Les stratégies marketing

par Aurélie de Lanlay*

De la segmentation des collections aux pratiques de relookage, de la présence sur le marché international à l'implantation sur le marché scolaire, les stratégies de marketing ont une importance croissante chez de nombreux éditeurs. Aurélie de Lanlay décrit les démarches les plus significatives ou les plus courantes et situe leur rôle dans les politiques éditoriales.

Pour réaliser un ouvrage ou lancer une collection, beaucoup de maisons d'édition adoptent aujourd'hui une démarche marketing, confiée à un secteur - ou département - qui s'attache à mener une réflexion globale sur les différents éléments du mix-marketing - le produit, le prix, la promotion, la distribution - en utilisant les outils habituels : veille concurrentielle, études de concurrence, études de marché. Ce « secteur marketing » remplace ce que l'on nommait autrefois « secteur promotion ».

Ce changement de dénomination traduit l'évolution du rôle qui lui est dévolu : si auparavant, le département promotion se chargeait seulement de promouvoir un produit fini, aujourd'hui le département marketing participe aussi à l'élaboration des caractéristiques physiques de l'ouvrage en menant une réflexion sur le choix du format, du prix, de la couverture, etc. conjointement avec les départements d'édition. Toutefois, ce ne sont pas les chefs de produits qui déterminent la création de l'ouvrage, car c'est l'éditeur qui reste, dans le secteur jeunesse, le principal « accoucheur du livre ». Chez Flammarion par exemple, les chefs

*Aurélie de Lanlay a été chargée de la partie concernant l'édition dans le document récemment publié par la Direction des études et de la prospective du Ministère de la Culture et de la Communication[1]. L'article présenté ici en est une version résumée. Nous adressons nos remerciements à Sylvie Octobre, chargée de mission à la DEP, qui en a autorisé la publication.

de produits soulignent qu'ils font avant tout un travail de marketing opérationnel. C'est-à-dire qu'ils doivent mettre en place la politique de promotion et de valorisation de l'ouvrage en aval du produit : campagne de promotion, mise en place de la PLV[2] , démarchage et mailings des prescripteurs. Ils n'ont donc que peu de poids sur la création du livre en tant que tel.

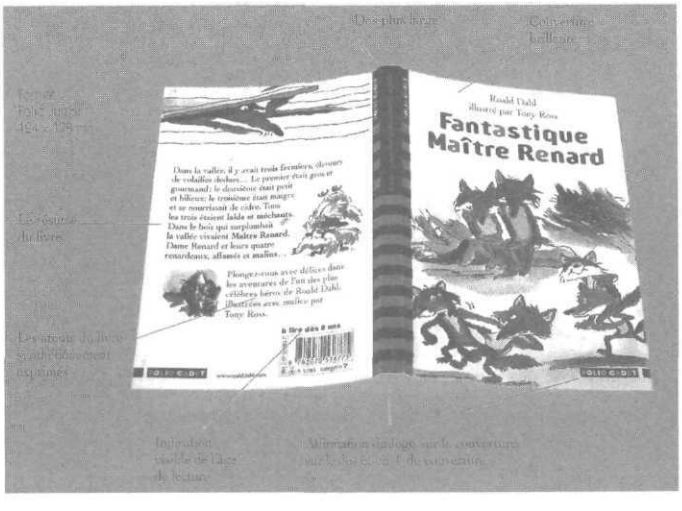
Encore qu'en édition jeunesse certaines stratégies puissent être nommées « éditoriales » par les uns et qualifiées de « marketing » par les autres : par exemple, le choix de développer une collection sur le thème du « frisson » peut être considéré comme une orientation éditoriale, avec un choix de contenu, d'auteurs et d'illustrateurs, mais peut aussi être considéré comme la volonté d'occuper un créneau et de segmenter une collection en thèmes.
Les évolutions de l'offre éditoriale sont donc le résultat d'une alchimie entre réflexion éditoriale et marketing, qui varie selon les maisons d'édition.

Diversification de l'offre : la segmentation s'affine

Les éditeurs segmentent leurs collections afin de faciliter le rapport direct du lecteur – ou de l'acheteur – au livre et de répondre notamment à la demande des grandes surfaces non spécialisées. Disposant de peu de vendeurs, qu'on ne peut pas appeler « libraires » puisqu'ils ne sont pas spécialisés, les grandes surfaces préfèrent référencer des collections facilement identifiables sur les linéaires. Le client doit trouver seul les réponses à ses interrogations : à quel âge s'adresse le titre ? quel est son sujet ? quels sont les thèmes qu'il aborde ? etc.

Après Chair de poule, 100% aventure ! chez Bayard, et la première couverture de Frissons chez Pocket Jeunesse en 1994

Relookage de Folio Cadet chez Gallimard Jeunesse : « dos plus large, couverture brillante, indication visible de l'âge de lecture, résumé du livre et atouts du livre synthétiquement exprimés... »



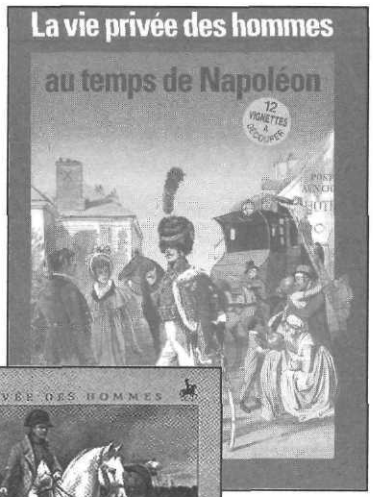
Cette segmentation, de plus en plus fine, permet également à plus de collections de trouver un créneau : une collection qui couvre la tranche des 6-10 ans peut se segmenter en 6-8 ans et 8-10 ans, permettant ainsi le positionnement d'une nouvelle collection.
À l'inverse, pour toucher un public plus large, les éditeurs proposent des titres connus dans plusieurs collections s'adressant à des tranches d'âge différentes.
On retrouve par exemple *Bécassine* chez Gautier-Languereau ou *Le Petit prince* chez Gallimard, exploités dans des collections ne ciblant pas le même lectorat.

Paul Garapon apporte une explication de cette segmentation fine par âge :
« [...] une tendance lourde de la littérature jeunesse est à une sur-instrumentalisation pédagogique et éducative, ce que souligne encore l'approche sans cesse plus psychomorphique des publics en termes de conception d'ouvrages : il y a les tout-petits (jusqu'à 3 ans), la petite enfance (de 3 à 5 ans), la moyenne enfance (de 5 à 8 ans), la grande enfance (de 8 à 11 ans) la préadolescence (de 11 à 13 ans), l'adolescence (de 13 à 17 ans), la post-adolescence (de 16 à 18 ans) et, désormais, la catégorie des jeunes adultes (18 ans et plus)... Une telle segmentation est aussi bien le signe de l'avènement de catégories médicales psychopédagogiques (aux fins d'accompagner le développement psychologique et social) attestant de notre passion d'éduquer (au moment où l'éducation familiale change, peut-être ?) que la marque de la complexité d'un marché où les jeunes, devenus une catégorie sociale de consommation à part entière, font l'objet d'un ciblage marketing et éducatif plus fin qu'auparavant. »[3]

L'édition jeunesse est également de plus en plus segmentée par thèmes[4].
Quant à la segmentation par format, elle s'est développée sur le modèle du marché anglo-saxon depuis quelques années. Les titres à fort potentiel et les titres achetés à l'étranger – souvent dans les pays anglo-saxons – sont proposés dans un format hors série (c'est-à-dire un grand format), avant d'être, après quelques mois en librairie, déclinés en poche. Pour de nombreux observateurs, ce sont les best-sellers qui, en touchant une cible très large, ont fait accéder la fiction jeunesse à ce nouveau format. Ce phénomène est-il le signe d'une reconnaissance de la littérature jeunesse par des lecteurs adultes, ou le témoignage d'enjeux marketing et de pressions commerciales analogues sur les deux marchés ? Peut-être à la fois l'un et l'autre.

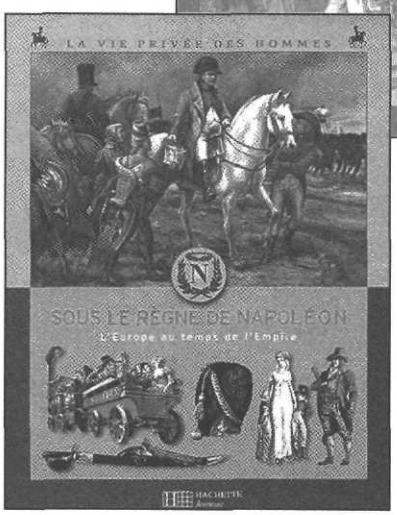
Le « relookage »

Depuis la fin des années 1990, de nombreuses maisons cherchent à repositionner leur offre afin d'augmenter leur visibilité et de conquérir de nouveaux lecteurs. Cet effort de repositionnement passe d'abord par le « relookage », travail fait souvent conjointement entre les équipes éditoriales et les équipes marketing, qui permet une meilleure visibilité dans les linéaires. Le contenu reste le même mais la maquette, le format, l'impression, le papier évoluent pour donner une image créative et « dans l'air du temps » à la collection. En général, ce sont les collections au format poche qui sont les premières « relookées » et ceci pour deux raisons. Tout d'abord le chiffre d'affaires que ces collections génèrent ne doit pas faiblir : le relookage permet d'occuper les linéaires, de créer l'effet « nouveauté » et, donc, d'obtenir des



Au temps de Napoléon
© 1979

Relookage de la collection La Vie privée des hommes chez Hachette Jeunesse



Sous le règne de Napoléon
© 2003

Loin des best-sellers, d'autres titres moins connus font aussi l'objet d'adaptations télévisuelles.
Page extraite du catalogue de de L'École des loisirs

pages de rédactionnel dans la presse et de donner une image dynamique de la maison. D'autre part, ce sont des collections cohérentes, dont l'image est plus facile à faire évoluer et dont on peut réorganiser la segmentation lors de la définition d'un nouveau positionnement. Enfin, le domaine de la fiction est très concurrentiel : l'objet « livre » (pagination, format, couleur, qualité du papier, charte graphique...) joue un rôle fondamental dans la décision d'achat.
Chaque année, des dizaines de collections sont ainsi relookées.
Certains acteurs de la profession déplorent cette course au relookage. Jean Delas, directeur de L'École des loisirs, insiste sur les enjeux mercantiles du relookage :
« En 2002, il n'y a plus que du relookage pour les documentaires. Cela permet uniquement de remettre en vente, d'occuper les rayons. Ce n'est pas créatif .»[5]

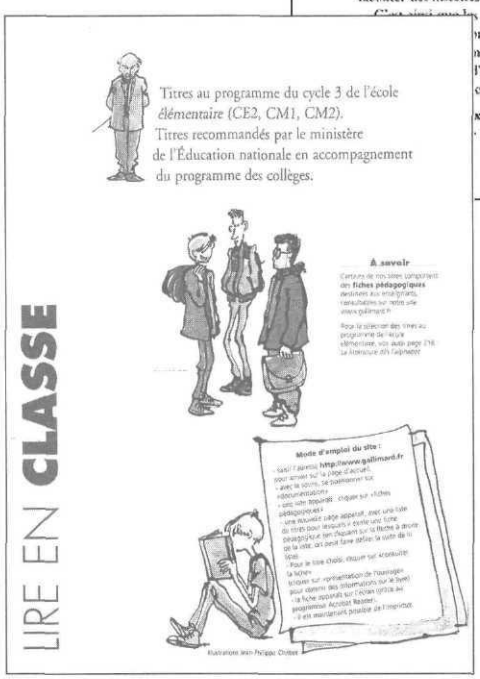
Best-sellers et outils marketing

L'arrivée des best-sellers participe de l'évolution de l'édition jeunesse. Cette offre ne s'adresse plus exclusivement aux enfants, mais touche une cible plus large, probablement pluri-générationnelle. Les techniques commerciales et les outils marketing sont alors utilisés activement : choix des différents formats, campagnes promotionnelles, jeux concours, sites Internet, etc.

Le relais audiovisuel joue un véritable rôle promotionnel pour le succès de ces titres. La sortie des films d'*Harry Potter* ou du *Seigneur des Anneaux*, en créant l'événement, a favorisé les ventes d'ouvrages. Ainsi *Le Seigneur des Anneaux*, ouvrage qui existe depuis plus

Quand Bayard joue la carte du sentimental : l'une des couvertures de la collection Cœur grenadine

L'une des formules abonnements-livres de L'École des loisirs en direction des écoles et la page des titres recommandés par le ministère de l'Éducation nationale du catalogue Gallimard Jeunesse



de 20 ans et dont le succès ne se dément pas, a connu un renouveau spectaculaire de ses ventes lors de la sortie des films.

L'effet collection et les séries

Le souci de développer des collections ne date pas d'hier[6]. Pour l'éditeur l'intérêt est multiple : une collection permet de réaliser des économies d'échelle car il est plus facile d'obtenir des réductions de coûts auprès de l'imprimeur pour imprimer toute une série d'ouvrages ; en termes de marketing, il est possible de mettre en place des opérations qui visent à promouvoir la collection dans son ensemble et non titre par titre ; la charte graphique imposée à la collection détermine la cohérence des couvertures, ce qui lui donne une visibilité certaine sur les rayons des librairies. À tout cela s'ajoute le goût spontané des enfants pour les collections en général.[7]

Quant aux séries[8], quand elles sont bien segmentées et qu'elles se déclinent selon des thématiques porteuses – le frisson, le policier, le sentimental –, elles permettent d'entretenir, voire d'augmenter sensiblement, le chiffre d'affaires des ouvrages au format de poche.

Bayard, Hachette et Gallimard publient de nombreuses séries souvent achetées à l'étranger. Elles sont généralement d'origine anglo-saxonne et reprennent parfois des succès télévisuels. C'est parce qu'ils possèdent les moyens techniques et financiers pour réussir à obtenir leur cession que ces trois éditeurs peuvent proposer des séries.

La détermination du prix de vente

La fixation du prix en édition jeunesse est un vrai dilemme. Les éditeurs essaient de relever le défi censé leur permettre d'atteindre le succès : proposer

des livres de qualité, faisant preuve de création et d'innovation éditoriale (ceci implique des équipes éditoriales solides et des moyens techniques importants) à des prix peu élevés.

Cependant, quand il s'agit de faire pencher la balance du côté de la créativité ou du prix, les éditeurs s'opposent. En 1994 Christian Gallimard, directeur de Calligram, soutenait que le marché du début des années 1990 n'avait que peu de place pour les ouvrages à plus de 50 francs[9] – et nombreux sont les éditeurs dont très peu de titres dépassent effectivement ce seuil. Mais pour d'autres, la qualité prime avant tout et elle a un prix : ainsi, Le Seuil Jeunesse propose des ouvrages, souvent hors collection, de qualité et chers. Cependant, certains éditeurs (Gallimard, L'École des loisirs...) proposent des collections à des prix accessibles : Folio Junior chez Gallimard Jeunesse, Lutin poche à L'École des loisirs...

Le marketing face au marché spécifique des scolaires

L'un des faits marquants de ces trente dernières années, c'est la reconnaissance et la demande de la littérature jeunesse dans les écoles. Le public scolaire représente un véritable enjeu pour les éditeurs qui sont de plus en plus nombreux à mettre en place des stratégies de communication pour les écoles et en direction des enseignants. Flammarion en donne un exemple, avec ses opérations marketing importantes en direction de ce marché de prescription :

- Entre janvier et mai, le service marketing envoie des mailings à plus de 90 000 professeurs et documentalistes de manière très régulière, composés d'un catalogue des titres, d'un spécimen gratuit, d'une offre spéciale et d'un guide de l'enseignant dans lequel est présenté un travail préparatoire sur l'ouvrage. Les professeurs sont ainsi incités à prescrire ces ouvrages, déjà commentés et étudiés, auprès des enfants.
- Le mailing contient également l'offre spéciale faite aux enseignants d'un deuxième spécimen gratuit contre le remboursement des frais de port. Le taux de retour de ce mailing se situe autour de 4 à 5 %, un bon résultat qui montre le succès de ce type d'opération.[10]
- En outre, le chef de produit travaille avec une déléguée pédagogique de façon ponctuelle. Elle se rend dans les écoles, les IUFM, les CDDP, pour présenter les ouvrages aux enseignants et rapporte aux éditeurs et aux chefs de produits leurs remarques et critiques.

Présence à l'international

L'international représente un double enjeu pour l'éditeur : d'une part, vendre ses titres à l'étranger afin d'augmenter son chiffre d'affaires, réaliser des économies d'échelle et occuper des parts de marché ; d'autre part, acheter les titres étrangers les plus prometteurs. Les ventes à l'international peuvent soit être des cessions, soit des coéditions.[11]

La fin des années 1990 est marquée par une internationalisation plus forte encore qu'auparavant de l'édition jeunesse qui s'exerce selon un double mouvement : l'international devient un véritable enjeu pour le développement et l'évolution des coûts de fabrication, et, parallèlement, l'édition jeunesse devient un élément des politiques internationales des groupes.[12]

Philippe Merlet de Nathan Jeunesse-Larousse Jeunesse insiste sur le rôle des filiales internationales :

« Nous avons gagné des parts de marché

dans le documentaire grâce à nos créations mais aussi grâce aux titres de notre filiale britannique Kingfisher, que nous avons adaptés. Nous devons nous appuyer sur les filiales internationales du groupe : le métier change. »[13]

L'augmentation des échanges est également due à l'importation de séries à succès. Les éditeurs essayent activement de découvrir et d'obtenir les droits des futurs succès étrangers, à l'instar du fonctionnement de la production adulte. D'où des enchères de plus en plus coûteuses en termes financiers (avaloirs) mais également en termes de marketing puisqu'il faut proposer un médiaplanning, prouver l'efficacité de son équipe de diffusion, etc. L'édition jeunesse se trouve donc face à un marché très concurrentiel en amont, lors des achats de droits.

La vente de coéditions à l'étranger est un moyen de favoriser des économies d'échelle en utilisant le principe des trains de réimpression[14]. De nombreuses collections à succès utilisent ce système : la collection Mes premières découvertes chez Gallimard Jeunesse est ainsi coéditée dans 24 pays.

De leur côté, des éditeurs étrangers tentent de s'imposer sur le marché français. Ainsi la maison suisse allemande Nord-Sud, le britannique Usborne, l'anglais Dorling Kindersley et le leader du livre jeunesse allemand Ravensburger implantent des filiales sur le territoire national pour publier directement en français.

L'international toutefois ne représente pas seulement un enjeu économique, il témoigne aussi d'une nécessité éditoriale : l'augmentation des échanges permet de découvrir la production étrangère et le marché international est source de légitimation pour les auteurs comme les illustrateurs. Dans les années 1960-1980, les nombreuses ventes à l'international légitimaient le marché anglo-saxon dans sa position de leader du marché.[15] Aujourd'hui, c'est un marché encore considéré comme porteur, mais ce n'est plus le seul. Les auteurs d'une étude sur la production jeunesse en 2001 estiment que « la production française est unanimement perçue comme de très grande qualité. [...] Mais la France ne semble pas encore reconnue comme un acteur international de poids dans le secteur de l'édition jeunesse – bien que cela soit contesté par certains éditeurs ».[16]

En France, on peut discerner plusieurs types de stratégies face au marché international. Les groupes ou les grandes maisons – Hachette ou Gallimard par exemple – ont souvent une forte activité en termes d'achats, de cessions ou de coéditions. Des éditeurs, comme Pocket ou Bayard pour les maisons de taille importante, Kaléidoscope ou Magnard pour les plus petites, minimisent les investissements de création et préfèrent acheter des titres étrangers. D'autres, au contraire, comme Nathan, Didier ou Actes Sud, tentent de vendre leurs ouvrages à l'étranger et développent la cession de droits. Enfin, certains petits éditeurs n'ont qu'une faible activité à l'international.

Faut-il alors conclure que nous nous orientons vers un marché international à plusieurs vitesses ? Avec les grands groupes qui pourront jouer dans la cour internationale, les éditeurs qui joueront à l'échelle européenne et qui devront travailler avec les éditeurs étrangers

notamment anglais et allemands, et les plus petits qui devront se contenter du marché français ?

1. Le département des études et de la prospective (DEP) vient de publier en même temps deux ouvrages concernant les loisirs des moins de 15 ans. Le premier publié à La Documentation française : Sylvie Octobre, *Les loisirs des 6-14 ans*, DEP, 2004 présente les résultats de la première enquête sociologique réalisée sur les loisirs des 6-14 ans : celle-ci permet de décrire l'ensemble des consommations et pratiques culturelles des plus jeunes et de comprendre les modalités d'entrée dans la « culture jeune ».

La seconde publication : *Les moins de 15 ans et le marché des loisirs culturels. Premiers éléments documentaires*, DT n°1269, mai 2004, téléchargeable sur le site du DEP (www.culture.gouv.fr/dep) est un travail de recherche documentaire de nature économique, qui vise à comprendre le rapport des moins de 15 ans aux marchés culturels. Ce rapport apparaît protéiforme pour plusieurs raisons : d'abord, parce que les consommations des moins de 15 ans ne se cantonnent pas aux productions jeunesse des différents secteurs ; ensuite parce que leur rôle d'agent économique est pluriel (acheteurs directs, prescripteurs familiaux, destinataires de la consommation dans une perspective éducative, etc.) ; enfin parce que l'approche sectorielle achoppe rapidement sur la multiplication des produits transversaux qui essaiment dans différents médias (le cas *Harry Potter* en est un exemple emblématique).

2. PLV : Promotion sur lieu de vente. Ce sont par exemple les affiches, les présentoirs, etc.

3. Paul Garapon : « L'imaginaire mondialisé de la littérature jeunesse », *Esprit*, mars-avril 2002.

4. Ainsi, le catalogue Littérature Jeunesse 2003 des éditions Flammarion qui s'adresse aux parents, bibliothécaires, documentalistes, enseignants et libraires, précise : « Nous vous présentons la nouvelle organisation de Castor Poche, dont nous avons réparti les quelque 500 titres en neuf segments. » Ce type de segmentation n'est pas récent et déjà en 1994, la collection Pocket Junior était clairement segmentée par thèmes : les classiques avec « Références », « Mythologies », « C'est ça la vie ! », « Science-fiction », « Frissons », l'écologie avec « SOS Planète ».

5. Entretien du 5 mai 2003.

6. Laura Noesser souligne qu'au début du siècle déjà, les éditeurs cherchaient à utiliser le principe de la collection : « Les éditeurs, soucieux de conquérir des nouveaux marchés, vont rechercher des formules plus économiques et organiser leur production en collections tout en conservant le terme de « bibliothèque » qui présente une connotation culturelle rassurante et en camouflant au besoin les impératifs de vente derrière des arguments pédagogiques. » Voir Laura Noesser, « Le livre pour enfants », *Histoire de l'édition française, t.IV, Le livre concurrencé, 1900-1950*, p. 463. Promodis, publié avec le concours du Centre national des lettres.

7. Pascale Ezan souligne que « le goût de la collection est un phénomène naturel chez les enfants puisqu'il s'intègre dans son processus de développement. [...] les enfants sont accumulateurs. Ils procèdent par adjonction et s'intéressent à tous les supports qui présentent un intérêt par rapport à leur collection ». Voir Pascale Ezan, « Le phénomène de collection comme outil marketing à destination des enfants », *Décision marketing*, n°29, janvier-mars 2003, p. 7-55.

8. Une série est une suite d'ouvrages, souvent du même auteur, proposant les aventures d'un ou de héros que l'on retrouve à chaque fois. La collection, en revanche, peut proposer un regroupement d'ouvrages d'auteurs et de thèmes différents.

9. C. Ferrand : « Jeunesse 1994 : concilier qualité et petits prix », *Livres Hebdo*, n°138, 25 novembre 1994, p. 69-76.

10. En moyenne, le taux de retour d'un mailing se situe autour de 2 à 3 %.

11. Pour une cession, l'éditeur d'origine vend les droits de l'ouvrage à un éditeur étranger. Il autorise l'éditeur à traduire et à réimprimer l'ouvrage au sein d'un territoire déterminé. L'éditeur étranger reverse à l'éditeur d'origine des royalties, c'est-à-dire un certain pourcentage du prix de vente de l'ouvrage (de 5 à 8 % en général). Pour une coédition, l'éditeur d'origine vend des exemplaires finis (traduits et imprimés) à un éditeur étranger. Le prix de vente contient les droits. L'acheteur fixe le tirage de l'ouvrage désiré. Le système des coéditions permet à l'éditeur de percevoir immédiatement les droits des ouvrages imprimés et vendus.

12. Marie Lallouet, alors directrice éditoriale de Hachette Jeunesse Roman, estimait en 2001 que « longtemps intimiste, l'édition jeunesse devient un véritable enjeu économique international ». Voir V. Calon : « L'édition jeunesse fait sa révolution », LSA, n°1747, 29 novembre 2001, p. 34-35.

13. C. Combet et L. Santantonios : « L'édition jeunesse en pleine crise de regroupement », *Livres Hebdo*, n°314, 20 novembre 1998.

14. Les services « fabrication » et « coédition » des édi-

teurs commandent tous les six mois environ la réimpression d'un certain nombre de titres en français et dans d'autres langues pour les coéditeurs. Grâce à cette commande commune, le nombre d'exemplaires à retirer est important. L'imprimeur réimprime tous les exemplaires en couleurs et fait, pour chaque langue, un passage en noir pour le texte. Ainsi, grâce à des économies d'échelle, le coût de fabrication est moindre et cela permet d'obtenir des prix plus faibles sans tirage minimum imposé.

15. Dans les années 1970-1980 le marché anglo-saxon était le plus novateur et le plus reconnu sur le marché de l'édition jeunesse. « L'étude de la production jeunesse en 2001 » faite par les élèves du mastère de l'ESCP-Asfored expliquent cette suprématie des Anglo-Saxons par trois raisons :

- les Britanniques sont réputés être très bons en fiction, ce qu'illustre la réussite d'une J.K. Rowling ou d'un Philip Pullman ;
- les Britanniques ont une longue histoire de packageurs : ils investissent sur des projets lourds qu'ils rentabilisent avant leur réalisation en les vendant aux États-Unis, puis inondent le marché avec ces projets ;
- enfin, les Anglo-Saxons ayant une culture de l'image très développée, la littérature jeunesse bénéficie chez eux d'une meilleure perception : elle est notamment mieux suivie et commentée par la presse.

16. Mastère spécialisé « Management dans l'édition » ESCP-Asfored avec le SNE, « Étude de la production dans l'édition jeunesse en 2001 », mai 2002, p. 27.

ill. Quentin Blake,
Gallimard Jeunesse