



Les challenges de la transformation digitale des groupes d'édition

A la veille d'une accélération de l'évolution physique / digitale du marché du livre, les groupes d'édition ont déjà mené nombre d'initiatives leur permettant de **construire un positionnement durable dans le digital**.

Ils doivent maintenant mener les nécessaires adaptations de leurs activités traditionnelles - édition, diffusion et distribution - dont certaines sont à forts coûts fixes, pour faire face à l'accélération de la baisse de vente de livres physiques, **sans quoi ils encourent les mêmes risques que les autres industries culturelles** (presse notamment).

Les challenges de la transformation digitale des groupes d'édition

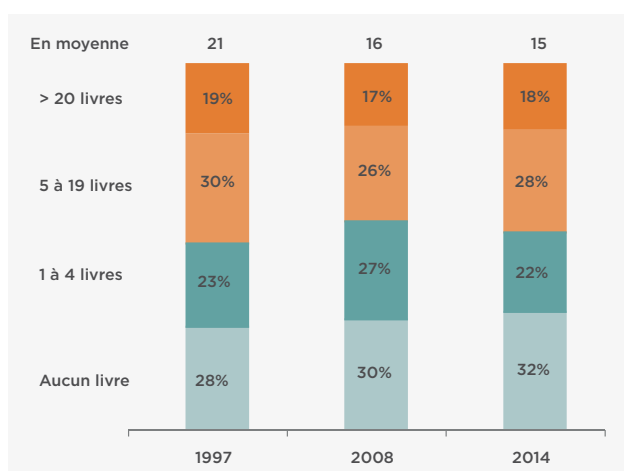
UNE EVOLUTION PHYSIQUE / DIGITALE DU MARCHÉ DU LIVRE QUI SE FAIT EN DOUCEUR

Jusqu'à maintenant, l'évolution physique / digital sur le marché du livre a été progressive :

Depuis 2008, les ventes de livres (en nombre d'exemplaires) en France semblent s'installer dans une tendance à une légère baisse - (-2,0% / an en moyenne)¹ - qui touche une grande partie des catégories du livre. L'évolution des pratiques de lecture, notamment chez les plus jeunes et les jeunes actifs, semble annoncer une accélération à terme de cette baisse.

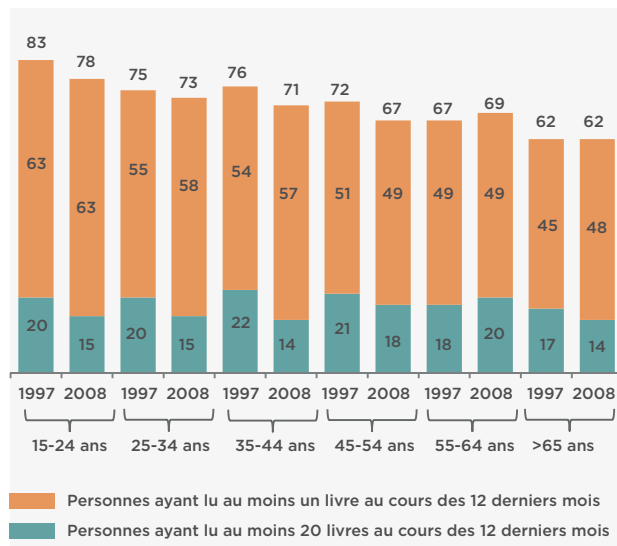
Evolution de la fréquence de lecture¹

Nombre de livres lus lors des 12 derniers mois



Evolution des habitudes de lecture par tranche d'âge²

Sur 100 personnes de chaque groupe interrogé



Parallèlement, le marché français de l'ebook a connu un démarrage en douceur, voire un « faux départ », le taux de pénétration de l'ebook en 2013 n'ayant pas dépassé la barre des 3% en France, alors que plus d'un anglais et d'un américain sur 4 est un lecteur d'ebook³ :

« Ce phénomène est dû à des facteurs inhérents à l'offre (disponibilité des ebooks, niveau de prix...) qui contraignent le développement du marché de l'ebook. Par ailleurs, la demande d'ebooks reste limitée, principalement par le faible taux de pénétration cumulé des liseuses et des tablettes, mais aussi pour des raisons culturelles, plus de 40% des Français affirmant ne pas avoir l'intention d'acheter d'ebook » explique Thomas Delteil, manager au sein du cabinet.

1. Source : Direction du Livre et de la Culture, analyse Kurt Salmon

2. Source : « Les Pratiques culturelles des Français », Ministère de la Culture et de la Communication (dernière édition de 2008), « Les nouveaux lecteurs : état des lieux et évolution des pratiques de lecture depuis 2011 », Ipsos MediaCT (mars 2014), analyse Kurt Salmon

3. Source : The Global eBook survey 2013, Bookboon.com, analyse Kurt Salmon

Cependant, plusieurs facteurs de croissance (baisse du prix des liseuses et tablettes, amélioration du confort de lecture, développement de l'offre en ebook...) vont très certainement conduire à **une accélération de l'évolution physique / digital**.

Pour tirer profit de cette évolution en profondeur de leur marché, deux challenges majeurs se présentent à eux :

Challenge #1 : Construire un positionnement durable dans le digital

Challenge #2 : Améliorer la performance de leurs activités traditionnelles : édition, diffusion, distribution.

DES GROUPES D'ÉDITION PRETS A TIRER PROFIT DU DÉVELOPPEMENT IMMINENT DE L'EBOOK

Dans l'univers digital, les groupes d'édition ont déjà menés nombre d'initiatives leur permettant :

- De prendre place sur la chaîne de valeur de l'ebook
- De garder le contrôle sur le développement du marché et le partage de la valeur
- D'améliorer la valeur perçue et de monétiser un marché où les clients ont une moindre propension à payer.

« Si tous les risques ne sont pas encore totalement évacués, les groupes d'édition sont aujourd'hui en bonne position pour profiter pleinement du développement du marché de l'ebook en France » affirme Guillaume Raoux, senior manager au sein du cabinet.

CHALLENGE #1 : CONSTRUIRE UN POSITIONNEMENT DURABLE DANS LE NUMERIQUE

CHALLENGES

EXEMPLES D'INITIATIVES

Prendre place sur la chaîne de valeur de l'ebook

- **Acquisition des compétences éditoriales digitales** (contenu, format), RP, marketing, services digitaux additionnels, infrastructure technique ...permettant d'assurer le développement de l'ebook
- **Développement de plateformes de diffusion et de vente** numérique

Garder le contrôle sur le développement du marché et le partage de la valeur

- **Adaptation de l'offre à destination des auteurs pour sécuriser l'acquisition des droits numériques**
- Soutien aux initiatives de **plateformes technologiques ouvertes** (TEA, Publie.net, Immatériel...) et développement **d'offres multi formats** (PDF, epub, multipocket, streaming, mp3) **pour éviter le contrôle du marché par un acteur technologique**
- Extension du **prix unique** à l'ebook et **multiplication de partenariats commerciaux** avec les plateformes de vente **pour éviter la concentration du marché autour d'un acteur et la destruction de valeur**
- **Négociation de commissions** avec les plateformes de vente à des taux proches des taux actuels, négociation des droits avec les auteurs (en cours) **permettant de sauvegarder l'économie des groupes**

Améliorer la valeur perçue et monétiser un marché où les clients ont une moindre propension à payer

- Développement de **nouveaux formats** (format court, hybrides ...) exploitant les propriétés du numérique et adaptés aux différents segments de livres
- Multiplication des **formules tarifaires** (location, prêt, abonnement, à l'acte) qui stimuleront à terme l'achat
- Développement de **services additionnels** aux lecteurs

DES GROUPES D'ÉDITION QUI DOIVENT MAINTENANT SE PRÉPARER À LA BAISSÉ DES VENTES PHYSIQUES ET AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE LEURS ACTIVITÉS TRADITIONNELLES

Ils doivent maintenant améliorer la performance de leurs activités traditionnelles d'édition, distribution, diffusion. Ces activités reposent sur d'importants coûts fixes et peuvent fragiliser les groupes d'édition en cas d'accélération de la baisse des ventes physiques.

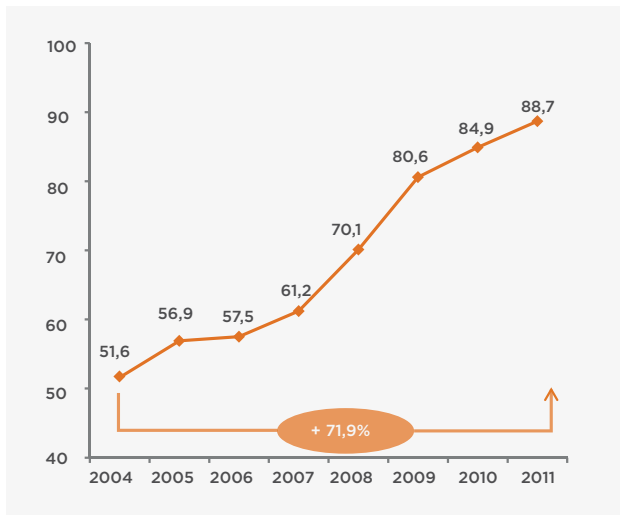
Sur l'édition, ils doivent adresser plusieurs problématiques :

Protéger les revenus issus de la vente de livres (physiques) qui sont en moyenne orientés à la baisse dans les grandes maisons d'édition depuis 2008.

Maîtriser et variabiliser les charges d'exploitation (frais de personnels et consommations intermédiaires) dont le poids a cru de près de 4 points⁴ dans les revenus des maisons d'édition depuis 2006 pour préserver l'économie.

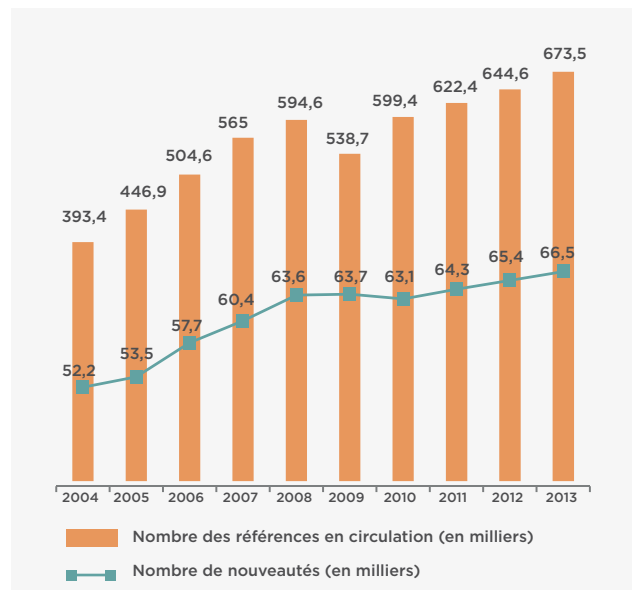
Maîtriser la hausse des stocks et du BFR qui a augmenté de près de 70% (en jours de CA) depuis 2004 (inflation de nouveautés, LME, développement des retours et invendus) et limite la capacité d'investissement des grandes maisons d'édition.

BFR (en jours de CA)⁴

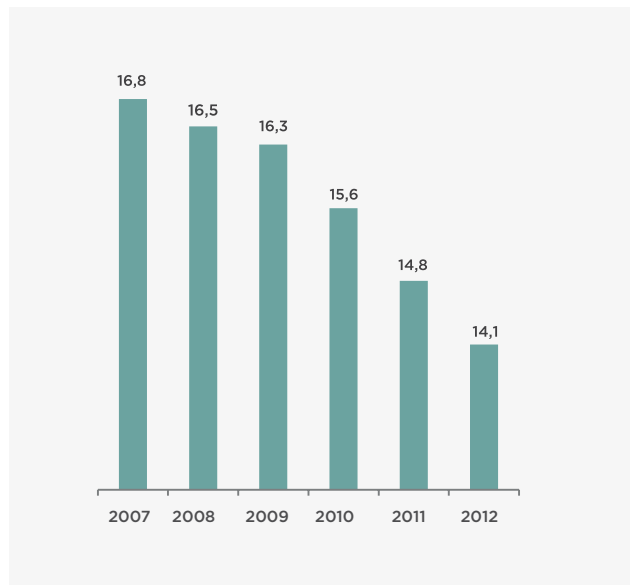


Sur la diffusion / distribution ils doivent **maîtriser l'impact de la structure des ventes sur la hausse des coûts fixes** de diffusion (augmentation du nombre de nouveautés, baisse du poids des meilleures ventes, baisse des ventes par points de vente) et de distribution (augmentation du nombre de références en circulation, augmentation du taux d'invendus, maintien du nombre de points de vente) qui augmente les risques financiers en cas d'accélération de la baisse des ventes physiques.

Evolution du nombre de références en circulation et du nombre de nouveautés⁵



Ventes par point de vente (milliers d'exemplaires)⁵



4. Source: Xerfi « Edition de livres » 2011

5. Source : Centre National du Livre, Ministère de la culture – Les chiffres clés du livre, analyse Kurt Salmon

Face à chacune de ces problématiques d'adaptation, les groupes d'édition doivent passer au crible plusieurs pistes. Cela passe par des mesures d'optimisation des opérations à l'échelle des groupes comme par des mesures à plus long terme à l'échelle de la filière comme par exemple la mutualisation entre groupes des dispositifs de diffusion et de distribution.

« S'ils n'anticipent pas l'accélération de la baisse de ventes physiques et ne repensent pas leurs activités traditionnelles, les groupes d'édition encourent les mêmes risques que d'autres industries culturelles

comme la presse : fragilisation des éditeurs limitant leur capacité à investir dans le digital et les autres relais de croissance, voire à pérenniser leur activité ; dégradation rapide de l'économie des acteurs de la distribution / diffusion disposant d'une structure à forts coûts fixes et sans véritable relais de croissance; difficulté à mener les actions de rénovation par manque de moyens compte tenu de l'ampleur des impacts sociaux » conclut Guillaume Raoux, senior manager au sein du cabinet.

CHALLENGE #2 : AMELIORER LA PERFORMANCE DES ACTIVITES TRADITIONNELLES

CHALLENGES		EXEMPLES D'INITIATIVES
EDITION	Protéger les revenus, maîtriser et variabiliser les charges d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser les revenus : revoir la politique de prix / augmenter les prix sur certaines catégories de livre, renforcer l'efficacité commerciale Optimiser les charges : optimiser les charges externes (frais généraux, achats industriels, achat médias), moderniser les processus métiers et support, amplifier les synergies entre maisons d'édition Etudier d'autres leviers plus long terme : pertinence de la position concurrentielle et adéquation offre / demande, réduction de la complexité (# de références / nouveautés, # de points de vente...)
	Maîtriser la hausse du BFR	<ul style="list-style-type: none"> Maîtriser les créances clients : diminuer le temps de cycle commande / recouvrement, améliorer la performance du recouvrement... Maîtriser les dettes fournisseurs : réduire les dettes fournisseurs, renégocier les clauses contractuelles... Réduire les stocks: solidifier le système de prévision et le système de pilotage des ventes et des stocks, affiner et segmenter le modèle de détermination des stocks de sécurité, segmenter la politique de service par point de vente, négocier à la baisse les quantités minimales d'impression...
DIFFUSION	Maîtriser l'impact de la structure des ventes sur la hausse des coûts fixes	<ul style="list-style-type: none"> Adapter le dispositif de diffusion à l'évolution des ventes : le ciblage (# de points de vente), l'adéquation offre / canaux, l'allocation ressources / canaux, processus et outils de gestion commerciale, le système de management de la performance Etudier d'autres leviers plus long terme : mutualiser l'effort commercial avec d'autres acteurs / concurrents, diversifier la nature des produits vendus
DISTRIBUTION	Maîtriser l'impact de la structure des ventes sur la hausse des coûts fixes	<ul style="list-style-type: none"> Adapter le dispositif de distribution à l'évolution des ventes : les principes de gestion des produits, processus et système de pilotage, les opérations (entrepôts centraux et régionaux, transports) Etudier d'autres leviers plus long terme : mutualiser le dispositif de distribution avec d'autres acteurs / concurrents, diversifier la nature des produits distribués

Kurt Salmon

Success for what's next

Cabinet international de conseil en management, Kurt Salmon offre à ses clients l'ensemble des expertises indispensables pour devenir les leaders de demain.

Nous offrons bien plus qu'un simple partenariat à nos clients. Nos équipes s'intègrent en toute transparence au sein de votre structure et développent des solutions innovantes et sur mesure pour résoudre la complexité que le XXI^e siècle fait naître chaque jour.

Réussir dans l'environnement actuel dominé par les consommateurs est un défi immense. Cependant, les entreprises doivent se projeter dans le futur et se positionner pour ancrer leur réussite dans un avenir encore plus incertain. C'est à partir de ce moment-là que Kurt Salmon intervient.

La transformation comme résultat: nous appelons cela "Success for what's next".

AUTEURS

Guillaume Raoux

Senior Manager

+33 1 55 24 30 41

guillaume.raoux@kurtsalmon.com

Thomas Delteil

Manager

+33 1 55 24 33 36

thomas.delteil@kurtsalmon.com

Sandra Falque

Consultante

+33 6 75 61 34 91

sandra.falque@kurtsalmon.com

Kurt Salmon

159, avenue Charles de Gaulle

92521 Neuilly-sur-Seine cedex, France

O +33 (0)1 55 24 30 00 F +33 (0)1 55 24 33 33

www.kurtsalmon.com

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London
Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco

 @KurtSalmonFR

 @KurtSalmon_TME