

Teaser

Contacts : Sonia El Ouardi / Amélie Fournier / Elise Droze
 Relations Presse
 WELLCOM
 33 1 46 34 60 60
se@wellcom.fr / afo@wellcom.fr / ed@wellcom.fr

Elise Carrard
 Responsable Relations Presse
 Kurt Salmon
Elise.carrard@kurtsalmon.com

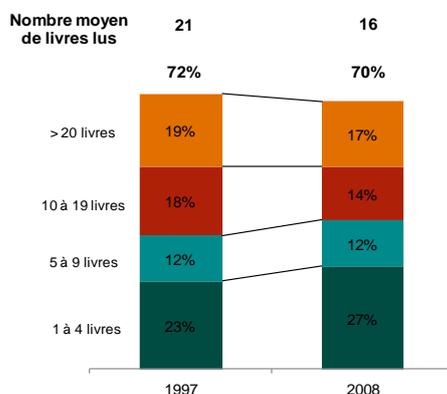
Après l'ebook, les groupes d'édition sont face à la nécessité de repenser l'économie du livre

Paris, le 5 novembre 2012 – **A la veille d'une accélération de l'évolution physique / numérique du marché du livre, les groupes d'édition ont déjà mené de nombreuses initiatives leur permettant de construire un positionnement durable dans le numérique. 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 ventes de livres, afin de ne pas encourir les mêmes risques que les autres industries culturelles (presse notamment). Un sujet majeur qui sera au cœur des « Assises du livre numérique » qui s'ouvrent cette semaine.**

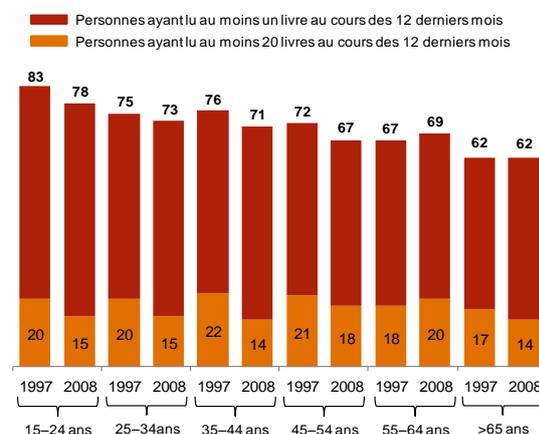
Un marché du livre en recul...

Depuis 2008, les ventes de livres (en nombre d'exemplaires) en France semblent s'installer dans une tendance à une légère baisse – TCAM¹ 07-10 -2,4% (source Direction du Livre et de la Culture) - qui touche une grande partie des catégories du livre. De plus, l'évolution des pratiques de lecture, notamment chez les plus jeunes et les jeunes actifs, semble annoncer une accélération à terme de cette baisse.

Pénétration par usage



Pénétration par âge



1 TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen

... Et celui des ebook qui décolle en douceur !

Parallèlement, le marché français de l'ebook connaît un démarrage en douceur (0,5% de taux de pénétration en 2011) dans un marché européen faiblement développé (1,1% en 2011) au regard des Etats-Unis (17,5%)².

« 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 » **explique Thomas Delteil, du cabinet Kurt Salmon.**

Des groupes d'édition prêts à tirer profit du développement imminent de l'ebook

Cependant, plusieurs facteurs de croissance (développement attendu des liseuses et tablettes, développement de l'offre en ebook...) vont très certainement conduire à une **accélération de l'évolution physique/numérique du marché.**

Pour tirer profit de cette évolution en profondeur de leur marché, deux enjeux majeurs se présentent à eux : **construire un positionnement durable dans le numérique et anticiper l'impact de la baisse du physique sur leurs trois principales activités** (reposant sur d'importants coûts fixes pour dégager des marges de manœuvre et financer le développement du numérique).

Dans l'univers numérique, les groupes d'édition ont déjà mené nombre d'initiatives :

- ⇒ **Prendre place sur la chaîne de valeur de l'ebook** : acquisition des compétences d'éditeur digital, développement de plateforme de diffusion.
- ⇒ **Garder le contrôle sur le développement du marché et le partage de la valeur** :
 - **en sécurisant l'acquisition des droits numériques** : adaptation et enrichissement de l'offre à destination des auteurs.
 - **en évitant le contrôle du marché par un acteur technologique** : soutien aux initiatives de plateforme ouverte, développement d'offres multi format.
 - **en évitant le contrôle du marché par une plateforme de vente et la destruction de valeur** : extension du prix unique du livre, multiplication des partenariats avec les plateformes de vente, développement des ventes directes
 - **en contrôlant le partage de la valeur** : négociation de taux de commissions proches des taux actuels avec les plateformes de vente, négociation des droits avec les auteurs.
- ⇒ **Améliorer la valeur perçue et monétiser un marché** où les clients ont une moindre propension à payer : développement de nouveaux formats, multiplication des formules tarifaires, développement de services additionnels.

« 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, du Cabinet Kurt Salmon.**

Des groupes d'édition qui doivent maintenant repenser le livre

Les groupes d'édition doivent maintenant adresser plusieurs problématiques d'adaptation de leurs activités traditionnelles d'édition, distribution, diffusion et anticiper l'impact de la baisse des ventes de livre:

- Sur l'édition :
 - ⇒ **Protéger les revenus issus de la vente de livres** (physiques) qui sont en

² Source : Book Republic / ATKearney, analyse Kurt Salmon

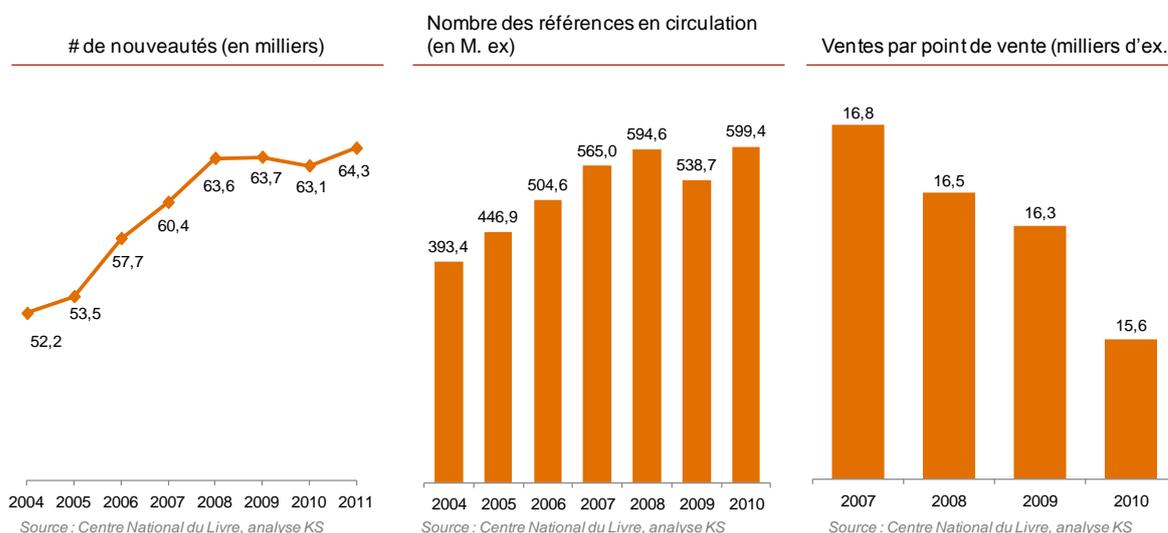
moyenne orientés à la baisse dans les grandes maisons d'édition³ depuis 2008⁴

⇒ **Maîtriser et variabiliser les charges d'exploitation** dont le poids a cru de près de 2 points dans les revenus des grandes maisons d'édition depuis 2004

⇒ **Maîtriser la hausse des stocks et du BFR qui a augmenté de près de 65%** (en jours de CA) depuis 2004(5) (inflation de nouveautés, LME, développement des retours et invendus) et limite la capacité d'investissement des grandes maisons d'édition

▪ Sur la diffusion / distribution :

⇒ **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



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.

³ CA supérieur à 1 M€

⁴ Source : Xerfi / Greffe des tribunaux de commerce, analyse Kurt Salmon

⁵ Source : Xerfi, analyse Kurt Salmon

| Activité / Problématique | Pistes (non exhaustif) |
|--------------------------|--|
| Edition | <p data-bbox="300 248 491 414">Protéger les revenus, maîtriser et variabiliser les charges d'exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Optimiser les revenus: revoir la politique de prix, 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...) <hr/> <p data-bbox="300 427 491 593">Maîtriser la hausse du BFR</p> <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 | <p data-bbox="300 607 491 772">Maîtriser l'impact de la structure des vente sur la hausse des coûts fixes</p> <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 | <p data-bbox="300 786 491 945">Maîtriser l'impact de la structure des vente sur la hausse des coûts fixes</p> <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 |

« 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 numérique 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 du cabinet Kurt Salmon.

A propos de Kurt Salmon

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation.

Plus d'informations : www.kurtsalmon.com