

# Dix-huit défis stratégiques et demi pour les éditeurs en 2010

par **Bertrand Ferrier\***

Victime de son succès, le livre pour la jeunesse est devenu aussi un produit commercial, ce que Bertrand Ferrier, auteur d'un ouvrage récent sur le sujet\* s'attache à démontrer en pointant une à une les stratégies offensives mises en œuvre par les éditeurs pour continuer à s'imposer sur ce marché culturel : produits hybrides ou dérivés du livre, ciblage de plus en plus pointu des collections ou des titres, explorations de nouvelles parts de marché, etc. Son article ouvre tout un questionnement sur le métier d'éditeur confronté à la mondialisation et à des enjeux économiques complexes.

\* Bertrand Ferrier est maître de conférences associé à l'université du Maine, et chargé d'enseignements à l'université de Rennes-2 en littérature pour la jeunesse. Docteur ès Lettres en Sorbonne, titulaire du DESS d'édition de Paris-XIII-Villetaneuse, il vient de publier *Tout n'est pas littérature ! les livres pour la jeunesse à l'épreuve de la littérarité* aux Presses Universitaires de Rennes (Interférences). Également auteur pour la jeunesse, il termine une trilogie avec des dragons, entamée avec *La Puissance du dragon*, chez Lito.

**P**ierre Michon le constate plus qu'il ne le regrette : « Le marché du livre n'a plus le besoin ni la patience de se déguiser : à ce qu'il ne s'embarrasse même plus d'appeler art, il a substitué depuis longtemps la marchandise »<sup>1</sup>. C'est sous cet angle commercial que nous aborderons ce qui se présente pourtant, souvent de façon abusive, comme la « littérature pour la jeunesse ». La contradiction entre livre et marchandisation n'est qu'apparente car, d'une part, l'existence de livres littéraires est conditionnée par l'existence d'un marché ; d'autre part, la plupart des ouvrages publiés pour la jeunesse n'aspirent pas à l'étiquette de « littéraire », et, partant, doivent être analysés avec les outils non-littéraires. Voici donc quelques-uns des défis stratégiques de l'édition pour la jeunesse, rassemblés sous six grandes rubriques.

## **Maîtriser la production**

Le livre pour la jeunesse est un produit parmi d'autres livres. Trois défis éditoriaux permettent de l'insérer dans le marché culturel.

### 1. Trouver sa place dans une offre importante

63 690 nouveautés et nouvelles éditions ont été publiées en 2009, dont 8 368 livres « pour la jeunesse », soit 13,1 %<sup>2</sup>. Notons que cette proportion de nouveaux livres pour la jeunesse est sans doute inférieure à la part du chiffre d'affaires du secteur.

### 2. Stabiliser la hausse des nouveautés

En 2000, 4 959 nouveaux livres pour la jeunesse ont été mis sur le marché<sup>3</sup>. En dix ans, la production s'est donc accrue de plus de 40 %. Chacun des grands sous-secteurs a explosé tour à tour (la fiction, l'éveil, les documentaires). Désormais l'offre se stabilise.

### 3. Envisager le marché au-delà des chiffres

Les statistiques utilisées pour cet article distinguent quatre secteurs dans la « littérature de jeunesse » : activités et jeux, éveil, fictions et documentaires. En sont exclues les bandes dessinées, pour lesquelles il n'existe pas toujours de subdivision spécifique aux produits pour la jeunesse. Aussi faut-il penser les caractéristiques du marché sans les restreindre strictement aux données présentées ici.

### Maximiser les succès

Le livre pour la jeunesse est marqué par ses *best-sellers*. De la nécessité de les rentabiliser au mieux découlent trois défis.

### 4. Pérenniser les marques porteuses

Les livres pour la jeunesse participent de la *blockbustérisation* de l'édition. Ainsi, après « Harry Potter », « Twilight » a atteint des chiffres de vente considérables. Début 2009, les livres de la série s'étaient « vendus à 37 millions d'exemplaires et

étaient en tête des meilleures ventes de livres du *New York Times* depuis 143 semaines »<sup>4</sup> ; en fin d'année, ils dépassaient les 45 millions de ventes<sup>5</sup> et ce, « malgré le ralentissement du phénomène Stephenie Meyer » aux États-Unis<sup>6</sup>. En France, les ventes de la série ont presque été multipliées par dix en 2009. Le mécanisme est proche du développement de « Harry Potter » : contrairement à la plupart des produits pour adultes, les toutes meilleures ventes pour la jeunesse s'inscrivent dans la durée d'une série et n'explorent que rarement dès le premier tome.

### 5. Capitaliser sur les « aimants »

Pour accroître ses ventes, l'édition pour la jeunesse tend à valoriser des aimants, *id sunt* des arguments commerciaux immédiatement attractifs. En voici deux exemples, qui complètent ceux cités *infra*. D'une part, on peut valoriser l'aimant anglophone. Parmi les vingt-cinq meilleures ventes du 1<sup>er</sup> au 28 février 2010, catégorie « romans jeunesse », vingt sont d'origine anglophone. Ces livres traduits valorisent la consonance exotique du personnage (« Percy Jackson »), quitte à laisser le titre du tome ou de la série en anglais (*Evermore*, *Cathy's Book* et *Cathy's Key*, « Cherub » et « Night World »). D'autre part, il est parfois possible de capitaliser sur les auteurs à succès, dont les noms fonctionnent comme des marques. Parmi d'autres, après l'effet Meg Cabot, que se sont disputés Hachette et Albin Michel, on peut citer l'attractivité de Joanne Rowling, et la poupée Barbie à son effigie<sup>7</sup>, ou celle de Jacqueline Wilson, « auteur le plus emprunté dans les bibliothèques publiques britanniques depuis dix ans »<sup>8</sup>.

## 6. Effacer les auteurs

Une stratégie complémentaire à la valorisation de l'auteur peut être son effacement par des marques plus impactantes, notamment dans trois cas : les grandes franchises, où l'auteur disparaît parfois au profit de son personnage ; l'effet cinématographique (les trois « livres du film de Tim Burton », *Alice au Pays des Merveilles*, publiés par Hachette Livre, étaient signés Disney, effaçant Lewis Carroll) ; le brouillage des fonctions (ainsi, l'« adaptation » graphique de la saga « Twilight » est signée en gros Stephanie Meyer, bien qu'elle soit le fait de Young Kim).

## Développer le hors-livre

Produit parmi d'autres, le livre pour la jeunesse doit optimiser sa rentabilité en relevant trois grands défis.

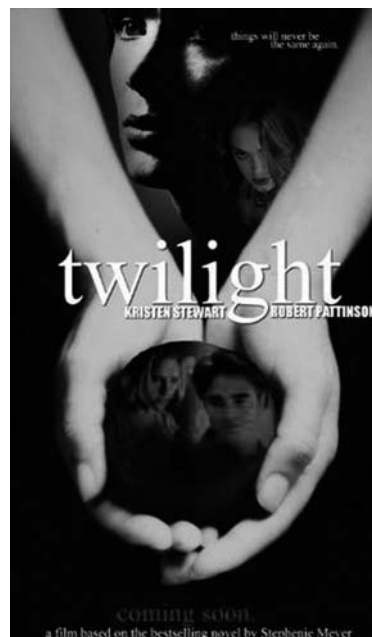
## 7. S'associer à l'audiovisuel

L'édition cherche de plus en plus à s'associer à l'audiovisuel, soit en amont (construction de projets communs), soit en aval (déclinaison livresque de films, ou réciproquement). Ainsi, pour « Twilight », « la sortie du film a été déterminante »<sup>9</sup>. Actant cette dépendance, deux « manifestations dédiées aux adaptations littéraires » se sont ainsi déroulées simultanément en 2009 : le marché des droits audiovisuels, « entièrement financé par la Société civile des éditeurs de langue française (SCELF) » a pris place au Salon du livre de Paris ; à Monaco, le lendemain, s'ouvrait « le Forum international cinéma et littérature » où Philippe Besson, davantage connu pour ses romans que pour ses *blockbusters* à l'américaine, estimait pourtant que « les livres sont des objets vivants », et en concluait qu'« ils doivent continuer leur vie sous une autre forme »<sup>10</sup>.



*Alice au Pays des Merveilles*, Hachette Livre

« Twilight », affiche du film d'après Stephanie Meyer



## 8. Profiter de l'audiovisuel

À de rares exceptions près, concentrées dans les « premières lectures », les livres pour la jeunesse qui ont remporté les plus gros succès sont tous exploités par l'audiovisuel. En 2009, les cinq meilleures ventes « grand format » étaient des franchises audiovisuelles (« Twilight » et « L'Héritage »), suivis par des copies de succès passés au cinéma (*Journal d'un vampire*, produit remis au goût du jour à l'occasion du succès des vampires, et *Chevaliers d'Émeraude*, sorte de *Seigneur des anneaux* au rabais). Sept des dix meilleures ventes de « livres illustrés » pour enfants étaient des franchises exploitées à la télévision. Quinze des meilleures ventes de « livres de poche » étaient issues de franchises exploitées à la télévision et au cinéma<sup>11</sup>.

## 9. Monétiser tout azimut

Un livre, comme un film, n'est qu'une forme d'exploitation d'un « univers », qu'il faut décliner le plus largement possible. Cette déclinaison n'est pas réservée aux livres qualifiables de « non- légitimes » culturellement, selon la terminologie de Pierre Bourdieu. Une visite de <http://www.laboutiquedupetit-prince.com/> montrera ainsi que ce *pen-sum* consensuel est décliné en parallélépipèdes feuillus d'une grande variété et, entre autres, en bain moussant, sortie de bain, trousse de toilette, valisette... Le livre est donc une marque qu'il convient d'ouvrir largement, hors édition et audiovisuel, en cas de succès.

## Développer les paralivres

J'appelle « paralivre » un produit éditorial décliné d'un livre matriciel. Trois défis sont liés à cette pratique : la livraison, la multi-exploitation et la mise en relation.

## 10. Livrer les films

L'édition pour la jeunesse est amenée à développer la « livraison », entendue comme la transformation d'un film en livres (par opposition à novélisation, qui ne concernerait que la transformation en *novel*, donc en roman). Ainsi, un livre peut donner lieu à un film, qui sera ensuite décliné en albums, romans, documentaires, livres pratiques, gommettes, etc. Un exemple : en novembre 2009, avant la sortie profitable sur les écrans du deuxième « chapitre »<sup>12</sup> de « Twilight », en sus des juteuses biographies de Robert Pattinson, Hachette Jeunesse a décidé de capitaliser sur les « quatre millions d'exemplaires de la saga vendus en France » pour commercialiser « des livres dérivés comme le coffret *Quatre carnets-souvenirs* de Stephenie Meyer, qui complète *Twilight : carnet de bord de la réalisatrice (...)*, *Le Guide officiel du film Twilight*, vol.2, *Tentation* », tandis qu'Audiolib mettait « sur le marché le 12 novembre la version audio-livre des quatre volumes de la franchise »<sup>13</sup>. La concurrence a alors traduit ou produit des textes de « décryptage » sur les « secrets » de la série. On notera pour terminer sur la livraison que la veille télévisuelle (c'est-à-dire la surveillance des tendances américaines) est essentielle pour découvrir les futures tendances des préaux<sup>14</sup>.

## 11. Multi-exploiter et réexploiter les livres

Pour optimiser l'exploitation d'un livre, il faut mettre l'ouvrage sur le marché sous le plus de formes possibles, selon deux grandes stratégies : d'une part, proposer un même ouvrage dans de nombreuses éditions, toutes disponibles (format ou âge-cible, par exemple) ; d'autre part, rééditer *ad libitum* un même succès, en commercialisant des éditions de luxe ou

en changeant le *packaging*. Ainsi, en poche, en 2007 comme en 2008, 80 % des 50 meilleures ventes étaient des livres édités les années passées. En 2009, les nouveautés étaient surtout liées à l'arrivée en poche des trois volumes d'inédits du « Petit Nicolas », redécoupés en cinq produits thématiques<sup>15</sup>.

On aura garde de s'arrêter aux contradictions apparentes : un texte identique ou similaire, disponible en poche pour adultes, peut être vendu en grand format pour la jeunesse plus de trois fois plus cher. C'est le cas de *Battle Royale* et du *Journal d'un vampire* pour Hachette Jeunesse, de *L'Assassin royal* pour Baam !

## 12. Connecter les livres entre eux

L'édition pour la jeunesse a intérêt à proposer des livres gravitant autour des succès. Cette tentative de succès par contamination peut prendre cinq formes, pour partie cumulables :

- l'édition de textes proches par leur thématique et leur cible (par exemple « Les Sang-d'Argent », de Melissa de la Cruz chez Albin Michel pour copier « Twilight ») ;
- l'édition de textes proches dans une collection (chez Hachette Jeunesse, « Planète filles » labellisait en semi-poche les livres ressortissant de la *chick litt*<sup>16</sup>) ;
- l'édition de textes proches des succès de la concurrence (ex., parmi la floraison de textes vampiriques suscités par le succès de « Twilight » : *Les Vampires de Londres* de Fabrice Colin<sup>17</sup>, *Comment se débarrasser d'un vampire amoureux* de Beth Fantaskey<sup>18</sup>, ou *Été mutant* de Victor Dixen<sup>19</sup>) ;
- décliner des thématiques proches (par exemple, zombies, anges et loups-garous pour les vampires, avec, par exemple Becca Fitzpatrick chez Msk et Alexis Brocas chez Sarbacane<sup>20</sup>) ;

- connecter des livres anciens au succès. Ainsi, en 2009, en apposant sur *Les Hauts de Hurle-Vent* le bandeau « le livre préféré de Bella et Edward » (héros de « Twilight »), Le Livre de poche a vendu en deux mois « 8 000 volumes, soit l'équivalent d'une année normale »<sup>21</sup> ; la multiplication des films sur les vampires et assimilés (*Thirst*, *Daybreakers*...) ainsi que des séries (« True Blood », téléfilmisation de livres dont les ventes ont explosé) laisse une bonne visibilité à moyen terme à ce créneau.

## Cibler les doubles publics

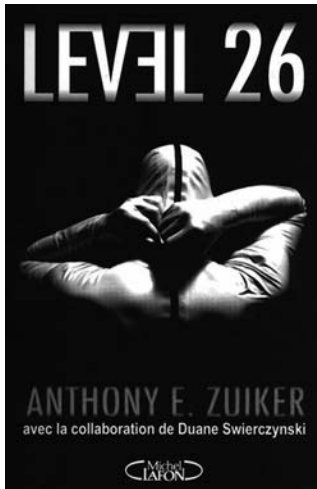
Le défi de l'édition pour la jeunesse est moins d'exploiter son jeune public que de capter trois publics secondaires : mamans, parents et enseignants.

## 13. Vendre aux adolescentes et à leurs mamans

Les produits *cross-over*, visant un double public d'adultes et de jeunes, peuvent être valorisés selon trois stratégies :

- l'édition d'un même produit dans deux éditions différentes, soit dans deux maisons différentes, souvent dans deux départements d'une même maison (*Quand vous lirez ce livre...* chez Fleuve Noir et Pocket Jeunesse)<sup>22</sup> ;
- l'édition d'un produit que j'appelle « chronomixte », c'est-à-dire susceptible de convenir aux deux âges. C'est une tendance forte, dont témoigne par exemple l'édition de textes pour jeunes par des éditeurs pour adultes (XO!, Michel Lafon) sans création de marque spécifique « Jeunesse » ;
- l'édition de textes similaires pour jeunes et adultes. Ainsi, les meilleures ventes de SF et *fantasy* pour adultes sont « les histoires d'amour entre vampires et mortelles »<sup>23</sup>. De même, c'est Jean-





Level 26,  
Michel Lafon

Quand « Twilight » «relance»  
*Les Hauts de Hurle-Vent*

Comprendre comment  
ça marche, Nathan (Dokeo)



Claude Lattès, un éditeur pour adultes, qui a publié *Les Âmes vagabondes* de Stephenie Meyer. Rien d'étonnant : Cécile Terouanne qualifiait joliment « Twilight » comme « une cape de vampire posée sur Barbara Cartland ». C'est dire si édition pour minette et édition pour femme mûre doivent avancer de conserve.

#### 14. Vendre aux enfants grâce aux parents

Une grande part des produits pour jeunes est destinée aux adultes, selon trois cibles :

- les régressifs, friands de produits *kawaiï* (mignons) du type *pop-up* ;
- les nostalgiques, qui cherchent des ouvrages de leur enfance, et les grands-parents pour qui l'ancienneté est une valeur sûre, logique ;
- les parents, au sens large, qui, confondant librairie et pharmacie, cherchent dans les livres des produits adaptés à la pathologie dont souffre leur enfant (perte du doudou, propreté perfectible, bouleversements familiaux, entrée à l'école, etc.). Le défi, triple, est donc d'éditer des ouvrages *ad hoc*, de séduire les vendeurs, puis d'écouler ces produits.

#### 15. Vendre aux enfants grâce aux enseignants

Une autre part importante des livres pour la jeunesse est destinée au marché scolaire. Parmi les auteurs de *best-sellers* en 2009, figurent notamment Homère et Ovide, terriblement *rewrités*, ainsi que Michel Tournier, Roald Dahl, Anne Fine, Odile Weulersse et Susie Morgenstern. L'Éducation nationale soutient ou permet le succès de ces ouvrages, qu'ils soient pensés d'emblée pour ce public ou qu'ils bénéficient d'un intérêt persis-

tant *a posteriori*. Le défi est de nourrir un tel intérêt, via des envois de spécimens, des opérations « spéciales Éducation nationale » du type PPLEJE, (Parcours professionnels pour la lecture Jeunesse), et des cours clés en main (fiches et suppléments pédagogiques).

## Être attentif aux nouvelles technologies

### 16. Penser « hyperlivre »

Le livre pour la jeunesse est de plus en plus « accessoirisé ». Il est souvent associé à des « plus produits » tels des DVD (ex. : « Folio Junior » ou « Cinéroman » chez Actes Sud Junior). Il peut aussi être connecté à Internet : avant *Level 26*, *Cathy's Book* (traduit en français chez Bayard Jeunesse sous le titre de *Cathy's Book*) incitait les lectrices à téléphoner et à se connecter sur le site dédié, pour « poursuivre l'aventure ». Ce premier tome et la suite, joliment *packagés*, figurent parmi les meilleures ventes grand format 2009. L'hyperlivre modèle reste cependant *Comprendre comment ça marche*, paru chez Nathan, « Dokeo », qui propose des animations en 3D permettant, par exemple, de « piloter un hélicoptère ». Nous intéresse moins le produit, chiche en innovations (seuls 5 % des objets présentés sont animés), que le *buzz* qu'il a suscité, lequel démontre que, pour valoriser un produit, l'usage des nouvelles technologies est un argument impactant.

### 17. Commercialiser des fichiers sur Internet

Le marché des textes pour « liseuses » bénéficie d'une très forte attention des observateurs. Ainsi, en juillet 2009, Amazon a été accusé d'avoir « chuinté de ses rayons virtuels des copies pira-

tées d'ouvrages de la série "Twilight" de Stephenie Meyer ou de "Harry Potter" de J.K. Rowling », grave atteinte à la démocratie<sup>24</sup>. Pourtant, les feuillets pour la jeunesse sur smartphone, tels *La Belle Adèle* de Marie Desplechin et *Thomas Drimm* de Didier Van Cauwelaert, ne constituent que de timides tentatives pionnières de pré-monetiser un texte avant son édition papier (chez Gallimard Jeunesse pour l'une, Albin Michel pour l'autre). Ce défi stratégique est donc complexe : l'éditeur doit pouvoir être présent au cas où un marché se créerait, mais ne pas trop investir dans une niche actuellement négligeable.

### 18. Se vendre sur Internet

Internet est un défi stratégique pour les éditeurs selon trois angles :

- la commercialisation des produits papier *via* les sites de vente en ligne ;
- la constitution de sites spécifiques pour les divers publics et l'optimisation du potentiel *buzz* des blogs, que le site Lecture Academy d'Hachette Jeunesse a exploité ;
- la valorisation de ce média pour développer le *storytelling*, cette histoire qui permet de vendre un roman sans rien dire de son contenu. Exemple de cette tendance, l'article d'Émilie Lanez sur Oksa Pollock, *L'Inespérée* (XO!), intitulé « Tremble, Harry Potter ! », présente les auteurs, leurs tirages, les aléas de leur vie éditoriale, leur espoir d'une adaptation à Hollywood... et surtout leur cyber *fan-club* (« un blog où 600 gamins se retrouvent chaque jour »), censé être la clef d'un virtuel succès. Rien, en revanche, n'est dit sur l'histoire, pourtant étalée sur 500 pages dès le premier tome<sup>25</sup>...

## Conclusion

Pour conclure, glissons un dix-huitième défi et demi : envisager de développer un autre créneau éditorial, celui de la *littérature* pour la jeunesse, moins par plaisir que par calcul, dans la mesure où cet espace est réduit à la portion congrue. Il ne paraît pas absurde de penser qu'il existe un marché non-hollywoodien (« ça déchire »), non-parental (« c'est bien écrit ») et non-Éducation nationale (« c'est très instructif »), où la rencontre entre un récit et une manière d'écrire saisisrait le jeune lecteur. Il ne s'agirait ni de lui seriner que « l'important, c'est les valeurs et le respect », ni de tenter une énième imitation des textes anglophones à succès, mais de redonner sa place à l'*hybris* de la fiction et des richesses linguistiques, éléments du plaisir de lire rarement valorisés. En attendant qu'une étude ou, plus probable, qu'un fou ait prouvé que ce *business* est viable, nul doute que l'essentiel se joue dans l'*entertainment*, sa bonne réalisation, sa valorisation pertinente et, parfois, son réinvestissement décalé donc revigorant.

1. Pierre Michon, *Le Roi vient quand il veut. Propos sur la littérature*, Albin Michel, 2007, p. 16.
2. *Livres Hebdo*, n°809, 19 février 2010, p. 16.
3. *Livres Hebdo*, n°755, 21 novembre 2008, p. 76.
4. *Le Point*, n°1900, 12 février 2009, p. 17.
5. *Le Point*, n°1936, 22 octobre 2009, p. 137.
6. *Livres Hebdo*, n°797, 13 novembre 2009, p. 44.
7. *Livres Hebdo*, n°808, 12 février 2010, p. 7.
8. *Livres Hebdo*, n°809, 19 février 2010, p. 56.
9. *Livres Hebdo*, n°805, 22 janvier 2010, p. 14.
10. *Livres Hebdo*, n°770, 27 mars 2009, p. 55.
11. Classements tirés de *Livres Hebdo*, n°805, 22 janvier 2010, pp. 23 sqq.
12. Le premier film, *Twilight*, « sorti fin 2008, a engrangé 383 millions de dollars dans le monde » (*Le Figaro*, 23 novembre 2009, p. 44). Pour son premier jour d'exploitation, *Twilight*, chapitre 2. *Tentation* « a pulvérisé les records de recettes (...) en récoltant 72,7 millions de dollars ». Pour son premier week-end, il « aurait récolté 140,7 millions de dollars de recettes, soit le troisième meilleur démarrage de tous les temps. » (*Métro*, 23 novembre 2009, p. 14). Dès le 26 novembre, il revendiquait « 173 millions d'euros de recettes » et, en France, plus de 2 300 000 spectateurs et 44 % de part de marché en première semaine (*Le Figaro*, 27 novembre 2009, p. 30).
13. *Livres Hebdo*, n°797, 13 novembre 2009, p. 11.
14. *Livres Hebdo*, n°788, 11 septembre 2009, p. 7.
15. *Livres Hebdo*, n°805, 22 janvier 2010, p. 24.
16. Litt Chick : Chicken littérature (littérature de « poulettes »).
17. Gallimard Jeunesse, 2009. Premier tome des *Étranges sœurs Wilcox*.
18. Le Masque, 2009.
19. Jean-Claude Gawsewitch, 2009. Tome 2 : *Automne traqué*.
20. *Livres Hebdo*, n°809, 19 février 2010, p. 7.
21. *Livres Hebdo*, n°773, 17 avril 2009, p. 63.
22. Sur la multi-exploitation, voir le mémoire de Cyrielle Lodeho étudiant « la rencontre d'un texte avec deux publics » : <http://master3.hautetfort.com/archive/2008/10/26/la-multi-exploitation-mode-d-emploi.html>.
23. *Livres Hebdo*, n°808, 12 février 2010, p. 78.
24. *Libération*, 21 juillet 2009, p. 5.
25. *Le Point*, n°1955, 4 mars 2010, p. 114.