appétence pour les nouvelles technologies, un territoire particulièrement étendu, un vaste espace linguistique, l'absence de prix fixe du livre... L'inventaire des singularités du marché américain par rapport à ceux de la « Vieille Europe » est facile à établir. Il est pourtant difficile d'imaginer que le maelström qui s'est emparé de son édition et de sa chaîne du livre puisse rester cantonné aux Etats-Unis, ou même à l'univers anglophone. La France est confrontée de la même manière aux mutations induites par Internet dans les habitudes de lecture et de consommation culturelle. L'écho rencontré par les nouveaux services sur terminaux mobiles, de même que les reculs déjà sensibles dans certains secteurs spécifiques de l'édition comme la référence incitent à considérer les Etats-Unis comme un laboratoire grandeur nature. Pour les Européens, l'expérience américaine présente l'avantage de faciliter l'anticipation. Un atout précieux alors que l'avenir reste indéniablement confus. 

Kindle d'Amazon. C'est aujourd'hui sur ce terrain, rendu plus complexe encore par le lancement en mars de l'iPad d'Apple, que la compétition fait rage, sans qu'on sache bien où elle mènera le secteur. « *On ne peut que spéculer en évaluant les premières expériences numériques, admet le consultant Mike Shatzkin, fondateur et directeur général de The Idea Logical Company. Mais il est clair que tout ce mouvement est très inconfortable pour tout le monde.* »

### 1. La pression du « e-reading »

Une certitude néanmoins qui détermine la révolution copernicienne en cours dans l'édition américaine : le « e-reading », ou lecture numérique, s'installe dans les habitudes des lecteurs. Interrogés au printemps 2008 sur le livre numérique, qui ne pesait pas plus de 0,5 % de leur activité, les grands éditeurs plaisantaient. Certes, ils numérisaient à tour de bras leur production, « *pour être prêts* ». Ils envisageaient que l'édition électronique puisse représenter 10 ou 15 % du marché. Mais ce processus devait prendre « *au moins dix ans* » selon eux (1). Dix-huit mois plus tard, le chiffre d'affaires du livre numérique a fait un bond spectaculaire (voir graphique p. 16). Les éditeurs réalisent déjà en moyenne avec lui quelque 3 % de leur activité, « *et parfois plus de 20 % des ventes en exemplaires pour certains best-sellers* », précise le P-DG d'HarperCollins, Brian Murray.

Il est vrai que le Kindle est passé par là. Le lecteur numérique d'Amazon se serait vendu entre 2 et //

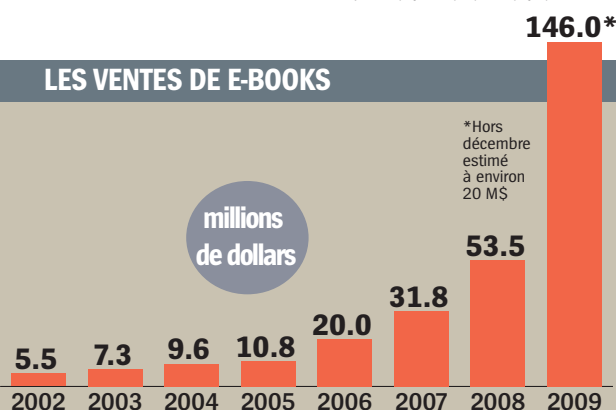
New York.

## ÉVÈNEMENT

### LES VENTES DE E-BOOKS

Marginale jusqu'en 2007, l'activité numérique de l'édition a commencé à décoller en 2008 avant de connaître depuis 2009 une croissance exponentielle.

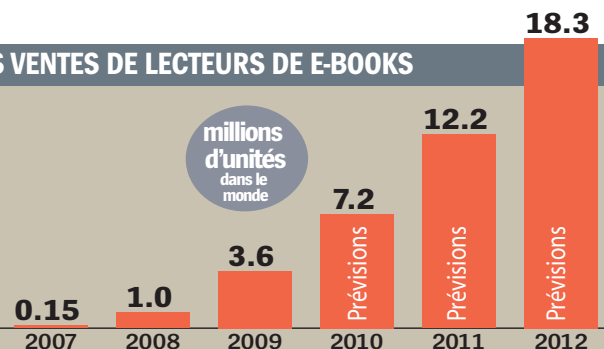
Source : International Digital Publishing Forum (IDPF)/Association of American Publishers (AAP)



### LES VENTES DE LECTEURS DE E-BOOKS

Le lancement du Kindle d'Amazon accélère le développement du marché des lecteurs numériques depuis 2008.

Source : iSuppli Corporation



## SARAH MCNALLY : PESSIMISTE, MAIS PAS TROP

Cinq ans après avoir créé la librairie McNally Jackson, à Soho (1), Sarah McNally en a réaménagé le café. Le papier peint est encore frais. Toutes les tables sont occupées. « *Ce café amène de la vie à la librairie* », souligne la jeune femme. Issue d'une famille de libraires chevronnés – ses parents détiennent quatre très grands établissements au Canada –, elle possède l'une des deux seules grandes librairies générales indépendantes de Manhattan : 600 m<sup>2</sup>, 55 000 livres, 30 salariés. Malgré la crise, son chiffre d'affaires n'a reculé que de 2 à 3 % en 2009. Pourtant, « *contrairement à mon habitude, je ne suis pas très optimiste actuellement* », admet Sarah McNally. *La récession finira, mais la situation ne sera plus la même. Je ne vois pas pourquoi les gens continueraient à venir chez nous alors qu'ils peuvent trouver moins cher ailleurs, 24 heures sur 24. Avec les achats dans les chaînes, en ligne et sous format numérique, ils ont aujourd'hui à leur portée de multiples alternatives* ».

« **Nous sommes aimés.** » La librairie pâtit surtout de la concurrence du commerce en ligne. « *Quand ne compte plus que le prix, on ne peut plus faire grand-chose* », estime-t-elle. *Même pour leurs chaussures, les gens essayent en magasin avant d'acheter sur Internet ! Je ne sais pas si la librairie mourra dans six mois, dix ans ou jamais, mais il y a en tout cas beaucoup d'incertitude.* » En attendant, Sarah McNally se bat. « *Nous faisons un gros effort sur le personnel et sur la*



Sarah McNally : « *Je ne sais pas si la librairie mourra dans six mois, dix ans ou jamais, mais il y a en tout cas beaucoup d'incertitude.* »

*mise en avant des livres. Nous faisons en sorte que nos clients se sentent bien chez nous, que leur visite constitue une expérience positive du début à la fin.* » La librairie organise quatre à six débats et rencontres par semaine, sans compter l'accueil de groupes d'enfants. Elle s'apprête à ouvrir un site de vente en ligne de livres imprimés et numériques. « *Il est vrai que nous sommes appréciés, reconnaît-elle. Et même aimés.* »

(1) 52, Prince Street, à New York.

/// 2,5 millions d'exemplaires, selon les estimations. Ses détenteurs « *achètent beaucoup de livres car c'est très facile en ligne* », selon Dan Simon, P-DG de la petite maison alternative Seven Stories. *Il est courant que certains en achètent dix à la fois, ce qui est rare en librairie* ». Le boom numérique ne touche pas seulement les jeunes. « *40 % des acheteurs du Kindle ont plus de 40 ans* », rappelle Evan Schnittman, vice-président chargé du développement et des droits chez Oxford University Press.

## 2. Un marché en contraction

Dès lors, la contraction du marché du livre est « *inévitable* », selon Mike Shatzkin. Pour lui, « *les cinq dernières années ont montré que le basculement vers le numérique était crédible et irréversible, mais on verra plus de changements encore dans les cinq ans à venir, avec beaucoup plus de livres publiés en version numérique et imprimés à la demande, un modèle de l'édition qui aura changé et un vrai pouvoir des "communautés" verticales comme les spécialistes du développement durable ou les amateurs de cuisine italienne, au sein desquelles se feront les ventes de livres* ».

Le P-DG de Macmillan, John Sargent, pronostique « *une réduction graduelle de la dimension de l'industrie éditoriale* », conséquence mécanique de la baisse des prix des produits numériques par rapport à leurs équivalents imprimés. La majorité des éditeurs ne croit pas que l'essor du livre numérique suffira à compenser la récession attendue sur le marché du livre imprimé. « *Il faudrait que le numérique nous amène assez de nouveaux clients pour que le marché reste étale au total* », espère Brian Murray, d'HarperCollins.

## 3. La librairie ébranlée

L'avenir des ventes de livres imprimés apparaît d'autant plus incertain que celui de la librairie a aujourd'hui la forme d'un gros point d'interrogation. « *C'est dans le commerce de détail qu'il faut s'attendre aux plus gros changements* », reconnaît le P-DG du groupe d'édition et de distribution indépendant Perseus, David Steinberger. *La librairie traditionnelle est de plus en plus concurrencée par la grande diffusion (les chaînes Wall-Mart et Costco), d'un côté, et la librairie en ligne, de l'autre.* » « *Les meilleurs clients des librairies ont des lecteurs numériques et n'ont plus besoin d'y aller* », complète Brian Murray, qui souligne qu'avec le numérique les principaux détaillants ne seront plus les mêmes à terme. « *Après Amazon, Sony, Barnes & Noble, on voit se profiler Apple, Books-A-Million, Borders, Google, Nokia, BlackBerry...* », précise le P-DG d'HarperCollins.

Aux Etats-Unis, les libraires indépendants ne représentent guère plus de 10 % du marché. Amazon dispute à la chaîne Barnes & Noble sa position de leader. Et les éditeurs redoutent aujourd'hui plus que tout une possible faillite de Borders, la deuxième grande chaîne du pays,



MACMILLAN

“ Nous allons assister à une réduction graduelle de la dimension de l'industrie éditoriale. ”

JOHN SARGENT,  
P-DG DE MACMILLAN.



SEVEN STORIES

“ Toutes les erreurs ont été commises : laisser Google faire du tout gratuit, ne pas mettre en place un prix fixe du livre, ne pas soutenir les librairies, laisser les discounts se répandre... ”

DAN SIMON, P-DG DE  
SEVEN STORIES



IDEALOG

“ Les cinq dernières années ont montré que le basculement vers le numérique était crédible et irréversible. ”

MIKE SHATZKIN,  
THE IDEA LOGICAL  
COMPANY

que nous publions sur papier l'est aussi en numérique, et nous faisons des expériences sur l'iPhone, avec des vidéos et d'autres créations spécifiques », indique Leslie Hulse, vice-présidente chargée du développement numérique.

Même une maison beaucoup plus petite, comme Seven Stories, a converti tout son fonds au format ePub pour les lecteurs numériques. « Nous avons besoin de cette source de revenus, qui représente près de 3 % de notre chiffre d'affaires, et croît constamment », plaide Dan Simon. Hachette USA a lancé début décembre son premier « e-book only », consacré à la grippe H1N1, « pour qu'il soit actualisable en permanence », précise David Young. Le groupe crée cette année une collection de nouvelles spécifiques pour les lecteurs numériques.

Parmi les expériences originales, Perseus a créé à partir de son best-seller *Cathy's book* une application pour iPhone qui « réinvente » le livre en combinant toutes les possibilités interactives des textes, des sons et des images fixes et animées. Son P-DG David Steinberger n'est « pas certain que le secteur ait suffisamment pris la mesure de l'impact du Web 2.0. Actuellement, l'édition applique un modèle “push”, en cherchant à mettre en avant son offre partout, rappelle-t-il. Le Web 2.0 l'incite à se transformer en “pull industry”, c'est-à-dire que le marché sera moins fondé sur la stratégie de vente de l'éditeur que sur une conversation entre lui et son client ».

Chez Oxford University Press, en tout cas, où l'activité papier stagne depuis dix ans, « toute notre croissance repose sur le numérique, souligne Evan Schnittman. Notre département référence, en particulier, est complètement “e”. Nos produits papier sont des produits dérivés de produits numériques que nous concevons d'abord et qui assurent plus de la moitié du chiffre d'affaires » (2). Un renversement de perspective que le consultant Mike Shatzkin voit se généraliser dans l'édition « d'ici à deux ou trois ans ». En attendant, « on assiste à un changement complet de la façon de faire du marketing avec les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter », souligne-t-il. Mais pour sa consœur Constance Sayre, « s'ils sont honnêtes, la plupart des éditeurs devraient reconnaître qu'ils ne gagnent pas vraiment d'argent avec le numérique, qui est surtout un investissement pour l'avenir ».

## 6. De nouveaux modèles économiques

De nouveaux modèles économiques émergent pourtant, comme le système de commission mis en place par Apple, qui prélève 30 % des recettes des applications vendues sur l'App Store. Les grands groupes américains sont en voie d'imposer le même dispositif à Amazon. « Jusqu'à présent, le consommateur payait pour acheter un objet, rappelle Mike Shatzkin. On peut aussi envisager qu'il paye pour un usage pendant un temps donné, ou en fonction de différents types d'usages individuels ou collectifs. » Le consultant prévoit aussi la multiplication de livres vendus sur abonnement, actualisés en permanence. « Le //

qui a déjà fermé des dizaines de magasins et licencié des centaines de salariés. « Ce serait une catastrophe, d'autant que Barnes & Noble ne reprendrait pas plus d'une centaine de ces librairies », estime la consultante Constance Sayre, de Market Partners International, éditrice du bulletin *Publishing Trends*.

Dan Simon note aussi qu'avec la concentration de la librairie « les éditeurs, qu'ils fassent du bon ou du mauvais travail, sont à la merci des détaillants ». Si de nouvelles librairies apparaissent encore, telle Greenlight à Brooklyn, ou sont relancées, comme Harvard Bookstore à Boston, « on va surtout voir apparaître désormais des toutes petites librairies, des kiosques de 10 m<sup>2</sup> proposant à la fois du téléchargement et de l'impression à la demande », estime le P-DG de Seven Stories.

Mike Shatzkin prévoit carrément une réduction de 30 à 50 % du nombre de librairies d'ici à cinq ans, et les éditeurs hésitent à le contredire. « Si vous m'aviez dit, il y a cinq ans, qu'il deviendrait difficile de trouver un CD à Manhattan, je vous aurais ri au nez », reconnaît Evan Schnittman.

## 4. La chaîne du livre fragilisée

Les incertitudes qui minent la librairie menacent l'édition comme un boomerang. Pour Dan Simon, un des rares éditeurs opposés à l'accord avec Google, que ses confrères considèrent comme un moindre mal, « toutes les erreurs ont été commises : laisser Google faire du tout gratuit, ne

pas mettre en place un prix fixe du livre, ne pas soutenir les librairies, laisser les discounts se répandre... Nous sommes dans une période de confusion, poursuit-il. Je ne sais pas si le bras de fer engagé par plusieurs éditeurs avec Amazon sur le prix des livres numériques est une bonne décision, mais le seul fait de prendre une décision, après tout ce laisser-faire, est positif ».

Le numérique ressuscite aussi le piratage. « Sur notre offre de nouveautés, entièrement numérisée, il atteint 25 % des ventes, déplore John Sargent chez Macmillan. On peut trouver tous nos livres gratuitement sur le Net. » « Nous payons des centaines de milliers de dollars pour contrôler la circulation de nos titres en ligne », regrette le P-DG d'Hachette Book Group USA, David Young.

## 5. Repenser la production

Techniquement, avec bien deux ans d'avance sur l'édition française, l'édition américaine s'est complètement adaptée à la demande numérique, « qui concerne surtout la fiction et la non-fiction pour adulte », précise le directeur du bulletin professionnel en ligne *Publishers Lunch*, Michael Cader. HarperCollins, par exemple, qui s'est intéressé au sujet dès 2000, a revu tous ses contrats d'auteurs en y introduisant des clauses particulières, et a entièrement numérisé son catalogue de 6 500 titres au format ePub. « Tout ce

“ Toute notre croissance repose sur le numérique. ”

EVAN SCHNITTMAN,  
VICE-PRÉSIDENT D'OXFORD  
UNIVERSITY PRESS



OXFORD UNIVERSITY PRESS

PERSEUS



“ La réduction des obstacles entre la création et son public constitue un des avantages de la révolution numérique. Cela résout beaucoup de problèmes logistiques. ”  
DAVID STEINBERGER,  
P-DG DE PERSEUS

HARPERCOLLINS



“ On passe d'un système fondé sur 25 000 points de vente à un autre où il y en a 250 000, à travers les smartphones que chacun a en poche. ”  
BRIAN MURRAY,  
P-DG DE  
HARPERCOLLINS

HACHETTE BOOK GROUP



“ Ce qui est excitant, c'est que nous pouvons pour la première fois communiquer directement avec les lecteurs. ”  
DAVID YOUNG,  
P-DG D'HACHETTE BOOK  
GROUP USA

/// monde numérique permet d'être très créatif sur les prix comme sur la segmentation des publics, se réjouit le P-DG d'HarperCollins, Brian Murray. On passe d'un système fondé sur 25 000 points de vente à un autre où il y en a 250 000, à travers les smartphones que chacun a en poche. »

La question de la rémunération des auteurs reste conflictuelle. Pour le livre imprimé, elle consiste en un pourcentage du prix public. Pour les livres numériques, explique Leslie Hulse, d'HarperCollins, « il s'agit d'un pourcentage des recettes nettes ». Celui-ci tourne généralement autour de 25 %. Selon Mike Shatzkin, « les tentatives des éditeurs de persuader les auteurs d'accepter une rémunération moindre que pour leurs livres imprimés feront long feu. Dans le numérique, les auteurs n'ont besoin d'eux que pour le marketing alors que, pour les versions papier, ils leur fournissent l'appui de toute la chaîne logistique. » Cependant, « il ne suffit pas de claquer des doigts pour faire du numérique, rappelle le P-DG d'Hachette USA, David Young, ce sont de très gros investissements. »

## 7. Réorganiser l'édition

De fait, des restructurations touchent toute l'édition. « Dans les petites et moyennes maisons, il y a surtout du stress car des revenus leur échappent sans qu'elles aient toujours les moyens d'investir massivement dans de nouveaux modèles marketing et commerciaux, remarque Michael Cader, de Publishers Lunch. En revanche, depuis un an, tous les groupes ont créé des postes de direction du développement numérique, avec des équipes en marketing et commerciales. » La création de nouveaux départements numériques a des conséquences. Selon Constance Sayre, « ces gros in-

vestissements sont financés par la réduction de la publicité traditionnelle pour les livres. En outre, les dirigeants de ces nouveaux départements, qui ne viennent souvent pas de l'édition, sont payés plus cher, ce qui suscite des tensions internes ».

Le numérique alimente en tout cas six des huit objectifs que David Young a assignés pour les trois ans à venir aux équipes d'Hachette USA, dont l'expertise numérique a été renforcée par des embauches et des transferts de salariés. « Notre mission est de porter le groupe au cœur de la "digital way of life", proclame-t-il. Cela a des implications à tous les niveaux. » Le numérique modifie le rapport des éditeurs aux lecteurs. « Ce qui est excitant, c'est que nous pouvons pour la première fois communiquer directement avec eux, c'est un changement majeur », pointe David Young. « La réduction des obstacles entre la création et son public constitue un des avantages de la révolution numérique, note aussi David Steinberger, de Perseus. Toute la chaîne est simplifiée. Cela résout beaucoup de problèmes logistiques. » Pour le livre imprimé, tous les groupes disposent de leur propre structure logistique. Mais pour leur distribution numérique, ils s'adressent le plus souvent à des spécialistes dont Ingram, le principal grossiste en livres, qui a aussi créé une plateforme pour les livres numériques.

## 8. Les agents confortés

La grande redistribution des cartes du marché du livre devrait aussi favoriser les agents, « du moins ceux des principaux auteurs, pour le compte desquels ils vont devenir les principaux interlocuteurs des nouveaux distributeurs de contenus, pronostique le consultant Mike Shatzkin. Ils vont toutefois devoir changer leur façon de travailler et

étendre leurs services car, avec Internet, l'auto-édition deviendra économiquement viable ». De façon symptomatique, l'agence Wylie, l'une des plus importantes de la place, a engagé « une procédure approfondie d'auto-évaluation », admet l'un de ses cadres, qui ne veut rien en dire pour l'instant. Pour l'agent Georges Borchardt, le renforcement du rôle des agents procède non seulement de la révolution numérique, qui conduit les auteurs à rechercher le partenaire le plus adéquat pour chaque mode de diffusion de son œuvre, mais aussi des transformations des maisons d'édition. Celles-ci sont devenues « plus anonymes, avec des responsables éditoriaux qui changent tout le temps », au point que « les agents sont désormais les seuls éléments stables dans la carrière d'un auteur », et que « même les éditeurs se reposent sur eux », observe-t-il, reconnaissant que, pour le numérique, « on se demande si les éditeurs seront encore nécessaires et si les agents ne suffiront pas pour une négociation directe avec les distributeurs ». Mike Shatzkin confirme que « les agents devront être des guides » pour les auteurs. En attendant, ils sont surtout absorbés par les demandes de droits numériques des éditeurs. « Cela nous prend beaucoup de temps, dans un climat très désagréable car les auteurs sont mécontents et le contexte économique est difficile », regrette Georges Borchardt.

## 9. Apprivoiser l'incertitude

Très engagés dans la mutation, les éditeurs américains ont pourtant moins de certitudes que le besoin d'apprivoiser l'incertitude. « On ne sait pas encore jusqu'à quel point le numérique va cannibaliser le livre imprimé », admet John Sargent, qui prévoit quand même que le numérique représentera « 10 à 30 % du chiffre d'affaires de Macmillan » d'ici à cinq ou dix ans. « Le marché numérique se développe très vite, en concentrant l'attention des médias, mais il ne faut pas oublier qu'il reste encore très petit », tempère Michael Cader. Evan Schnittman considère que « les livres numériques assureront 15 à 25 % des revenus de l'édition d'ici à cinq ans sans forcément tuer le papier ». Mais pour le vice-président développement et droits d'Oxford University Press, « la principale nouveauté, qui touche toutes les industries culturelles, est l'émergence d'une "generation on demand", définie non par son âge, mais par sa capacité à tout obtenir à la demande, où elle veut et quand elle veut, sur son terminal portable. Le livre imprimé ne peut pas résister à un tel mouvement, alors que le livre numérique, lui, peut concurrencer les autres produits culturels, plaide-t-il. C'est pour cela qu'il constitue une vraie opportunité. » « Il y a un avenir pour le livre, renchérit Brian Murray, mais il s'inscrira moins dans un marché global que communauté par communauté. » Pour David Steinberger, « l'essentiel est que les éditeurs aient maintenant différentes voies pour atteindre les consommateurs ». ●

(1) LH 737, du 6.6.2008, pp. 6-8.

(2) Voir « Numericash, ou comment faire de l'argent avec l'édition électronique », LH 718, du 25.1.2008, pp. 62-65.