

LE MARKETING ET L'ÉDITION

MYTHES ET RÉALITÉ OU L'ESPRIT (MARKETING) ET LA LETTRE

Article de Françoise Geoffroy-Bernard

LE MARKETING ET L'ÉDITION

MYTHES ET RÉALITÉ OU L'ESPRIT (MARKETING) ET LA LETTRE

« L'entreprise a une histoire – le marketing n'y apparaît pas dès l'origine, mais seulement après une période caractérisée par l'hégémonie du producteur. »¹ Ainsi, le marketing a progressivement investi tous les secteurs de l'économie en France. L'univers de la culture et de la communication est sans doute avec celui du luxe l'un des derniers « bastions » qui ait résisté, comme on le verra, au nom de la contradiction entre le beau et l'utile... On peut dater du début des années 80 seulement « l'irruption du marketing dans l'édition »², en tant que fonction clairement identifiée, nommée/avouée comme telle. Vingt ans après, quelle est la réalité de la fonction marketing dans les maisons d'édition ? Existe-t-elle vraiment et parvient-elle à trouver sa légitimité, voire « sa maturité et sa cohérence »³, sinon ses « lettres de noblesse » ? Comment s'élabore au quotidien un marketing spécifique, qui parvient à conjuguer impératifs esthétiques et nécessités économiques, dans un secteur qui ne lui est pas a priori favorable ?

Avant de décrire et d'analyser l'émergence et le développement du marketing dans l'édition, il importe de recenser quelques étranges paradoxes et mythes tenaces, qui illustrent la méconnaissance bien partagée de cette « discipline ». On s'intéressera ensuite aux facteurs externes et internes, qui ont favorisé son essor ; et aux modes d'organisation, qui ont jalonné l'apparition de ce nouveau « métier de l'édition ». Enfin, on proposera une « typologie » du marketing du livre, permettant des applications adaptées et pertinentes, y compris en littérature générale. Cette définition se veut une réponse objective aux représentations, relevant davantage du fantasme que de la réalité. Les références et les illustrations seront centrées sur la France, avec quelques aperçus sur les États-Unis, d'où vient le mot « marketing » et ... « best-seller » !

¹ R. Laufer, « Le marketing, l'entreprise et la science », Document centre HEC-ISA, p. 3, juin 1985.

² « Les Hommes du marketing », *Livres Hebdo*, p. 43, 9 février 1990 et « L'édition sous l'emprise du marketing », *Livres Hebdo*, p. 56, 26 avril 1991. Ces articles feront l'objet de multiples citations. Il s'agit en effet de textes « fondateurs » dans la mesure où ils émanent du journal « officiel » des professionnels (éditeurs, libraires, bibliothécaires) du livre en France. À noter que depuis 1991, du propre aveu de sa rédaction, *Livres Hebdo* n'a consacré aucun article spécifique au marketing dans les maisons d'édition...

³ *Livres Hebdo*, *op. cit.*, p. 59, 26 avril 1991.

DE QUELQUES MYTHES ET PARADOXES SUR LE MARKETING DU LIVRE

Premier paradoxe : alors que ces nouveaux professionnels du marketing « accueillis avec méfiance » font preuve de « plus de modestie et de discrétion qu'on ne pouvait s'y attendre » et « contrairement à une idée préconçue, affichent une certaine humilité »⁴, les résistances demeurent très vives et « leur présence qui s'est peu à peu généralisée – sauf pour la littérature générale » ne va pas sans « réticences éditoriales, qui peuvent exciper d'échecs du marketing ou de succès qui ne lui doivent rien, et qui ne sont pas exclusives d'une certaine fascination »⁵.

Deuxième paradoxe, propre au marketing, quel que soit son domaine d'application : « tout le monde sait ce que c'est »⁶. Contrairement aux autres disciplines de la gestion, qui n'affectent directement que les spécialistes, le marketing est connu de tous à partir du moment où ceux-ci sont consommateurs. Mais rares sont ceux qui ont le sentiment d'en avoir une idée claire. « Si le mot marketing a largement pénétré le milieu culturel, son contenu reste le plus souvent flou ou ambigu, les connotations symboliques (le plus souvent négatives) l'emportent généralement sur les connotations pragmatiques (c'est-à-dire les pratiques et utilisations qui lui correspondent). »⁷

Troisième paradoxe : lorsqu'on demande aux « gens de l'édition » de définir le marketing dans leur métier, « les représentations [...] oscillent, selon l'un ou l'autre interlocuteur (voire parfois coïncident chez les mêmes) entre [des] extrêmes également irréalistes »⁸ ; « les attitudes les plus contradictoires s'affichent »⁹.

Pour résumer cette relation ambivalente « amour-haine » entre le marketing et l'édition, on peut distinguer quatre affirmations péremptoires et partiellement erronées, quatre discours dominants et simplificateurs, bref quatre « mythes » qui s'opposent deux à deux.

⁴ *Livres Hebdo*, *op. cit.*, p. 41, 9 février 1990.

⁵ F. Rouet, *Le Livre, mutations d'une industrie culturelle*, La Documentation française, Paris, 1992 (et nouvelle édition mars 2000, notamment p. 141 – 142).

⁶ R. Laufer, *op. cit.*, p. 3.

⁷ Y. Evrard (coordonnateur), *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*, Economica, Paris, 1993 : « Dans le contexte de l'application du management au domaine culturel, c'est sans doute le marketing qui a fait l'objet des phénomènes de rejet les plus importants. »

⁸ Y. Evrard, *op. cit.*, p. 71.

⁹ *Livres Hebdo*, *op. cit.*, p. 56, 26 avril 1991 : « Les exemples de rapports harmonieux entre un éditeur et son responsable de marketing ne sont pas légion. »

a) « Le marketing a toujours existé »

Et de citer le livre de Jean Bothorel sur Bernard Grasset, « père fondateur de la publicité littéraire », inventeur de la « réclame dans les livres, des affiches chez les libraires, des bandes rouges sur les volumes et, même du « clip » au cinéma »¹⁰, réalisé pour le lancement du *Diabole au corps* de Raymond Radiguet en avril 1924. D'autres font référence à Louis Hachette, créant la *Bibliothèque des chemins de fer*, après avoir découvert, lors de l'Exposition universelle de Londres en 1851, les bibliothèques de gare lancées avec succès par William Henry Smith. Il s'agissait d'« une nouvelle collection de livres adaptés aux besoins des voyageurs, leur permettant de passer le temps de façon utile ou agréable »¹¹, dûment calibrés et tirés massivement, et proposant une première segmentation du marché avec des collections pour chaque public : guides touristiques, ancêtres des actuels Guides bleus ou livres pour enfants, avec une couverture rose et un « auteur-phare » : la Comtesse de Ségur. On se souviendra aussi de la fameuse Bibliothèque bleue qui dura près de trois siècles (du XVIIe au XIXe) avec « 450 titres originaux et près de 5 000 éditions différentes ». Ces petits ouvrages destinés à être vendus par les colporteurs et offrant romans de chevalerie, contes de fées ou aventures criminelles « se rapprochent de la littérature sentimentale actuelle » et illustrent « l'apparition d'un marché de masse et d'une diffusion adaptée »¹² pour cette littérature « du pauvre ».

b) « Le marketing n'existe pas »¹³

Contrairement à la première définition, énumérative, descriptive et plutôt positive, on s'interroge ici sur l'efficacité pratique du marketing. Cette technique floue, vague, à la limite pure et simple imposture consistant à « vendre du vent », en un mot, ce charlatanisme est inutile et sans valeur pour les livres. « L'éditeur s'enorgueillit d'avoir assez d'imagination, de flair et de compétence pour être lui-même l'ingénieur, le "chef de produit" et de ne pas attendre de son service marketing, s'il en a, des idées révolutionnaires ». Comme le dit Dominique Goust, directeur littéraire du Livre de Poche, après l'avoir été chez Presses-Pocket : « ce n'est pas en faisant des études de marché pour lancer des nouvelles collections de romans policiers qu'on inventera un nouveau Gérard de Villiers... »¹⁴.

¹⁰ J. Bothorel, *Bernard Grasset, vie et passions d'un éditeur*, Grasset, Paris, 1989.

¹¹ B. Kapp, « Pour quelques livres de plus », *Sciences & Vie économie*, n° 40, p. 43, juin 1988 = vraie-fausse « interview posthume » de Louis Hachette. Voir aussi J. Mistler, *La Librairie Hachette de 1826 à nos jours*, Hachette, Paris 1964, où l'on retrouve un certain Emile Zola, « rédacteur au service presse-publicité » sur les registres des effectifs Hachette en 1841... et J.Y. Mollier, *Louis Hachette (1800-1864), le fondateur d'un empire*, Fayard, Paris, 1999.

¹² F. Rouet, *op. cit.*, p. 12.

¹³ *Livres Hebdo*, *op. cit.*, p. 56, 26 avril 1991.

¹⁴ *Livres Hebdo*, *ibid.*

De toute façon, les études de marché en général – et notamment les enquêtes réalisées par le ministère de la Culture ou l'INSEE sur la demande culturelle ou le panel livres géré par la SOFRES « ne révèlent que des généralités peu opératoires et déjà plus ou moins connues » qui reviennent à « quantifier » « l'aspect profondément individuel de la lecture »¹⁵.

Ainsi Françoise Verny, l'« accoucheuse » de talents littéraires, est-elle citée, parmi les différents *verbatim* des éditeurs, par les auteurs de l'étude du CREDOC pour le ministère de la Culture : « Ce métier comporte une inconnue de taille : l'opinion. Aucune étude de marché ne peut nous apporter de renseignement valable. Le public ne sait pas ce qu'il va aimer et qu'il ignore encore »¹⁶. Même dédain exprimé par Pierre Marchand, alors « grand chef de Gallimard Jeunesse », lors d'un entretien avec Pierre Assouline de *Lire* : « Jamais la direction de Gallimard ne m'a mesuré quoi que ce soit. Pourtant elle sait que je travaille à l'instinct. Je ne connais pas les études de marché. Je fais des livres pour mon plaisir et celui de mes amis. »

Enfin, certains responsables de maisons d'édition opposent les petites ou jeunes entreprises, « forcément » à la pointe de l'innovation et supposées avoir l'apanage de la créativité, (qui n'ont donc pas besoin du marketing) et les départements des grands groupes, qui disposent d'importants budgets d'études et qui, de toute façon, « se copient les uns les autres ». Le « mimétisme éditorial »¹⁷ ou « le panurgisme est devenu un des grands traits de l'édition [...] Le livre de la fin du XXe siècle [...] lasse par la répétition des concepts éditoriaux dans des ouvrages où l'originalité des contenus se noie de plus en plus, marketing oblige, dans le conformisme des structures, des maquettes, etc. »¹⁸

c) « Le marketing est la pire des choses »

En effet, les éditeurs glissent rapidement d'une interrogation sur l'efficacité pratique du marketing à une remise en cause de sa « valeur éthique » ; « d'une manière au demeurant contradictoire avec la contestation du sérieux du marketing, on s'inquiète de le voir "créer des besoins artificiels" et "manipuler le consommateur" »¹⁹. Le marketing apparaît alors comme « le mal absolu visant à produire et à promouvoir une culture abâtardie calquée sur les goûts (d'ailleurs généralement présumés mauvais) du public »²⁰. Ainsi le marketing n'est pas seulement inutile, il est dangereux. Comme dans l'audiovisuel par exemple, « on (lui) reproche de tout mercantiliser et soumettre à la

¹⁵ P. Moati, « La filière du roman : de la passion à la rationalité marchande ? », *Cahiers de l'économie du livre*, n° 7, p. 111, mars 1992.

¹⁶ F. Verny, *Le Plus Beau Métier du monde*, Olivier Orban, Paris, 1990.

¹⁷ F. Rouet, *op. cit.*, p. 18.

¹⁸ F. Piault, *Le Livre, la fin d'un règne*, Stock, « Au vif », Paris, 1995, p. 59 et p. 63.

¹⁹ R. Laufer, *op. cit.*, p. 4.

²⁰ Y. Evvard, *op. cit.*, p. 72.

«tyrannie des sondages»²¹. Le dessin qui illustre l'article d'avril 1991 de *Livres Hebdo*, « L'édition sous l'emprise du marketing » – le mot n'est pas neutre... – est particulièrement révélateur. On y voit un livre-martyr, tel Saint Sébastien, livré à de multiples flèches et terrorisé par un personnage dont les yeux sont un signe de pourcentage et la bouche une courbe de ventes... C'est sans doute l'opinion la plus répandue parmi les adversaires du marketing du livre, accusé de tous les maux et où il s'agit de rien de moins que de perdre/vendre son âme. « Nous sommes passés d'une époque où l'éditeur cherchait de l'argent pour faire des livres à une époque où l'éditeur cherche des livres pour faire de l'argent »²². Les auteurs de l'étude réalisée par le CREDOC en 1991, cite cet échange avec un responsable de maison d'édition : « À la question : "produisez-vous ce que vous voulez sans souci de coller à la demande, et c'est au public de s'adapter ?", un éditeur [...] a donné cette réponse significative : "Oui, absolument. Je pense qu'aujourd'hui, c'est la seule manière de faire ce métier dignement et proprement." »²³

d) « Le marketing est la meilleure des choses »

Il n'est pire ennemi que soi-même. Dernier « mythe », dernier jugement simplificateur, certes très minoritaire dans le milieu de l'édition mais sans doute le plus pernicieux pour l'avenir du marketing éditorial : la tentation du « tout marketing », pour tous les livres et dans toutes les maisons, comme réponse à toutes les questions, solution à tous les problèmes. Avec bien sûr des échecs retentissants à la clé... Il peut s'agir de certains états-majors ou de ... certains banquiers, dont le rêve à peine secret serait de réduire le risque au point de garantir le succès ; et ce malgré la fameuse loi dite de Diderot : « Une bévée que je vois commettre sans cesse à ceux qui se laissent mener par des maximes générales, c'est d'appliquer les principes d'une manufacture d'étoffes à l'édition d'un livre. Ils raisonnent comme si le libraire pouvait ne fabriquer qu'à proportion de son débit et qu'il n'eut de risques à courir que la bizarrerie du goût et le caprice de la mode [...]. Ajoutez que, de compte fait, sur dix entreprises, il y en a une, et c'est beaucoup, qui réussit, quatre dont on recouvre les frais à la longue et cinq où l'on reste en perte ».²⁴ Pourtant « les éditeurs reconnaissent que dans l'année, ils ont quatre à cinq certitudes de grosses ventes – notamment les «best-sellers» sur le nom ».²⁵ La « dureté gestionnaire », dont parle le dirigeant de la maison Fayard, Claude Durand, venue « sanctionner [...] le laxisme, l'amateurisme »²⁶ suppose que rien ne soit laissé au hasard. « La publication d'un dictionnaire, c'est plusieurs années de travail, la gestion de deux cents auteurs et des coûts de lancement qui peuvent

²¹ P. Kotler & B. Dubois, *Marketing Management*, 9e édition, Paris, 1997, p. 54.

²² A. Barbanel et D. Constantin, « Le Livre et l'argent du livre », *Décisions Médias*, p. 89, mai 1989 : « phrase citée en préambule du XXIe congrès de l'Union internationale des éditeurs ».

²³ P. Moati, *op. cit.*, p. 111.

²⁴ D. Diderot, *Lettre sur le commerce de la librairie*.

²⁵ J. Savigneau, « Un pari : le best-seller », *Le Monde* (cité par F. Rouet, *op. cit.*, p. 127).

atteindre jusqu'à 15 millions de francs. Nous n'avons pas le droit à l'erreur » confiait, il y a dix ans, Bertil Hessel, l'un des « pionniers » du marketing éditorial²⁷. Dans un autre entretien²⁸, faisant référence à « Mémo », puis au rajeunissement des « Petits Classiques Larousse », il explique : « Nous avons investi à la mesure du produit que nous avons à défendre [...] Nous devons innover en étant sûrs de ce que nous faisons. Il n'était pas question dans ce cas précis de se fier simplement à des intuitions. »

Bien plus néfaste, la transplantation manquée de quelques cadres, souvent issus de la grande consommation ou de la grande distribution, dont l'arrogance conjuguée à l'impossibilité d'adapter leur savoir-faire à cet environnement singulier, a nui considérablement et durablement à l'essor du marketing dans certaines maisons d'édition. La « conversion d'une entreprise au marketing est toujours risquée, dans la mesure où un échec dûment constaté à un niveau est de nature à compromettre toute la suite de l'opération ».²⁹

Comme le souligne l'introduction à « la fonction marketing » des *Métiers de l'édition*³⁰ : « les pratiques du marketing n'ont acquis qu'un droit de cité relatif dans le monde éditorial, suscitant selon les maisons et les périodes enthousiasme ou défiance. [...] La réception du marketing dans l'édition est troublée par le fait qu'il associe des pratiques qui étaient en place dans la profession bien avant que le marketing lui-même n'y fasse son apparition, et des techniques « scientifiques » véhiculées par un vocabulaire qui déconcerte, irrite ou fait sourire. »

On serait en tout cas bien curieux de savoir qui a rédigé la quatrième de couverture du livre de la « nouvelle reine du crime », P. D. James, publié en Livre de Poche, *Péché originel* : « Au bord de la Tamise [...] s'abrite la vénérable maison d'édition Peverell Press. Une entreprise familiale austère, qu'un jeune manager français ambitieux s'est juré de faire entrer dans l'ère du marketing et de la communication modernes. Est-ce l'ampleur de ses projets de restructuration – et les menaces qu'ils font peser sur certains employés – qui lui valent d'être assassiné dans les locaux mêmes de la vieille maison ? »³¹ Qu'on se rassure, « c'est vers une toute autre piste » que l'enquêteur va être conduit...

²⁶ « L'édition selon Claude Durand », *Livres Hebdo*, pp. 49-52, 26 janvier 1990.

²⁷ *Décisions Médias*, op. cit., p. 90, mai 1989. Bertil Hessel fut directeur marketing de la grande diffusion au groupe Hachette avant d'entrer en 1987 chez Larousse comme directeur du marketing et de la communication.

²⁸ *Livres Hebdo*, op. cit., p. 42, 9 février 1990.

²⁹ M. Badoc, « Les professionnels du marketing et l'organisation », *Document centre HEC-ISA*, p. 39, 1986.

³⁰ B. Legendre, *Les Métiers de l'édition*, Éditions du Cercle de la Librairie, Paris 1999, p. 174.

³¹ P. D. James, *Péché originel*, Fayard, 1995 pour la traduction française, Livre de Poche, mars 1997.

PROBLÉMATIQUE DU MARKETING ÉDITORIAL OU LE CONFLIT PLATONICIEN

Comme on vient de le voir, vingt après son apparition, le marketing dans l'édition continue à faire scandale. Avant de préciser les facteurs qui expliquent son émergence et sa généralisation, il est nécessaire de s'interroger sur la problématique sous-jacente, qui rend si difficile la légitimation de cette nouvelle fonction dans l'entreprise ; c'est-à-dire sur la « tension fondatrice des métiers de la culture »³² : l'opposition entre économique et culturel.

« Les économistes ont toujours fait preuve d'une certaine pudeur à l'égard de l'édition et, dans la maigre littérature internationale existante³³, les préambules sur les particularités du livre et l'impossibilité de le considérer comme un produit comme les autres ne se comptent plus. La pudeur est d'ailleurs réciproque [...]. Pendant longtemps, surtout dans les maisons d'édition de littérature générale, le fait d'envisager l'édition comme une industrie, avec un fonctionnement économique propre, a été tenu sinon pour sacrilège, du moins pour un peu déplacé »³⁴. À cet égard, la création en 1987 de l'Observatoire de l'économie du livre, ayant « pour objectif la production, l'analyse et la diffusion d'informations et d'études économiques sur le secteur du livre »³⁵ a marqué une étape décisive. Or, si comme par un effet d'entonnoir ou de « zoom », on passe du général au particulier, c'est-à-dire de l'opposition culture / économie, à la dichotomie industries culturelles / management et enfin au clivage édition / marketing, on atteint en quelque sorte le comble de l'antagonisme. En effet, on peut observer une sorte de cristallisation du débat économie - culture, dans la mesure où le livre « communément appelé la plus ancienne industrie culturelle »³⁶ en constitue, de ce fait, « l'archétype »³⁷ tout comme la maison d'édition est le paradigme de l'entreprise culturelle. Le livre est ainsi posé comme particulièrement respectable³⁸ parmi les autres biens culturels. Que vient donc faire le marketing, qui « représente à la fois la rationalité du management et l'humanité de qui tient compte des besoins du public »³⁹, du « commun des hommes », (autrement dit du « vulgaire ») sinon troubler cet

³² *Cahiers de l'économie du livre*, n° 7, op. cit., p. 103.

³³ En effet, la bibliographie sur le marketing culturel, et a fortiori sur le marketing du livre, est encore des plus succinctes ; voir les quelques « fondamentaux » recensés au fil de cet article ainsi que l'ouvrage de P. Forsyth, *Marketing in publishing*, paru en 1997 chez Routledge ou les livres de J. Kremer : *Book Marketing made easier, 1001 ways to market your books*, etc ...

³⁴ M. Gambaro, « Approches théoriques de l'industrie du livre », *Cahiers de l'économie du livre*, n° 8, p. 83, décembre 1992.

³⁵ « Un observatoire, pour quoi faire ? », *Cahiers de l'économie du livre*, n° 1, p. 4, mai 1989.

³⁶ *Institutions et vie culturelle*, La Documentation Française, Paris, 1996.

³⁷ F. Rouet, *Economie et culture : industries culturelles*, vol. III, La Documentation Française, Paris, 1989.

³⁸ Compte tenu de son grand âge, mais peut-être aussi du fait de la relative « immédiateté » de l'appropriation de l'information par le livre – point besoin, sauf à l'ère électronique – d'équipements coûteux pour produire comme pour recevoir presque directement cette pensée humaine – ainsi que du caractère profondément individuel et singulier de la création littéraire comme de la lecture.

³⁹ R. Laufer, « Système de légitimité, art et marketing », *Document centre HEC - ISA*, p. 15, 1985.

univers de « régulation passionnée »⁴⁰ qui crée son ordre, sa propre cohérence ? Rien de moins que de raviver le conflit platonicien de la « doxa » (l'opinion) et du « monde des Idées », pur et éternel. « Le choc entre art et marketing n'est pas le fruit du hasard [...], le marketing est la forme moderne que prend le discours sophistique sur l'art. Au primat de l'apparence qu'affirment sophistique⁴¹ et marketing, la conception platonicienne oppose l'exigence d'une référence »⁴².

Du « beau (et vrai) en soi » de Platon au « jugement esthétique pur » de Kant, il s'agit toujours de nier une quelconque valeur ou légitimité à « l'agréable, l'utile »⁴³ ou au « jugement esthétique empirique », qui est dépendant de l'attrait, de l'émotion, et ne s'attache pas à la seule caractéristique formelle de l'objet⁴⁴.

« Le goût personnel comme critère principal de choix (des manuscrits) révèle l'importance que se fait de sa fonction l'éditeur ou le responsable éditorial. On remarquera que cette démarche de sélection est aux antipodes des méthodes de marketing qui consistent à sélectionner le produit en fonction des attentes de la clientèle. Les deux approches ne se confondraient dans l'esprit des opérateurs que s'ils estimaient avoir les goûts moyens du public, ce qui est loin d'être ce qu'ils pensent ! »⁴⁵

Quel est donc finalement l'enjeu de cette rivalité entre marketing et édition (« pure ») ? La remise en cause du savoir, l'effondrement de la référence, la « crise du critère ». En effet, l'émergence du marketing suppose l'abandon de la logique du producteur (fut-il « savant ») au profit de l'opinion du consommateur (fut-il ignare). Renversement d'autant plus conflictuel lorsqu'il s'agit d'un domaine (culture, industrie, banque, luxe, etc.) où le marketing doit s'opposer au savoir d'un « spécialiste » (qu'il soit éditeur ou ingénieur, financier, parfumeur) en lui contestant la capacité de définir le bon « produit ».

Comme le sophiste, « souvent originaire d'une autre cité » (ancêtre de l'homme de marketing qui, lui, s'inspire des Etats-Unis), le rhéteur « pourra donc se faire passer pour plus compétent que n'importe quel autre spécialiste,

⁴⁰ P. Moati, *op. cit.*, p. 129.

⁴¹ « Protagoras, le sophiste dont la phrase célèbre "l'homme est la mesure de toute chose" pourrait sans doute servir de devise à tout spécialiste du marketing ». R. Laufer, « Le marketing, l'entreprise et la science », *Document centre HEC-ISA, op. cit.*, p. 18.

⁴² R. Laufer, « Système de légitimité, art et marketing », *op. cit.*, p. 3.

⁴³ Platon, *Gorgias*, GF-Flammarion, Paris, 1987.

⁴⁴ Dans l'édition française, le Nouveau Roman constitue une bonne illustration de cette esthétique « kantienne ». On remarquera que les éditions de Minuit, souvent citée comme la maison d'édition « anti-marketing » par excellence, ont publié bon nombre de ces livres écrits « non pas pour mais contre le public » selon la formule d'Alain Robbe-Grillet, rappelée par Jérôme Lindon : « Le livre comme risque », *Le Débat*, Gallimard, n° 22, p. 72, novembre 1982.

⁴⁵ P. Moati, *op. cit.*, p. 110.

plus compétent que le médecin, l'architecte ou le stratège »⁴⁶. D'où la terrible menace d'une « édition sans éditeurs » selon la formule de Jérôme Lindon⁴⁷.

Car, bien entendu, il s'agit aussi d'une lutte pour le pouvoir. « L'édition ne veut pas être dépossédée de ses talents spécifiques au profit des psychosociologues et des statisticiens de la consommation. »⁴⁸ « Le pouvoir décisionnaire, pour nombre d'ouvrages, s'est souvent déporté vers les maîtres des services marketing / commercial. »⁴⁹ Tous les observateurs du secteur de l'édition mettent en évidence le déplacement du « centre de gravité » vers l'aval de la filière, caractéristique des marchés arrivés à maturation, où la demande prend le pas sur l'offre. Le marketing, fonction intégratrice, a vocation à transformer les hiérarchies internes de par son « caractère expansionniste » : plaçant le client au centre de l'entreprise, et sa mission étant de le satisfaire, le marketing devient le « noyau d'activité » de l'entreprise, « toutes les autres fonctions gravitant autour de lui ».⁵⁰

De quoi irriter fortement les services « où l'on pense » (et où l'on juge), menacés dans leur statut et leur pouvoir dans l'entreprise par ce qui aurait dû rester des « missions d'intendance » et un ensemble de techniques en aval du livre.

Crise du savoir, lutte pour le pouvoir : marketing et édition sont-ils condamnés à rester ennemis ? Il est révélateur de recenser dans la plupart des ouvrages et des articles traitant du livre les couples antithétiques qui renvoient à la vieille opposition platonicienne du « beau » et du « plaisant » (qui plaît à la « foule »). Il a paru intéressant d'en proposer une synthèse (non exhaustive) sous forme d'un tableau à double entrée, où il s'agit, dans chaque cas, d'affirmer la primauté de l'édition (« pure ») sur le marketing (« total »), ou encore de l'entreprise sur son marché.

Tableau : page suivante

⁴⁶ Platon, *Gorgias*, *op. cit.*, Introduction, p. 27, 62 et 68.

⁴⁷ Titre d'un article paru dans *Le Monde* du 9 juin 1998, repris par André Schiffrin pour son livre *L'Édition sans éditeurs*, la Fabrique éditions, Paris, 1999. Dans cet ouvrage, on peut lire l'affirmation suivante (p. 63) : « *Les propriétaires des maisons d'édition ont toujours cherché à expliquer leurs virages en invoquant le marché : ce n'est pas aux élites d'imposer leurs valeurs à l'ensemble des lecteurs, c'est au public de choisir ce qu'il veut – et si ce qu'il veut est de plus en plus minable et vulgaire, tant pis.* »

⁴⁸ J. M. Bouvaist, *Pratiques et métiers de l'édition*, Cercle de la Librairie, Paris, 1991, p. 224.

⁴⁹ P. Schuwer, *Traité pratique d'édition*, Cercle de la Librairie, Paris, 1994, p. 53.

⁵⁰ P. Kotler & B. Dubois, *Marketing management*, *op. cit.*, p. 53-54.

	EDITION (« PURE »)	MARKETING (« TOTAL »)
ENTREPRISE organisation	ART CREATION Auteur, Artiste Éditeur Artisan Maison Passion Art pour l'art = « gratuité »	INDUSTRIE FABRICATION Vedette (ou Anonyme) Marchand, commerçant Manager Groupe Raison Profit, gestion (contrôle de)
livres	ŒUVRE Prototype unique original, nouveau, éternel « classique », fonds <i>long seller, must read</i>	OBJET, PRODUIT Série reproductible / substituable normalisé, standardisé éphémère, « jetable », « coups », <i>best-sellers, fast-book</i> <i>mass market books</i>
MARCHE intermédiaires	OFFRE Librairie traditionnelle, librairie indépendante, librairie « de création » (cf. ADELIC) relations publiques, critiques littéraires, prix littéraires	DEMANDE magasin multimédia chaîne (« épicier ») « espace culturel » (cf. Leclerc) publicité, promotion des ventes, marketing direct
public	LECTEUR élite, pairs norme esthétique « bon goût » universel contemplation / possession	CONSOMMATEUR, CLIENT masse opinion goûts relatifs consommation (rapide)
PLATON	le beau, le bon, le vrai (en soi) Les « Idées »	le « flatteur », l'agréable, l'utile La « doxa » (l'opinion)

Ainsi l'approche marketing dans l'édition demeure illégitime puisqu'elle entraîne une confusion des critères.

Elle relève de la « flatterie », c'est-à-dire de la « contrefaçon d'un art, contrefaçon qui, au lieu de vouloir le bien de

son objet, ne vise qu'à son plaisir »⁵¹. Le marketing produit donc de « faux livres », dont les archétypes sont les mémoires d'une vedette de télévision (ou d'une actrice - ainsi Brigitte Bardot, publiée avec le succès qu'on sait par... Grasset) ou les romans sentimentaux Harlequin.

L'ambition de cet article étant précisément de montrer la légitimité / compatibilité d'une démarche marketing appliquée à l'édition (sous certaines conditions), il est nécessaire, pour rendre compte de l'ensemble de la problématique du marketing éditorial, de s'interroger à l'inverse sur sa spécificité. « En élargissant son champ d'application, le marketing s'est progressivement diversifié et spécialisé [...] On a donc vu se développer des marketings sectoriels qui se distinguent par la nature des clientèles, des produits, des canaux de distribution, des médias de communication, etc. »⁵² « L'apparition de livres portant sur le marketing appliqué à un secteur particulier présuppose l'existence de différences suffisamment importantes pour que des chercheurs s'y intéressent. Les conditions existent maintenant dans le domaine des arts et de la culture. En font foi le nombre de chercheurs, de publications, de programmes de formation en gestion des arts dans le monde et la tenue de conférences scientifiques sur l'économie de la culture ou sur la gestion des arts. »⁵³

On retiendra dès maintenant trois caractéristiques propres aux entreprises artistiques et culturelles – même si on peut faire des comparaisons avec d'autres secteurs d'activité : « les objectifs de l'entreprise vont au-delà de la seule rentabilité financière », « condition nécessaire mais pas suffisante » ; les produits « régis par l'innovation et le renouvellement permanent » induisant une « activité de prototypes, se caractérisent par un risque élevé et nécessitant une péréquation » ; enfin « le poids de l'intervention de la puissance publique »⁵⁴ se traduit par exemple dans l'édition, par d'importants processus de « régulation » (loi sur le prix unique du livre, interdiction de la publicité télévisée, etc.).

Mais laissons provisoirement mythes, paradoxes, dichotomies et autres « alibis »⁵⁵, pour entrer dans la réalité et tenter de décrire et d'analyser les facteurs d'apparition du marketing éditorial.

⁵¹ Platon, *Gorgias*, *op. cit.*, p. 13.

⁵² J. Lendrevie, D. Lindon, *Mercator*, 5^e édition, Dalloz, Paris, 1997, p. 12.

⁵³ F. Colbert, *Le Marketing des arts et de la culture*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1993. Voir à ce sujet les actes des conférences internationales sur la gestion des arts, organisées par l'AIMAC (Association International for Management of Arts and Culture) – présidée par Yves Evrard et François Colbert – tous les deux ans depuis 1991 en alternance avec la conférence sur l'économie de la culture, réunie par l'ACE (Association for Cultural Economics) ; ainsi que la revue IJAM (International Journal of Art Management) publiée par l'AIMAC. A noter également l'association PMA (Publishers Marketing Association) créée aux États-Unis en 1983 et regroupant actuellement 3 400 éditeurs (e-mail : info@pma.online.org).

⁵⁴ Y. Evrard, *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*, *op. cit.*, p. 5-6.

⁵⁵ Ibid : « Au-delà d'un discours sur la spécificité de l'art et de la culture qui sert, au moins dans une certaine mesure, d'alibi à une mise à distance de la gestion et de ses contraintes [...] »

FACTEURS D'APPARITION DU MARKETING DANS L'ÉDITION : LES « QUATRE VÉRITÉS » DU MARCHÉ

Votée à la quasi-unanimité du Parlement, la loi Lang du 10 août 1981 sur le prix unique du livre se posait comme protectrice de la culture – « création littéraire » et « réseau dense » de librairies de proximité – en refusant d'abandonner ces « produits pas comme les autres » aux « lois destructrices du marché ». Mais, comme on le sait, la dure « réalité » économique l'a finalement emporté : « non seulement la loi Lang n'a pu empêcher un développement rapide de la grande distribution du livre, mais elle a suscité indirectement l'expansion de nouveaux circuits de vente du livre concurrentiellement à la librairie »⁵⁶.

Ainsi l'édition n'échappe pas aux règles du marché (et donc au marketing...) qui s'imposent à elle sous l'effet conjugué de la concentration des structures de production, de l'évolution des réseaux de commercialisation, mais aussi de la « mutation profonde des pratiques de lecture » et d'achat⁵⁷ ainsi que de l'ambiguïté des caractéristiques propres au « produit-livre ».

Pas un ouvrage ou un article sur le secteur de l'édition – française ou américaine –⁵⁸, qui ne fasse référence au double mouvement de concentration, affectant à la fois la production et la distribution du livre. Il ne s'agit pas ici de détailler ou de juger les menaces que font peser les logiques financières et industrielles sur l'avenir de l'innovation littéraire. Chacun le sait, « entre les géants et les artisans, l'édition est en crise, comme à chaque siècle, mais avec une accélération considérable dans les bouleversements de ses structures (...). On voit mal comment et pourquoi la plus grande part de l'infrastructure des industries culturelles et notamment celles du livre, échapperait aux causes et aux effets de la mondialisation de l'infrastructure économique générale »⁵⁹.

Notre propos est plutôt d'identifier en quoi ces phénomènes ont conduit à l'émergence et au développement du marketing dans l'édition – en se gardant de confondre causes et effets...

⁵⁶ F. Piault, *op. cit.*, p. 110.

⁵⁷ F. Gèze, « Les défis de l'édition française », *Le Débat*, n° 86, p. 173, septembre-octobre 1995.

⁵⁸ Parmi les plus récents, on peut citer à titre d'exemples et de références :

F. Cusset, « L'édition et la distribution du livre aux États-Unis : lignes de force », *Revue française d'études américaines*, n° 78, p. 13 à 37, octobre 1998.

A. Schiffrin, *L'Édition sans éditeurs*, la Fabrique Éditions (pour la traduction française), 1999.

P. Bourdieu, « Édition, éditeurs », *Actes* n° 126-127, mars 1999.

P. Fouché, « Irrésistible chute de la librairie indépendante ? », *Le Monde*, 22 juin 1999.

O. Bétourné, « Édition : non au modèle américain », *Le Monde*, 31 août 1999.

J. Lindon, « De l'édition sans éditeurs », *Le Monde*, 9 juin 1998 et « Ces libraires dont le rôle est vital », *Le Monde*, 21 septembre 1999.

F. Noiville, « Le Devoir d'imagination des éditeurs européens », *Le Monde*, 25 septembre 1999.

⁵⁹ J. M. Bouvaist, *op. cit.*, p. 19-20.

Précisément, les effets souvent néfastes de la surconcentration de l'édition en France et plus encore, aux États-Unis sont connus : logique du *cash flow* ; objectifs de profit comparés aux filiales non éditoriales des nouveaux conglomérats et fixés entre 12 et 15 %, soit 3 à 4 fois plus que le niveau traditionnel de l'édition ; course au best-seller et surenchère des à-valoir entretenue par les agents littéraires ; direction étrangère au domaine du livre et dont le changement fréquent ou brutal n'est pas favorable au travail de longue haleine de l'éditeur ; recentrage sur l'« édition de consommation », de divertissement (*entertainment*), sur la réédition (poche, clubs, ...) ⁶⁰, et sur les genres « codés » (romans roses, romans policiers, voire mémoires de stars ou, surtout aux États-Unis, de participants aux grands procès), etc. Or, le marketing qui s'est développé surtout dans les grands groupes, a servi certains de ces buts, pas toujours « légitimes » au regard de la conception « idéale » ou « platonicienne » de l'édition et s'en trouve en quelque sorte entaché. Mais généralement il n'en était que l'instrument, pas la cause...

Plutôt que les diktat supposés des responsables marketing aux éditeurs dans les « fabriques de best-sellers » ⁶¹, voyons comment la concentration des maisons d'édition a favorisé l'« irruption » du **marketing dit « stratégique »**, qui est tout le contraire d'une politique de court terme, fondée sur des « coups éditoriaux » isolés et des effets de mode, par définition éphémères ⁶².

Le diagnostic préalable aux choix stratégiques suppose que l'on ait réussi à repérer les opportunités et anticiper les menaces liées à l'environnement (technologique, économique, juridique, socioculturel, etc.), la demande et la concurrence (mondiale) mais aussi à identifier les forces et les faiblesses de son entreprise, de la façon la plus complète et la plus pertinente possible. Autant dire que cette analyse est d'une telle complexité – ne serait-ce, par exemple, que pour identifier le « métier » spécifique d'une maison d'édition par rapport à une autre dans un même groupe ⁶³ – qu'elle suppose quelque délégation.

⁶⁰ « Peut-être va-t-on assister à un reflux de l'intérêt des groupes financiers pour le domaine du livre. L'édition n'a jamais été une activité très lucrative – sauf à ne pas produire soi-même. L'Allemand Bertelsmann(*) a construit son empire à partir des clubs, dont le principe de base consiste à ne pas éditer soi-même mais à racheter des droits ». B. de Fallois, *op. cit.*, 20 mars 1998. (*) Rappelons que Bertelsmann, depuis le rachat en 1998 de Random House, leader de la littérature générale en langue anglaise, est numéro un de l'édition américaine avec un tiers du chiffre d'affaires du secteur.

⁶¹ F. Cusset, *op. cit.*, p. 31 et p. 19. « Le rôle des directions marketing, dont les salariés sont presque toujours issus de secteurs extérieurs à l'édition, commence bien avant (la campagne de lancement), dès la sélection du livre dans les grandes maisons, imposant à un éditeur un titre qu'il avait refusé ou au contraire annulant un contrat déjà signé ».

⁶² Cette tentation n'épargne pas la littérature générale. Voir à ce propos les romans, mêlant glauque et libidineux, de la rentrée littéraire 1999, qui s'essoufflent à reproduire le succès des *Particules élémentaires* de Houellebecq, paru en 1998.

⁶³ « La coopération horizontale entre "industries du contenu" et la complémentarité plutôt que la concurrence entre labels et collections constituent d'autre part un double impératif des groupes éditoriaux ». F. Cusset, *op. cit.*, p. 23. Voir aussi les « premiers propos publics » de Jean Louis Lisimachio, directeur d'Hachette Livre, après sa nomination en juin 1991 : « Notre philosophie est la décentralisation [...] Nous demandons à nos filiales d'avoir du talent, d'être créatrices et de réussir. Cela passe forcément par une grande autonomie qui n'exclut pas une certaine complémentarité. Chaque maison a une vocation principale. Fayard, c'est plutôt l'histoire et les documents, la marque Hachette, c'est plutôt la connaissance et le pratique – mais chacune développe aussi des vocations secondaires – les romans chez Fayard, par exemple. » *Livres Hebdo*, n° 42, p. 67, 18 octobre 1991.

Conséquence : les managers des branches livres des conglomérats, les dirigeants historiques et/ou charismatiques des entreprises d'édition qui, forts de leur expérience et de leur connaissance du marché, faisait du « marketing (stratégique) sans le savoir » comme les nouveaux éditeurs indépendants, survivants du « printemps »⁶⁴ et qui cherchent les « créneaux plus difficiles délaissés par les groupes (*niche publishers*) »⁶⁵ s'entourent d'hommes et de femmes de marketing (rebaptisé parfois « recherche et développement »). Cette analyse qui met en jeu d'importants moyens financiers et techniques⁶⁶, conduit notamment à une réflexion sur le portefeuille d'activités et donc sur la « péréquation des risques »⁶⁷ au sein d'un groupe comme pour une maison ; sur la segmentation stratégique ou sur celle du lectorat⁶⁸ ; sur le positionnement de l'entreprise ou de la collection par rapport à la concurrence et sur la gestion d'une marque⁶⁹. Toutes choses utiles...

Autre loi « inéluctable » du marché international, autre tendance à la concentration, celle de la distribution et de la diffusion du livre avec ses propres effets pervers dont le marketing est à nouveau tenu pour responsable alors qu'il n'en est tout au plus que la traduction : mise en place « sélective » de la production ; logique de « produits frais » au détriment du fonds et « rythme de rotation qui se situe quelque part entre la date limite de consommation du radis et celle du yaourt fermenté »⁷⁰ ; taux élevés de retours dus au « référencement central » des chaînes multimédias ou des grandes surfaces⁷¹ et aux commandes d'« acheteurs rarement en mesure d'affiner leurs demandes »⁷² ; spécificité américaine, mise au point par le président de la chaîne Barnes & Noble, au début de la décennie : les *coop practices*, mettant en valeur (vitrines et présentoirs loués à la semaine, première page de catalogue et animations

⁶⁴ J. M. Bouvaist, J.G. Boin, *Du Printemps des éditeurs à l'âge de raison. Les nouveaux éditeurs en France (1974-1988)*, La Documentation française, Paris, 1999.

⁶⁵ F. Cusset, *op. cit.*, p. 26.

⁶⁶ Pas de marketing sans capacité – grandement améliorée par l'informatique – à recueillir des informations sur son marché. Études qualitatives ou quantitatives « ad hoc » mais aussi statistiques du Ministère de la Culture et du Syndicat national de l'édition, listes des meilleures ventes (Electre - *Livres-Hebdo*, Ifop-Tite Live pour *le Point* et *l'Express*, CSA- *Le Parisien*, etc), panels consommateurs (SOFRES depuis 1981) et distributeurs (Nielsen en hypermarchés, pour les dictionnaires et le parascolaire depuis 1990) : le marketing a un coût accessible seulement aux grosses structures. De fait, il est plutôt réservé aux produits lourds (dictionnaires, encyclopédies) et de grande diffusion (poche, parascolaire, jeunesse) prioritairement développés dans les grands groupes.

⁶⁷ « Une péréquation à l'europpéenne, rendue nécessaire au maintien des meilleurs labels littéraires américains ». F. Cusset, *op. cit.*, p. 24. « Mais, selon la nouvelle idéologie, chaque titre devait être rentable par lui-même et il n'était plus admis qu'un livre puisse en subventionner un autre ». A. Schiffrin, *op. cit.*, p. 54.

⁶⁸ Ainsi pour Hachette Livre : macrosegmentation par DAS (Domaines d'Activités Stratégiques) : la référence, l'édition grand public, etc. quel que soit le « support », et microsegmentation, illustrée par exemple par les collections de guides touristiques destinées à des clientèles différentes : guides bleus, guides Visa, guides du Routard, guides Voir.

⁶⁹ Ainsi Folio, « marque-ombrelle » chez Gallimard, marque elle-même, ô combien prestigieuse.

⁷⁰ F. Cusset, *op. cit.*, p. 34.

⁷¹ « La décision de la FNAC d'instituer un système d'achat national centralisé pour les titres les plus vendus a suscité une grande inquiétude. » A. Schiffrin, *op. cit.*, p. 78.

⁷² F. Cusset, *op. cit.*, p. 34. Rappelons que hormis les « espaces culturels Leclerc » gérés selon l'enseigne par de « vrais professionnels des produits culturels », les chefs des rayons livres (sous-ensemble du rayon « bazar »...) en grandes surfaces sont rarement des spécialistes ou n'ont pas le temps de le devenir.

commerciales) « quelques titres des grands groupes, seuls à même d'en payer le prix »⁷³, « culture à deux vitesses » et mise en avant systématique des livres « prévendus » ou « vus à la TV », etc.

Là encore, on confond la cause et l'effet. Cette métamorphose des circuits de vente a, en revanche, accéléré le développement du **marketing dit « opérationnel »** (ou *marketing mix* : actions sur le produit, le prix, la distribution et la force de vente, la communication). En effet, dans les grandes surfaces spécialisées type FNAC, Virgin ou Extrapole – à comparer aux *megastores* de Barnes & Noble ou Borders aux États-Unis – comme dans les espaces culturels Leclerc ou les rayons livres des GMS, c'est la culture du « libre service » qui domine, et donc du lecteur seul face à l'offre. D'où la nécessité de repères très clairs pour l'ensemble des produits (codes couleurs des collections, codes prix pour les livres de poche, tranches d'âge et « chaînage » pour les ouvrages jeunesse, etc.), d'animations commerciales et de promotions régulières (le prix des lecteurs du Livre de Poche, l'agenda ou l'album Pléiade, par exemple), d'un *merchandising* pointu qui impose une organisation du linéaire, facilitant la tâche du distributeur tout en profitant à la marque et qui peut aller, dans les supermarchés, jusqu'au *rackjobbing*, c'est-à-dire la gestion complète du rayon concédé par le point de vente.

En outre, la concurrence dans le même lieu de l'ensemble des produits multimédias – même si les autres produits ne sont conçus que comme complémentaires⁷⁴ « implique de la part de l'éditeur la mise en place d'un véritable marketing «de terrain», de coopération, appelé encore *trade marketing*⁷⁵ ainsi qu'une gestion très cohérente de la communication depuis la campagne publicitaire jusqu'au matériel PLV et aux relations presse.

Ainsi le marketing est apparu en partie à la faveur de la réduction du nombre des acteurs en production et en vente, mais il peut paradoxalement contribuer à maintenir une édition et une librairie indépendantes : stratégique ou opérationnel, il permet aussi aux structures plus « artisanales » de réfléchir à des alliances, de développer des partenariats éditoriaux ou commerciaux, bref d'imaginer des solutions « alternatives » efficaces de résistance et de croissance.

« Plutôt interdépendant et vivant qu'indépendant et mort » titre le rédacteur en chef de *Livres Hebdo* à propos du Salon du Livre 1999⁷⁶.

⁷³ F. Cusset, *op. cit.*, p. 33. Cette pratique est très comparable en France avec la négociation de « têtes de gondoles » entre enseignes de grande distribution et entreprises de grande consommation.

⁷⁴ P. Fouché, *op. cit.*, 22 juin 1999 – en particulier dans « les seules grandes librairies de province [qui] ont compris que ce n'est pas en s'arc-boutant sur le livre qu'elles pouvaient résister » et chez « ceux qui n'avaient pas peur d'être pris pour des épiciers » (un peu comme certains pharmaciens et leurs rayons de parapharmacie).

⁷⁵ Voir l'exemple d'Interforum détaillé par l'article de *Livres Hebdo* du 26 avril 1991 : réunions avec les responsables des points de vente, magazine sur l'état du marché, enquêtes sur certains segments, relevés de ventes et sélections des titres qui « tournent », etc.

⁷⁶ P. L. Rozynès, « Opinions », *Livres Hebdo*, n° 329, p. 10, 19 mars 1999.

Parallèlement et dans un mouvement inverse à cette « massification »⁷⁷ de la filiale du livre, l'on observe une sorte d'« atomisation » de la demande et des produits, qui explique également l'essor du marketing – comme les malentendus à son sujet. En effet, « les éditeurs connaissent mal les attentes et les pratiques d'achat des lecteurs : alors que celles-ci [...] deviennent de plus en plus diverses et atomisées, ils commercialisent de la même façon des livres destinés, en fait, à des clientèles très différentes »⁷⁸. Or « savoir ce qu'est un livre, c'est d'abord savoir comment il a été lu »⁷⁹ et pourquoi. Les grandes tendances ont été repérées et les principales mutations des pratiques de lecture et d'acquisition des livres identifiées : de plus en plus de lecteurs qui lisent de moins en moins ; une féminisation du lectorat ; un rapport au livre « désacralisé » notamment chez les plus jeunes ; les « principes d'utilité ou de sécurité » présidant au choix d'ouvrages de détente ou d'information précise ; une « sensibilité plus forte au coût de l'écrit, qui conduit à privilégier les achats les moins onéreux (livres de poche, voire brochures de presse) » ou les formules quasi-gratuites (livres à 10 F, emprunt en bibliothèque ou à des amis, photocopies), etc.

C'est bien entendu les « rééditeurs » (poche, encyclopédies par fascicules, etc.) et plus particulièrement les « vécécistes » qui ont fait progresser le troisième pan du marketing, à savoir le **marketing études**, dans la mesure où, pour des clubs de livres tels France-Loisirs ou Le Grand livre du mois, il importe moins d'étudier les produits (succès déjà confirmés) que les publics. « Enquêtes, sondages et panels ont été conçus après une exploitation systématique des études générales sur le livre et la lecture, qui a permis de cibler le public de lecteurs moyens ou faibles que les éditeurs ne savent pas définir et dont, objectivement, ils se désintéressent »⁸⁰. Ainsi l'enquête récente (*Portraits d'ados lisant* et *Histoires de lecteurs*, publiés chez Nathan) réalisée par trois sociologues du CNRS a-t-elle « été menée à l'initiative de l'Observatoire France-Loisirs de la lecture »⁸¹.

Mais si l'utilisation la plus achevée des techniques de marketing se rencontre dans l'édition de VPC, la clientèle visée étant alors parfaitement identifiée, mieux connaître ses lecteurs – et de la façon la plus individuelle possible – est utile à tous les éditeurs y compris à ceux de littérature générale. Dans l'édition comme dans les autres secteurs de l'économie, il est grand temps d'apprendre qu'il est plus facile et moins risqué de garder les mêmes clients plutôt que d'en conquérir de nouveaux. D'où l'essor d'un **marketing relationnel**, *one to one*, qui installe une relation durable et personnalisée avec le lecteur grâce à des politiques de fidélisation : contrats des clubs de livres

⁷⁷ J. M. Bouvaist, « Groupes et "grandes PME" de l'édition : l'obsession de la taille critique », *Cahiers de l'économie du livre*, n° 9, p. 46, mars 1993.

⁷⁸ F. Gèze, *op. cit.*, p. 178.

⁷⁹ R. Escarpit, *Sociologie de la littérature*, Presses Universitaires de France, Paris, 1958.

⁸⁰ J. M. Bouvaist, *Pratiques et métiers de l'édition*, *op. cit.*, p. 245.

⁸¹ C. Combet, « Génération 68 : Quinze portraits de lecteurs avec livres », *Livres Hebdo*, n° 329, p. 86, 19 mars 1999.

bien sûr, mais surtout forte identité des collections, catalogues attractifs voire *consumer magazines* distribués dans les points de vente, « liens quasi personnels » entre le public et les auteurs⁸², etc. À l'évidence, cette tendance lourde du marketing de fin de siècle prend une nouvelle dimension avec l'ère numérique. « Forums, pages et espaces personnels, discussions en direct, commentaires sur les livres, jeux littéraires, rencontres avec les auteurs : les clients deviennent au sens premier le véritable fonds de commerce aussi important que l'actif représenté par le fonds éditorial. L'éditeur en ligne doit être un animateur de communauté, favoriser les échanges et les rencontres entre les lecteurs eux-mêmes »⁸³ affirme Jean-Pierre Arbon, patron de la première maison d'édition en ligne en France, 00h00 (par référence aux éditions de Minuit ?).

Dernier facteur ou coefficient multiplicateur de l'essor du marketing dans l'édition : l'ambiguïté propre au « produit livre », à la fois support et contenu, expression de la pensée et marchandise – et la complexité de ses caractéristiques. Cette vieille ambivalence est renforcée d'une part par « la modification fondamentale du rapport des lecteurs au livre. Désormais, le livre n'est plus recherché systématiquement pour sa possession, mais pour son usage, son contenu. L'appropriation du savoir n'emporte plus nécessairement la possession du support du savoir »⁸⁴ – d'où le développement des bibliothèques et la banalisation des photocopies. En outre, « les nouvelles technologies transforment de façon irréversible le métier de l'éditeur [...]. Il doit convertir toute sa propriété intellectuelle en format numérique homogène [...] lui permettant d'éditer des livres, mais aussi du contenu en ligne ou hors ligne, de l'édition sur mesure des *e-books*, etc. »⁸⁵. L'on voit ici que le marketing atteint le cœur de l'édition, puisqu'il substitue à la description technique du livre du point de vue du *producteur* (format, pagination, type de reliure, nombre de couleurs, etc.) le **concept marketing du produit global** (caractéristiques intrinsèques mais aussi « cercles de différenciation » grâce à des services associés – un CD offert avec le *Dictionnaire Mozart* de Robbins Landon, par exemple), qui s'exprime dans les termes appartenant à l'univers des *consommateurs*, c'est-à-dire en fonction de leurs attentes.

Ainsi « non seulement le livre n'est pas un produit unique sans substitut », mais le mot « recouvre des objets de nature très différente, produits de grande série ou quasi-prototypes »⁸⁶. Ses « ambiguïtés économiques »⁸⁷ ne

⁸² R. Escarpit, *op. cit.*, p. 64 : « Cela se fait couramment pour les genres aux traits particulièrement accusés, comme le roman policier, d'anticipation scientifique, de suspense, etc. au moyen de magazines spécialisés, de clubs, de bulletins de liaison ».

⁸³ J. P. Arbon, « Profession ? Éditeur en ligne », *L'édition 1998-1999* (SNE), p. 16, juin 1999.

⁸⁴ « 1980-1997 : quel bilan pour l'édition ? », *ibid.*, p. 5.

⁸⁵ J. M. Bourgois, « Le livre et le numérique : l'alerte avant l'alarme », *ibid.*, p. 14 – en particulier pour l'édition spécialisée, les encyclopédies, l'édition à « contenu image », les livres scolaires, etc.

⁸⁶ J. Lindon, « Le livre comme risque », *Le Débat*, *op. cit.*, p. 76.

s'arrêtent pas là. Du point de vue des lecteurs, le livre est à la fois un bien public (« devant bénéficier de la plus grande diffusion possible et de la plus grande diversité [...] le consommateur étant de moins en moins disposé à payer pour l'obtenir ») et un bien privé (« marchand »). Bien de consommation (selon la comptabilité nationale – et de plus en plus rapide selon les « pythies » du secteur), il demeure un bien d'investissement (édition scolaire ou professionnelle, de référence ; constitution de bibliothèques individuelles). Parfois assimilé à un produit de masse (sans jamais atteindre, même pour les best-sellers, le score des véritables produits de grande consommation, du fait de l'absence d'achats répétés), « l'expérience montre en fait que l'édition dans son ensemble réalise la plus grande partie de ses recettes avec des lecteurs et des acheteurs dont les goûts et les intérêts sont spécialisés », et donc avec des produits ciblés. Enfin, « le livre présente des caractéristiques intermédiaires entre bien banal (non durable, valeur unitaire peu élevée, risque faible pour le lecteur) ou bien d'expérience (caractéristiques connues avant l'achat, par « prescription » scolaire ou médiatique, par exemple) et bien problématique ou « bien de recherche » (qui requiert un processus d'information préalable à l'achat et dont la qualité effective ne peut être mesurée qu'à travers la lecture et non avant).

En résumé, pour prendre en compte l'extrême complexité et l'ambivalence fondamentale des attentes des lecteurs, les éditeurs doivent accepter « une conception du produit-livre plus proche de celles des praticiens du marketing et des économistes [...] qui consiste à voir dans chaque livre, comme dans tout produit, un ensemble de caractéristiques allant des plus objectives et quantifiables aux plus qualitatives et parfois difficiles à identifier »⁸⁸. En analysant chacun des facteurs qui concourent à l'essor des différentes composantes du marketing dans l'édition (stratégique, opérationnel, études, relationnel, etc.), l'on s'aperçoit que le (mauvais) procès fait à ce qui n'est jamais qu'une sous-discipline du management tient pour l'essentiel à une confusion des causes et des effets, d'une part, et à la tendance très marquée à assimiler l'édition à la vente de livres de littérature générale (fiction et essais) en librairie d'autre part.

LA FONCTION MARKETING DU LIVRE EN CINQ ÉTAPES

« Cette vision de l'édition comme activité fortement personnalisée, avec pour référence essentielle l'éditeur de littérature, archétype le plus noble et le plus légitime de la profession »⁸⁹ s'accorde mal de l'apparition d'un

⁸⁷ M. Gambaro, « Approches théoriques de l'industrie du livre », *Cahiers de l'économie du livre*, n° 8, *op. cit.*, p. 89 à 92, soit l'ensemble du chapitre 3 sur les « caractéristiques économiques du produit-livre ».

⁸⁸ F. Rouet, *op. cit.*, p. 14.

⁸⁹ F. Rouet, *op. cit.*, p. 119.

nouveau métier plutôt suspect et de l'arrivée de professionnels qui, le plus souvent, ne sont pas issus du « sérail » mais d'univers beaucoup plus triviaux⁹⁰.

Pourtant l'ASFORED, créée en 1972 par le Syndical national de l'édition et « chargée de concevoir et de mettre en œuvre les formations initiales et continues adaptées aux besoins de la profession »⁹¹ a mis depuis longtemps le marketing au programme pour les étudiants (BTS, Mastère) comme pour les stagiaires des maisons d'édition pour prendre en compte « la dimension marketing » du métier d'éditeur « afin de mener un projet éditorial depuis l'étude de marché jusqu'à la mise en vente et au suivi commercial »⁹². De même, les formations universitaires (IUT, IUP, DESS, ...) consacrées aux professions du livre prévoient des modules sur le marketing ou le management d'une entreprise culturelle, et plus particulièrement d'une maison d'édition.

Autre illustration : le club « Culture & Management », qui regroupe les anciens des grandes écoles européennes – HEC, ESSEC, ESCP, INSEAD, IEP Paris mais aussi ESADE Barcelone, London Business School ou Instituto Commerciale Bocconi Milano – exerçant dans le secteur culturel, existe depuis 1993 et vient de publier un annuaire pour 1999 de 1 500 noms, avec près de 200 « managers culturels » dans le seul secteur édition (dont plus de 60 dans le groupe Hachette Livre et ses filiales)⁹³. En effet, la fonction marketing dans l'édition – lorsqu'elle est explicitement désignée comme telle – s'épanouit de préférence dans les groupes et reste l'affaire de « spécialistes », ayant reçu la formation adéquate. « Les concentrations et l'industrialisation de l'édition ont entraîné un morcellement des tâches et des fonctions [...]. La spécialisation et la technicité croissante des postes a fait évoluer les modes de recrutement. L'expérience sur le tas et les recommandations ne suffisent plus. Au cours des quinze dernières années, l'édition s'est plus nourrie de jeunes diplômés des écoles de commerce, lestés des notions essentielles du marketing, que de licenciés ès lettres ! »⁹⁴ – l'un n'empêchant pas l'autre néanmoins... D'ailleurs, il existe désormais, comme pour d'autres secteurs, des « chasseurs de tête », tel H&C Conseil, qui dans la même annonce de *Livres Hebdo* se présente comme « spécialiste du recrutement dans l'édition et la presse » et cherche à pourvoir les postes suivants : « Directeur marketing éditorial » et « Directeur marketing / ventes »⁹⁵.

⁹⁰ M. Gambaro, *op. cit.*, p. 83 – « Aujourd'hui encore, tout raisonnement économique sur le produit-livre est immédiatement perçu comme l'application au livre des techniques de vente et de promotion typiques des couches-culottes ou des savonnettes, archétypes des produits de grande consommation. »

⁹¹ *L'édition 1998-1999 (SNE)*, *op. cit.*, p. 55.

⁹² Ainsi dans son catalogue 2000, l'ASFORED propose sur le thème du marketing à la fois des stages inter-entreprises (« Le marketing et l'éditeur » - 5 jours, par exemple) et des formations « intra » (« Le merchandising », « La relation économique avec le libraire », etc.).

⁹³ *Club Culture & Management - Annuaire 1999*, publié avec le soutien de l'Association Française d'Action Artistique du Ministère des Affaires étrangères.

À l'inverse, comme se plaisait à le souligner Robert Laffont (lui-même HEC 1936 et figurant dans l'Annuaire 1999 du club « Culture et Management » comme « éditeur fondateur ») : « il n'y a pas d'école de directeur de collection »⁹⁶. « Leur intronisation n'est donc pas due à un savoir spécifique de « gestionnaire de l'édition », non plus qu'à une filiation dynastique ; mais à une spécialité universitaire ou médiatique et/ou à un réseau de relations fructueuses (khâgnes des grands lycées parisiens, Sciences Po, organisations chrétiennes ou partis politiques) »⁹⁷ – les fameuses « bonnes fréquentations » remarquablement décrites en 1997⁹⁸ et naguère par Hamon & Rotman au cours de leur « expédition en haute intelligentsia »⁹⁹. Or, c'est précisément à ce niveau intermédiaire entre la direction générale – tenue (hors les deux groupes Hachette-Lagardère et Havas-Vivendi) par des « héritiers » comme Charles-Henri Flammarion, Antoine Gallimard ou Francis Esmenard pour Albin Michel, des *self-made men* type Robert Laffont, Jérôme Lindon et en leur temps Pierre Seghers ou René Julliard, voire des « dauphins » comme Claude Durand, qui fut longtemps considéré comme le successeur « naturel » de Paul Flamand à la tête des éditions du Seuil¹⁰⁰ – et les autres services, que s'affronteront parfois nouveaux « managers culturels » et « intellocrates » (directeurs littéraires ou directeurs de collection), dont les formations, les modes de recrutement, les réseaux et surtout la conception du métier d'éditeur sont souvent aux antipodes...

Mais finalement ces « directeurs ou responsables marketing », ces « chargés de développement » voire ces « chefs de produit », dont le seul titre provoque une levée de boucliers, combien sont-ils et que représentent-ils dans l'édition française aujourd'hui ? En 1981, année capitale¹⁰¹, l'*Annuaire de l'édition française*, publié par *Livres Hebdo*¹⁰² ne recensait dans les 662 maisons que 3 « postes marketing », dont 2 directeurs respectivement chez Harlequin et Larousse. Le *Guide 89/90 de l'édition française*, où figurent 866 entreprises d'édition (« y compris les *packagers* et les clubs de livres ») dénombre 18 « directeurs marketing et/ou développement » (voire « recherche et développement » chez Lamy) : toujours chez Harlequin et Larousse, mais aussi dans l'édition scolaire (Belin, Hachette Éducation, Hatier, Nathan, MDI), jeunesse (Hemma, Milan) et BD (Dupuis, Glénat) ainsi que grande

⁹⁴ F. Piault, *op. cit.*, p. 128-129.

⁹⁵ *Livres Hebdo*, n° 200, p. 76, 12 avril 1996.

⁹⁶ R. Laffont, *Éditeur*, « Un homme et son métier », Robert Laffont, Paris 1974.

⁹⁷ F. Geoffroy, *Les Managers culturels dans l'édition*, Mémoire de recherche HEC sous la direction d'Yves Evrard, 1986.

⁹⁸ S. Coignard et M.T. Guichard, *Les bonnes fréquentations. Histoire secrète des réseaux d'influence*, Grasset, 1997.

⁹⁹ H. Hamon et P. Rotman, *Les Intellocrates*, Ramsay, Paris 1981.

¹⁰⁰ F. Geoffroy, *op. cit.*

¹⁰¹ Celle qui suivit le rachat de Hachette par Matra et ses alliés, mais aussi l'année du premier Salon du Livre de Paris et des débats autour de la loi Lang sur le prix unique du livre du 10 août 1981.

¹⁰² On a jugé préférable de se référer aux Annuaire de la profession publiés par *Livres Hebdo*, plus exhaustifs et où les maisons d'édition choisissent elles-mêmes les dénominations de leurs collaborateurs (on trouve, par exemple, dans l'annuaire 89/90, un « animateur des ventes » ou un « maître d'œuvre littéraire ») – plutôt que les guides des Salons du Livre où ne figurent dans les premières éditions que les « responsables présents sur le stand » et... seulement les exposants.

diffusion et poche (Fleuve noir, Hachette grande diffusion, J'ai lu). À noter que dans les clubs de livres ou apparentés (France Loisirs, GLM, Sélection du Reader's Digest), le terme marketing n'apparaît pas en tant que tel même s'il existe bel et bien. Enfin, l'inventaire des 1 183 éditeurs de langue française répertoriés pour 1999/2000 est encore plus révélateur : 27 « directeurs du marketing » (associés ou non avec développement, ventes, ventes directes, etc.) mais surtout pas moins de 50 « responsables marketing » (dont 1 « chef de produit » et 5 « marketers » dans l'édition multimédia)¹⁰³.

Outre la croissance « exponentielle » du nombre des postes marketing dans l'édition – multiplié par plus de vingt quand le total des maisons d'éditions ne fait « que » doubler en vingt ans, il est nécessaire de mettre en évidence plusieurs phénomènes. Le plus important est sans conteste l'entrée du marketing chez les quatre grands éditeurs encore indépendants et à forte tradition « littérature générale » : responsable marketing jeunesse, pratique (et éducation ?) pour Albin Michel ; service de promotion/publicité remplacé par une « direction marketing à part entière » tenue par une « ESSEC, ayant une expérience du marketing dans la grande consommation – et aux éditions Atlas »¹⁰⁴ chez Flammarion ; « direction marketing opérationnel » au Seuil ; enfin, « responsable marketing » chez Gallimard...¹⁰⁵ Autre constat : les pionniers comme J'ai lu, Nathan ou Hemma persévèrent, quitte à ce que le marketing soit « aspiré » vers le management et la direction générale (Harlequin) ou « éclaté » dans plusieurs services (Larousse : encyclopédies et référence, grand public, bilingues, etc.) Enfin, alors que les maisons d'édition Gründ¹⁰⁶ tout comme Eyrolles - Éditions d'organisation – présidées respectivement par un ancien et par l'actuel président du SNE – ont chacune un directeur du marketing, il n'y a pas de groupement ou de commission marketing au sein de cet organisme professionnel...

Donc, les temps changent, les métiers et les structures évoluent même si le terme marketing, d'une maison à l'autre, recouvre un quotidien et un contexte bien différents. « L'histoire des entreprises montre qu'une société n'accède pas rapidement à des structures permettant de diffuser convenablement le concept de marketing. Elle n'y arrive qu'après avoir franchi un certain nombre d'étapes »¹⁰⁷. Il est courant d'en distinguer cinq :

1. L'éditeur ne se préoccupe que de la fonction **vente** ou diffusion/distribution (même si elle est en partie déléguée à une structure générale) : administration des ventes et relations libraires, grilles d'offices et taux de

¹⁰³ Encore ce chiffre est-il sous-estimé – ainsi un même responsable marketing peut assumer la fonction pour plusieurs maisons à la fois et non des moindres : Hachette Pratique, Tourisme et Marabout, par exemple.

¹⁰⁴ « Les gens », *Livres Hebdo*, n° 329, p. 59, 19 mars 1999.

¹⁰⁵ *Ibid* : après le départ en retraite d'Ambroise Pujebet, figure de l'édition, c'est un « diplômé de Sup de Co Lyon et de l'Insead », ayant une « expérience d'encadrement commercial dans la grande distribution et le commerce de spiritueux et alcools de luxe » qui a été nommé directeur commercial « pour l'ensemble de la production de Gallimard ».

remises, animation des équipes de représentants ou de délégués pédagogiques, objectifs de mises en place et gestion des retours, etc. À noter que les segmentations réseaux libraires / hypermarchés ou librairies de 1^{er} niveau / de 2^e niveau sont déjà une esquisse de *trade marketing*...

2. La maison d'édition décide de faire de la **communication** pour mieux vendre. Ce sont tous les services « publicité / promotion » qui existent dans la plupart des maisons d'édition. Beaucoup d'entreprises du secteur – pas seulement en littérature générale – n'ont pas dépassé cette étape et la fonction « marketing » (même si le titre existe) se trouve souvent réduite à des techniques en aval du livre : catalogues, PLV, concours vitrines en librairies ; actions de promotion saisonnières auprès du public ; stands des salons ; annonces presse, radio voire parrainage à la télévision. Concernant la publicité, force est de constater que l'édition est davantage à l'ère de la « réclame » que de la communication globale – en partie du fait de l'éparpillement inévitable des budgets. Hormis les sempiternels bandeaux en noir et blanc « photo de l'auteur – couverture du livre – extraits de presse – prix éventuel – nom de l'éditeur », peu de créativité (et pas d'agence) dans ce domaine, sauf quelques campagnes remarquées de radio ou d'affichage, comme celles de *Jamais sans ma fille* et plus récemment des collections Harlequin ou Librio. Exception notable et fort intéressante – et qui n'a rien à voir avec les récentes difficultés financières : l'exemple des PUF, c'est-à-dire le choix d'une collaboration suivie avec une « agence de publicité généraliste » (Alice) et la volonté de définir une véritable stratégie de communication privilégiant « la créativité, la qualité et la cohérence [...] pour atteindre à une certaine pérennité »¹⁰⁸.

3. L'éditeur réalise des **études** pour connaître l'accueil réservé à ses livres ou collections et trouver de nouveaux débouchés. À ce sujet, il est révélateur que le livre-référence sur les professions du secteur, *Les Métiers de l'édition*, assimile et réduit la « fonction marketing » aux « études de marché, aux tests et aux fichiers », en la distinguant de la « fonction de responsable de promotion » ; qui plus est, la relègue dans « la sphère commerciale » et souligne que « la fonction de définition complètes des produits que (le marketing) peut avoir dans d'autres secteurs d'activité ne s'applique que très partiellement, mais non sans succès, dans une profession qui défend encore beaucoup les notions de risque et de créativité partagées entre les auteurs et les éditeurs »¹⁰⁹. Chacun chez soi et n'accède pas qui veut à la sphère noble de l'éditorial... Donc les éditeurs qui, parfois, « tout en dépensant des sommes importantes en études et tests, n'hésitent pas à ne pas prendre en compte des résultats négatifs ou inadaptés

¹⁰⁶ *Décisions Médias*, op. cit., p. 91, mai 1989. Alain Gründ, alors président du SNE, déclarait : « *Le Salon (du livre de Paris) reste pour les éditeurs français une vitrine marketing sans comparaison. Il nous offre en effet, une occasion unique : tester, une fois dans l'année, en grandeur réelle, sur une vaste échelle et auprès de publics très divers, l'impact de nos livres et de notre image.* »

¹⁰⁷ M. Badoc, op. cit., p. 4.

¹⁰⁸ *Le? Livres des PUF quest?onnent le mond? 10 ans de communication publicitaire (1978-1988)*, PUF, Paris 1989.

¹⁰⁹ B. Legendre, op. cit., p. 174.

pour tel ou tel nouveau produit qu'ils veulent lancer coûte que coûte »¹¹⁰ cherchent à « réduire la part du risque », à « prendre la place du consommateur, avec toute sa sensibilité et sa dimension irrationnelle »¹¹¹ et finalement à mieux le connaître. D'où la constitution et l'analyse de fichiers chez les « vécécistes » : clubs de livres mais aussi maisons d'édition spécialisées (droit, médecine, encyclopédies professionnelles, gestion d'entreprise, etc.), dont « le marketing éditorial intègre [...] des notions de fidélisation et de prestation de service assez originales dans la profession »¹¹². Autre utilisation du marketing direct : pour l'édition scolaire (envoi de milliers de catalogues et de spécimens aux enseignants - prescripteurs) et pour les ventes directes (*special sales*) : dans le meilleur des cas, livres de commande ou en souscription pour une clientèle très ciblée ; dans le pire, recherche de débouchés aléatoires (des cadeaux et comités d'entreprise aux magasins de jardinage ou de jouets) pour des invendus en librairie traditionnelle...

4. La maison d'édition conçoit ses produits (et services associés) **en fonction des attentes**, goûts et besoins de segments du marché. Le marketing, qui tente de réaliser la meilleure adéquation possible, est (presque) au centre de l'organisation. C'est vrai, par exemple, dans l'édition parascolaire, très concurrentielle, avec l'exemple fameux des Incollables. « Pour percer dans le secteur très encombré [...] des cahiers de vacances » – détenu à 50% par Hachette avec Passeport et à 25% par les cahiers Nathan – il fallait « une idée tout à fait originale. Études de marché et tests de consommateurs ont abouti à deux séries de fiches [...] avec un système de questions-réponses. Elles ont été mises sur le marché pour un test en vraie grandeur en juin 1989 ». Ensuite, « cinq mois de travail, entrecoupés de nouveaux essais ont permis d'affiner le concept [...] et la présentation [...] depuis la facilité de manipulation par une main d'enfant jusqu'au « packaging » idéal – une boîte en plexiglas – pour les hypermarchés »¹¹³. C'est « la démarche complète du «marketer concepteur de produit» » parfaitement décrite par Jean-Marie Bouvaist dans le chapitre « Le marketing des livres «qui répondent» »¹¹⁴ avec notamment comme illustrations les livres pratiques – voir à ce sujet les nombreux avatars ou *me too* du guide des vins Hachette et des célèbres manuels sur la maternité de Laurence Pernoud...

5. L'entreprise d'édition prend en compte les changements probables de **l'environnement**. Le marketing investit non seulement la fonction éditoriale mais aussi la direction générale ; il devient « management », stratégique, proactif et non plus seulement réactif. Il apporte « un contrepoint rationalisant bienvenu à la sensibilité et à l'intuition éditoriale car, suivant la formule de Jean-Pierre Ramsay, «de toute la chaîne du livre, l'aspect éditorial est sans aucun

¹¹⁰ « L'édition sous l'emprise du marketing », *Livres Hebdo, op. cit.*, p. 56.

¹¹¹ « Les hommes du marketing », *Livres Hebdo, op. cit.*, p. 41.

¹¹² B. Legendre, *Les Métiers de l'édition, op. cit.*, p. 177.

doute le plus spéculatif, c'est-à-dire celui sur lequel il y a le moins d'arguments techniques pour prendre une décision»¹¹⁵. Pour Jean-Marie Bouvaist, « c'est l'esprit même du marketing qui s'est développé depuis une vingtaine d'années [...]. C'est (là) qu'apparaît le principal changement : il s'agit d'un effort de cohérence entre la politique éditoriale et la politique commerciale [...] sans pour autant se modeler sur une demande présumée du marché »¹¹⁶ et tout en demeurant dans un marketing de l'offre, véritable nature d'un marché culturel. « La place grandissante des «comités éditoriaux» rassemblant des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise, au détriment parfois des capacités de décision « littéraires » autonomes ou de l'éditeur lui-même en son comité de lecture, en est la concrétisation ».¹¹⁷

Ainsi de techniques en aval du livre jusqu'au cœur (voire jusqu'à l'âme) du métier d'éditeur, le marketing fait lentement son chemin. Mais qu'on ne se méprenne pas : l'organisation ou la structure marketing doit être adaptée aux besoins et aux contraintes de l'entreprise. Pour cela, comme pour le reste, « rien de commun » entre les « découvreurs » (José Corti, Maurice Nadeau, Jérôme Lindon, Paul Otchakovsky – Laurens ou Olivier Cohen) et les « industriels » type Bernard Fixot, (« le plus américain de éditeurs français » comme auparavant Robert Laffont, selon Hamon et Rotman), « fabricant de best-sellers qui croit aux CD-Rom et autres produits dérivés numériques [...], sait voir le livre comme un produit de consommation courante [...] (dans) une logique de vision globale ».¹¹⁸

LE MARKETING ET L'ÉDITION : LES TROIS MISSIONS

Trois exemples, trois échecs pour l'édition. Premier cas : « des enseignants ou des chercheurs en sciences humaines et sociales, dont on a découvert avec horreur qu'ils n'étaient en général informés – quand ils l'étaient... – de la parution de livres susceptibles de les intéresser que six mois ou un an après leur date de publication, quand les livres ne sont déjà plus en librairie »¹¹⁹. Deuxième illustration : « faux livres [...], ouvrages de circonstance [...] dont les offices asphyxient les trésoreries des librairies »¹²⁰, « «fausses nouveautés», classiques et compilations [...] qui occupent les circuits de promotion et de vente du livre, et s'emparent des rayonnages des librairies (et des colonnes de la presse) au détriment de la véritable nouveauté », tandis « qu'une enquête, réalisée en février 1994 à la sortie des

¹¹³ « Les hommes du marketing », *Livres Hebdo*, *op. cit.*, p. 43.

¹¹⁴ J. M. Bouvaist, *Pratiques et métiers de l'édition*, *op. cit.*, p. 246-249.

¹¹⁵ F. Rouet, *Le livre*, *op. cit.*, p. 128.

¹¹⁶ J. M. Bouvaist, *op. cit.*, p. 246.

¹¹⁷ F. Rouet, *op. cit.*, p. 128.

¹¹⁸ « Comment Michel Houellebecq a trouvé 260 000 lecteurs. Le Roman d'un roman », *Challenges*, p. 54, mars 1999. Voir également le lancement récent aux éditions Xo des livres de Max Gallo et de Christian Jacq.

¹¹⁹ F. Gèze, *op. cit.*, p. 178.

¹²⁰ F. Gèze, « Où va l'édition française ? », *Esprit*, septembre 1989.

librairies par la Sofres, révèle qu'un client sur cinq n'a pas acheté le ou les ouvrages qu'il avait prévu d'acquérir : dans trois cas sur quatre, il n'a tout simplement pas trouvé les ouvrages qu'il cherchait »¹²¹. Troisième exemple, hélas fort répandu : un écrivain qui a peiné pendant 5 ou 10 ans de sa vie sur un manuscrit (et qui a réussi à le faire publier), voit son livre « mort-né » disparaître des points de vente après deux ou trois mois d'existence, avant même d'avoir été distingué par les critiques ou les prix littéraires et découvert par le public.

Dans les trois cas, l'offre n'a pas rencontré la demande, l'auteur n'a pas trouvé de lecteurs – ce qui est pourtant le premier devoir de l'éditeur. Or dans chacun de ces exemples, le marketing, défini comme fonction de médiation entre l'offre et la demande dans l'entreprise, peut et doit se mettre au service de l'édition afin d'organiser la rencontre de l'œuvre et du public. Voyons comment et tentons d'ébaucher une typologie du marketing des éditeurs.

Le premier cas relève plutôt du marketing opérationnel ou « de soutien », c'est-à-dire des variables d'action (produit, prix, distribution, communication) qui constituent le *marketing-mix* », dont il est particulièrement important d'assurer la cohérence (entre les différents éléments et avec la stratégie), la coordination (avec les services de l'entreprise comme avec les partenaires extérieurs) et enfin la synchronisation au moment de la mise en marché .

Un texte trop difficile pour le public visé, un choix d'illustrations inadapté pour le pays concerné, une couverture ou une maquette intérieure sans personnalité, un format qui ne permet pas de placer les livres dans les présentoirs ou les rayons ; une échelle de prix trop complexe (pour les livres de poche, par exemple) ou un rapport qualité / prix peu attractif par rapport à la concurrence ; des circuits de distribution peu valorisants ou au contraire trop sélectifs ; une communication désordonnée, mal ciblée, dans des supports inadéquats, sans fichiers pour des clientèles spécifiques, etc. : la palette est large des interventions possibles de ce que l'on pourrait appeler le « marketing de l'édition », c'est-à-dire de l'ensemble des « correctifs », des « petits plus » que l'équivalent d'un « chef de produit » dans d'autres secteurs peut apporter au cours du lancement (ou du « relancement ») d'un ouvrage ou d'une collection pour orienter le travail éditorial ou maximiser les ventes. Ce qui suppose également des procédures de contrôle – scores d'efficacité des actions de communications (en particulier, en marketing direct) mais surtout analyse des résultats grâce notamment à l'informatisation croissante des éditeurs comme des points de vente. « En connaissant par exemple avec précision combien d'exemplaires de chaque titre ont été vendus dans chaque librairie [...], on peut améliorer la mise en place et le suivi commercial des titres à venir dans chaque catégorie »¹²² ; et ainsi « remplacer auprès de (ses) meilleurs clients, dits de «premier niveau», les offices automatiques par un

¹²¹ F. Piault, *op. cit.*, p. 85 et p. 38.

¹²² F. Gèze, *op. cit.*, p. 178.

dialogue plus nourri avec les représentants, permettant de composer des commandes «à la carte»¹²³ – cela étant vrai aussi pour des points de vente plus modestes mais particulièrement « adaptés » aux livres publiés, afin de les « aider à vendre », c'est-à-dire à faire leur propre marketing. Tout le contraire de « l'industrialisation » et du « marketing de masse » en somme...

Le deuxième exemple renvoie quant à lui davantage au marketing études et à la méconnaissance profonde – voire au mépris – des goûts¹²⁴ et des attentes de lecteurs par certains éditeurs. Comme on l'a vu, les enquêtes et les analyses sur les publics ne sont pas réservées aux entreprises d'édition (ou de réédition) dont la clientèle est identifiée (clubs, livres scolaires, ouvrages spécialisés, etc.) ou encore aux produits lourds à hauts risques (encyclopédies, dictionnaires). Tout d'abord, « partir des consommateurs et aller jusqu'à eux n'implique pas nécessairement une adaptation aux besoins les plus passifs. C'est souvent chercher et mettre au point après avoir interrogé des couches de consommateurs encore intimidés par le livre ou d'autres supports culturels, le produit original par son contenu et par sa forme qui répond à des besoins et désirs rarement exprimés et moins encore pris en charge »¹²⁵. D'autre part, il faut noter que « lorsque les opérateurs du secteur s'efforcent d'aller à la rencontre des attentes présumées du public, ils le font en « amateurs » dans la mesure où ils ne se donnent généralement pas les moyens d'une véritable démarche marketing »¹²⁶. D'où des résultats très aléatoires qui confortent « l'idée que les méthodes de marketing ne peuvent s'appliquer au [livre], que la notion de public n'a pas de sens pour ce produit, que chaque [ouvrage] est unique », qu'il est moins cher de lancer un livre plutôt que de le tester, que le succès n'est pas reproductible, etc. Or c'est, précisément et paradoxalement du fait de ces « techniques extrêmement rudimentaires » – remontée informelle et non systématique des informations des libraires par les représentants ; historique des ventes qui « ne révèle rien sur les caractéristiques du public, le degré de satisfaction des lecteurs »¹²⁷, que les éditeurs seront conduits à s'inspirer des listes des meilleures ventes pour copier un succès ou à traiter un sujet dans « l'air du temps » comme dix de leurs confrères ! En fait, l'analyse de certains phénomènes récents de l'édition française, de succès restés en partie inexplicables (Winckler, Delerm, Darrieussecq, Houellebecq, etc. – pour s'en tenir aux romans) serait un champ d'investigation fort intéressant pour les responsables marketing des maisons d'édition. Non pas pour s'efforcer de « reproduire » un best-seller ou pour trouver de prétendues « recettes », mais pour mieux comprendre les « conditions

¹²³ F. Piault, *op. cit.*, p. 100.

¹²⁴ Quant au « mauvais goût » supposé du public, qu'on se réfère par exemple au sondage réalisé par BVA pour *Paris Match* auprès de 1010 personnes âgées de 15 ans et plus, leur demandant de classer leurs 5 écrivains préférés. Cet hit-parade 1945-1999 des auteurs met en tête des « poètes et musiciens des mots » – Prévert, Vian, Cocteau, etc.

¹²⁵ J. M. Bouvaist, *op. cit.*, p. 149.

¹²⁶ P. Moati, *op. cit.*, p. 115.

d'accès» du lecteur à un livre ; son processus de décision d'achat, ses « arbitrages », ses circuits d'information, ses freins et ses motivations, etc.

En résumé et pour poursuivre cette typologie, on nommera « marketing **dans** l'édition » cette importation quasi-pure de la démarche et des outils du marketing, qui veut que l'on accomplisse une « révolution copernicienne » en plaçant le lecteur / le client au centre de ses préoccupations d'éditeur – et non plus (seulement) l'auteur...

Troisième cas et troisième type de « nécessité » marketing – celui que nous baptiserons « **marketing éditorial** », le plus stratégique ; celui qui doit conjuguer le plus étroitement possible offre et demande, lecteur et auteur, édition et public. En publiant un livre, une maison d'édition, quelle qu'elle soit, « va entrer en relation avec le marché par le choix d'un *positionnement* déterminé pour une *cible* spécifique lui permettant d'atteindre ses *objectifs* (ces trois éléments constituent le « triangle stratégique » du marketing).

Prenons le cas le plus extrême et le plus polémique pour notre démonstration – un premier roman. S'il s'avère que, même dans cette hypothèse, le marketing éditorial a un rôle à jouer, l'on en déduira que l'ensemble du secteur de l'édition peut l'utiliser pour définir une stratégie. Ainsi, alors qu'il s'agit d'un marché d'offre, où la maison d'édition « révèle une demande latente, non satisfaite, non exprimée, voire même non préexistante à la proposition »¹²⁸ de l'auteur (inconnu) – et dont on ne remarquerait pas l'absence, l'éditeur tient compte implicitement du marché et même d'une cible. En effet, pour prendre un certain nombre de décisions stratégiques – sélection du manuscrit proprement dite mais aussi nombre d'exemplaires à tirer, le « capitaine » de la maison d'édition (ou son comité) doit se représenter un public possible, un lecteur idéal. « D'où cette double interrogation qui se pose à propos de tout livre et à laquelle on ne peut répondre que par un hypothétique compromis – le livre est-il vendable ? Le livre est-il bon ? » On ajoutera même, pour revenir « aux sources du métier d'éditeur [...] : "ce livre, pour quoi faire ?" [qui] reste en principe la première question que se pose tout éditeur face à tout projet éditorial – "qu'est-ce que ce nouveau volume va apporter de neuf, d'original, d'indispensable sur les étals des libraires ?" »¹²⁹ Et l'on rejoint ainsi la notion centrale du marketing, le *positionnement*, c'est-à-dire la rencontre entre les caractéristiques du livre, les attentes du lecteur (même théorique et fantasmé) et l'offre des concurrents, qui va déterminer ensuite l'ensemble des choix de l'éditeur : de la couverture au détail des mises en place dans chaque circuit de commercialisation, de la date de sortie

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ Y. Evrard, *op. cit.*, p. 89.

¹²⁹ F. Piault, *op. cit.*, p. 58.

aux envois du service de presse ; du papier et de la reliure aux messages publicitaires. Avec des résultats très variables – pour le même « contenu » – selon le positionnement préféré et des échecs notoires en cas de désaccord entre les différentes décisions.

Par ailleurs, l'éditeur, comme tout entrepreneur, doit désormais choisir et construire, livre après livre, un positionnement cohérent pour l'ensemble de sa production. « Aujourd'hui, l'éditeur qui se lance en publiant une vingtaine de titres par an, voire moins, dans une demi-douzaine de domaines différents court droit à la catastrophe, alors que l'ensemble des secteurs éditoriaux sont désormais labourés par des maisons solidement implantées avec chacune leur image propre »¹³⁰.

Ainsi même les éditions de Minuit doivent déterminer la façon dont elles souhaitent être perçues par rapport à d'autres maisons de littérature générale, par les lecteurs, les libraires, les journalistes mais aussi les auteurs. En l'occurrence, cette identité forte passe par la constitution d'un « portefeuille » d'écrivains (avec, sur le modèle de la matrice BCG, les « vedettes » – Rouaud – ou les « vaches à lait » – Duras), une stratégie de « spécialiste » (notamment le Nouveau Roman et ses avatars contemporains), un refus de la diversification ; mais aussi par la gestion raisonnée (et feutrée) de son image de marque (sobriété voire austérité des couvertures, des catalogues ou des encarts presse : stratégie de communication plutôt « push » – relations libraires – que « pull » – en direction du public et des médias, etc.). Toutes ces caractéristiques dénotent une grande cohérence et une parfaite maîtrise de ses « compétences distinctives ». Ainsi la formule consacrée des lettres d'éditeurs refusant un manuscrit « parce qu'il ne correspond pas à la ligne éditoriale (ou) n'entre pas dans le cadre des collections » n'est pas si arbitraire qu'il y paraît. Inutile d'envoyer aux éditions de Minuit, pour continuer notre exemple, une grande fresque historique, pleine « de bruit et de fureur », de rebondissements et de personnages – l'éditeur ne saurait pas la « vendre ». Ce n'est pas son métier, son savoir-faire (quels que soient les paramètres de la « mise en marché »), ni sa vocation. Mais pour réaffirmer ces choix stratégiques en pleine conscience, certaines notions de « marketing éditorial » peuvent s'avérer précieuses...¹³¹

¹³⁰ *Ibid.*

¹³¹ Comme, par exemple, les neuf critères de choix d'un bon positionnement (force, compatibilité, spécificité, cohérence, moyens, volume, durabilité, repli, cannibalisation) mis en évidence par Jean-Noël Kapferer et rappelés par Yves Evrard, *op. cit.*, p. 91.

CONCLUSION

Faire moins de livres (inutiles) et les lancer mieux... En résumé, les gens de marketing ne doivent pas avoir d'autre prétention que de connaître suffisamment les atouts de leur métier – et ses limites – pour mieux se mettre au service des éditeurs quelle que soit leur taille et leur ambition. Qu'on ne leur demande pas de découvrir le Rimbaud du XXI^e siècle ou de garantir le succès à 100 % d'une nouvelle collection. L'édition demeure risquée, aléatoire, en un mot humaine. Par contre, le marketing du livre peut notamment permettre de :

– mieux connaître la demande globale comme le comportement du « lecteur individuel » ; organiser une veille systématique (nouvelles technologies, réglementations nationales et internationales, évaluation de la concurrence et des intermédiaires, etc. (**marketing études**))

– repérer les partenaires potentiels pour des coéditions, des filiales communes de commercialisation ; segmenter sa clientèle par âge (livres jeunesse), par « communauté »¹³², par usage (guides de tourisme) voire par lieu de lecture (cf. « Bathroom Reader Press » aux États-Unis !) ; détrôner un « long seller » incontournable (livres pratiques notamment) mais qui ne satisfait pas toutes les attentes ; construire un portefeuille d'écrivains ou une collection de titres que le lecteur achètera « les yeux fermés » (**marketing stratégique**)

– prolonger le cycle de vie d'ouvrages un peu vieilliss mais importants en termes de chiffre d'affaires ou d'image : déterminer un prix de vente, qui ne soit « plus la simple extrapolation d'un prix de revient technique fixé par des prestataires de service » ; rechercher, selon les circuits de commercialisation, « des réponses adaptées dans le choix des gammes de produits, dans la conception des argumentaires, dans la présentation physique des livres » ; « fixer des objectifs clairs aux campagnes de publicité et de promotion »¹³³ voire aux attachés de presse. (**marketing opérationnel**)

Les mythes et paradoxes recensés en début d'article à propos du marketing des éditeurs peuvent finalement s'interpréter de la manière suivante :

¹³² « *L'hebdomadaire Publishers Weekly fait état d'une quarantaine de presses explicitement féministes, d'une centaine d'éditeurs visant exclusivement le lectorat noir américain, ou encore d'une myriade de petites maisons spécialisées dans la littérature et les questions homosexuelles.* ». F. Cusset, *op. cit.*, p. 26.

¹³³ J. M. Bouvaist, *op. cit.*, p. 249.

– « **Le marketing a toujours existé** » : on fait plutôt référence au marketing opérationnel ou marketing de l'édition, qui effectivement peut se pratiquer « sans le savoir », et qui ne pose de problèmes à personne s'il ne « s'attaque » pas au produit lui-même.

– « **Le marketing n'existe pas** » : il s'agit alors du marketing études ou marketing **dans** l'édition qui, trop orienté sur le marché et le client, se voit relégué dans les secteurs les plus « commerciaux » de l'édition (clubs), mais aussi selon la typologie italienne dans les « grandi opere » et la « paralittérature »¹³⁴.

– « **Le marketing est la pire / la meilleure des choses** » : on atteint le cœur de chaque métier avec le marketing stratégique ou **marketing éditorial**, qui engage l'ensemble de la maison d'édition et peut s'avérer effectivement d'autant plus dangereux qu'il est efficace...

Pour éviter cet écueil, une recommandation : le marketing ne doit pas être conçu comme ayant « une vie propre »¹³⁵ au sein de la maison d'édition. Il doit pouvoir intervenir à tous les stades de la vie du livre dans un esprit de constante collaboration, bref « de l'intérieur » et le plus proche possible.

« L'art du marketing des produits culturels approche de l'âge adulte. Ses règles subtiles, aux infinies nuances, attendent l'imagination et la rigueur, la passion et la volonté, l'esprit concret et le dynamisme d'une nouvelle race de "créatifs", d'un "nouveau profil d'éditeur". Homme ou femme de la synthèse produit / marché, c'est, dans la meilleure tradition du marketing contemporain [...] qu'il est amené [...] à reconstituer l'unité du métier telle qu'elle se présentait aux origines du livre imprimé »¹³⁶. Gageons que cette nouvelle génération d'« éditeurs-marketers », qui s'est multipliée depuis vingt ans, est en train de faire ses armes, pour l'amour du livre et sa pérennité.

Article paru dans la revue *Entreprises et Histoire*, « Édition et grand public », n° 24, juin 2000, pp. 43-68

Auteur

Diplômée de HEC et de Paris IV (Licence de lettres modernes, Licence de philosophie), Françoise Geoffroy-Bernard a exercé pendant dix ans des fonctions marketing dans plusieurs maisons d'édition, notamment chez Hachette. Elle est actuellement formatrice-consultante en marketing à l'Asford (Centre de formation du Syndicat national de l'édition) et chargée de cours au Mastère spécialisé « Management de l'édition » de l'ESCP-Europe.

¹³⁴ M. Gamboro, *op. cit.*, p. 86-87 : « grandi opere » : produits lourds de vulgarisation (encyclopédies, dictionnaires, éditions de classiques en plusieurs volumes) ; « paralittérature » : genres dits « mineurs » (policiers, science fiction, romans « roses », etc.).

¹³⁵ *Livres Hebdo*, *op. cit.*, 9 février 1990.

¹³⁶ J. M. Bouvaist, *op. cit.*, p. 250 et p. 81 et 82.

1) Connaître, analyser (marketing ÉTUDES)

le marketing *dans* l'édition

Veille (environnement)

Études (demande, concurrence)

Diagnostic

2) Recommander, décider (marketing STRATÉGIQUE)

le marketing *éditorial*

Objectifs

Cible(s)

Positionnement

3) Agir, contrôler (marketing OPÉRATIONNEL)

le marketing *de* l'édition

Produit

Prix

Distribution / Force de vente

Communication

La démarche marketing de l'éditeur