

4%

On considère que c'est la part du prix public d'un livre consacrée à la publicité (source : SNE).

MARKETING

Mot américain qui signifie « commercialisation », importé dans la langue française en 1959. « Désigne l'ensemble des techniques et méthodes ayant pour objet la stratégie commerciale dans tous ses aspects et notamment l'étude des marchés commerciaux. »

Extrait du *Robert des noms communs*.



GfK est le quatrième institut d'études de marché au monde. Créé en Allemagne en 1934, il compte aujourd'hui plus de 10 000 salariés qui travaillent dans plus de 100 pays. C'est l'institut d'études préféré des éditeurs français et *Livres Hebdo* le cite très souvent.

RENDEZ-VOUS EN SALLE D

Le saviez-vous ? Les études font elles aussi l'objet d'un dépôt légal et à ce titre sont consultables à la BnF.

Si vous n'avez pas les moyens de vous offrir ces coûteux instruments de pilotage, rendez-vous en salle D (service Prisme).

DU PERSONNAGE À LA LICENCE

Créé dans un livre, dans un film ou dans un journal, le personnage est associé à son auteur et à son lieu d'existence (Le Petit Prince dans son album original ou en Folio junior par exemple). Mais il peut dépasser ce cadre et devenir une licence qui se négocie et se décline sur différents supports (série télévisée, papeterie...) par différents entrepreneurs (les licenciés) et parfois indépendamment de son auteur (remplacé par un studio de création).

PLV

Acronyme que l'on entend très souvent dans l'édition et en librairie ; il désigne tout le matériel de Publicité sur le Lieu de Vente (affiche, boîte présentoir, stop rayon, tourniquet...).

Parlez-vous Marketing ?

Dans ce domaine sous perfusion anglo-saxonne, il est essentiel d'avoir le bon wording.

ADN : on adore utiliser cette expression pour désigner la nature profonde d'une marque ou d'un produit, son ADN quoi ! Si vous infligez à une marque une action qui n'est pas dans son ADN, c'est très mal.

B to C ou B to B : *Business to Consumer* ou *Business to Business*, selon que vous vous adressez directement à votre consommateur final (B to C) ou à un intermédiaire qui lui-même va s'adresser à ce consommateur final (B to B).

BCG : le modèle du Boston Consulting Group évalue l'intérêt des domaines d'activité en fonction du marché et de la place qu'y détient l'entreprise. Il distingue quatre cas de figure : les « stars », « dilemmes », « vaches à lait » et les « poids morts ».

BENCHMARK : comparaison de marché, tout simplement.

INSIGHT : ou Insight consommateur. C'est le sentiment profond d'un consommateur sur un produit ou une marque.

QUALI : étude qualitative au cours de laquelle on regroupe quelques clients concernés par une marque ou un produit. Ce « groupe » répond librement à des questions sur les ressentis, les critiques, les compliments, les recommandations à propos de l'objet de l'étude. Très chouette aussi à utiliser en adjectif, beaucoup mieux que « haut de gamme », son synonyme.

QUANTI : étude quantitative qui repose sur une analyse statistique d'un grand nombre d'acheteurs ou non-acheteurs.

SWOT : acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Quatre angles qu'il faut analyser avant de décider quoi que ce soit !

TARGET : le consommateur est une « cible ». On peut le dire aussi en français mais c'est moins drôle. Le consommateur fidèle et convaincu de votre produit est votre « cœur de cible ».

(Source *Marccator-publicitor.fr*, et merci à Céline Dehaine de nous avoir épargné ce jargon !)

Céline Dehaine

directrice du marketing

Chaque année, Céline Dehaine et son équipe de dix personnes aident les 750 nouveautés Jeunesse du groupe Gallimard (Gallimard, Casterman et Flammarion) à trouver leur place en librairies et à rencontrer leurs lecteurs. Si le mariage entre édition et marketing ne s'est pas fait sans suspicion, les deux métiers ont peu à peu appris à travailler ensemble.

Propos recueillis par Marie Lallouet, le 27 avril 2017



À quoi ressemble l'emploi du temps d'une directrice du marketing ?

Une part très importante de mon travail se joue avec les équipes commerciales. C'est traditionnellement ainsi que mon métier se pratique dans l'édition. Il s'agit de faire l'interface entre l'éditeur et le commercial.

Nous travaillons avec les éditeurs pour faire tous les supports d'aide à la vente et avec les commerciaux pour définir les objectifs de vente de nos livres ; pour certains d'entre eux nous réalisons du matériel de PLV (boîte en carton, affiches...) ; nous allons aux réunions commerciales avec les éditeurs pour présenter à notre force de vente les livres et les dispositifs d'accompagnement promotionnel.

Nous consacrons du temps à l'analyse de nos chiffres de ventes, qui nous permettent de comprendre ce qui se passe sur le terrain. Si je traduis tout cela à l'échelle d'une semaine, cela donne une bonne journée complète avec nos commerciaux, une autre journée à la réalisation de tout le matériel d'aide à la vente que nous produisons ; le reste du temps, je travaille avec les éditeurs ; j'essaie aussi de sauver une journée pour réfléchir, saisir les évolutions du marché.

Dans une maison d'édition, le service marketing est un important vecteur de communication. On communique avec le service de presse, avec le commercial, avec le service de fabrication, avec nos agences de publicité, les agences de promo qui nous fabriquent des PLV, avec les agences qui travaillent sur le Web...

Cette vision d'ensemble doit nous permettre d'investir au mieux notre budget. Même si la moitié de nos actions reste tournée vers le monde de la librairie et les circuits traditionnels de commercialisation du livre, nos méthodes de travail ont considérablement évolué depuis quinze ans et mon arrivée chez Gallimard, qui était ma première expérience dans le monde de l'édition.

Le marketing et l'édition sont deux métiers dont le mariage n'est pas toujours simple. Pourriez-vous retracer à grands traits la rencontre de ces deux mondes ?

Le marché de l'édition Jeunesse est ce que l'on appelle un marché de l'offre : l'éditeur propose. Un

marché de la demande serait de répondre à un besoin et packager un produit pour répondre au mieux à ce besoin. Les 750 titres Jeunesse dont je m'occupe sont tous des rencontres entre un éditeur, un auteur, un illustrateur ou un dessinateur et le résultat de ces rencontres est offert à un possible lecteur. Quand je suis arrivée chez Gallimard en 2002, on ne parlait pas de marketing mais de promotion et de communication. J'ai installé une façon de travailler adaptée à l'édition, et ça n'avait plus rien à voir avec ce que je faisais auparavant dans la grande industrie. L'idée c'était d'offrir un service et une expertise aux éditeurs pour que leurs livres soient mis en vente de la façon la plus efficace possible. Cela englobait la traditionnelle promo, que l'édition pratique depuis longtemps, mais aussi remonter un peu plus la réflexion avec les éditeurs en leur fournissant des éléments sur le marché, sur la concurrence, des études qualitatives, travailler sur certains dossiers éditoriaux (car ce n'est pas souhaitable pour tous), sur les marques qu'il faut soutenir, faire évoluer... Avons-nous les bonnes thématiques ? Nos propositions sont-elles cohérentes avec notre image ?... On a appris à travailler ensemble. L'époque de mon arrivée chez Gallimard correspond à peu près à celle où on a vu arriver un peu partout des responsables de marketing qui avaient fait des écoles de commerce alors qu'auparavant on était plutôt face à des profils de professionnels qui avaient appris ce métier sur le tas. Cela correspond à peu près au tournant du siècle.

Vous nous l'avez dit, votre métier consiste à tirer le meilleur parti de votre budget pour accompagner la mise en vente des livres que votre groupe publie. Comment s'organise cette stratégie budgétaire ?

Chaque année, en octobre, nous établissons un budget qui détermine la façon dont va se répartir notre effort en fonction du programme éditorial qui se dessine. Pour cet exercice, une des questions centrales est la répartition entre le fonds et la nouveauté dans nos objectifs commerciaux et je pense que tous les éditeurs se posent la même question. Les maisons dont je m'occupe font plus de la moitié de leur chiffre d'affaires avec le fonds et nous devons soutenir cette position, ne pas tout investir sur la nouveauté.

C'est la première grande question qui charpente mon budget. On regarde le niveau de vie de telle collection et on peut se dire qu'elle a besoin d'aide, ou bien on voit qu'une collection décolle d'un point de vue commercial et on accompagne cette dynamique. Cette réflexion est une période de grands échanges préparatoires entre commercial, marketing et éditorial qui nous occupe de juillet à septembre pour se conclure en octobre.

Si j'entre plus dans le détail, les stratégies marketing diffèrent sensiblement d'un ouvrage à un autre. Dans le domaine de la petite enfance, plus de 40 % des clients qui poussent la porte d'une librairie ne savent pas du tout ce qu'ils vont y acheter : il est donc important d'être bien visible, de façon immédiate, en travaillant sur du matériel de présentation des albums (des PLV), des opérations promotionnelles (ventes avec un cadeau par exemple).

Dans le domaine de la littérature, le ratio d'investissement est différent. On a moins besoin de matériel de PLV. On s'appuie plus sur les médias traditionnels, comme l'affichage dans le métro, des insertions pub dans la presse, et de plus en plus du Web. On travaille sur les réseaux sociaux et on est en relation permanente avec les booktubers et les blogueurs et nous organisons des partenariats avec eux.

Il y a aussi toute une partie de notre budget qui n'est pas directement liée à tel ou tel livre mais qui est plus transversale. C'est le budget confié aux commerciaux en début d'année pour les animations dans les enseignes par exemple, c'est ce que l'on appelle le budget *trade*. En transversal aussi, il y a le budget d'études, même s'il est beaucoup moins important que dans la grande distribution où on teste tout avant la mise en marché. On peut par exemple travailler avec un cabinet d'études qui nous aide à comprendre nos acheteurs, notre marché... On peut faire des études qualitatives voire quantitatives pour accompagner la réflexion de tel ou tel éditeur qui se pose des questions sur le positionnement d'une collection. On peut aller chercher l'avis des parents sur l'état d'une marque, sur l'image qu'elle renvoie. On vient d'en faire une pour la relance de *Martine* chez Casterman par exemple. Nous avons besoin de comprendre ce que signifiait ce personnage en

2015, comment notre proposition éditoriale, marketing et communication pouvait se formuler.

Vous parlez là d'un personnage. On a l'impression que le monde des personnages, dont on dit qu'il représente un tiers de notre secteur, est un monde qui obéit à d'autres règles et qui croise d'autres métiers, notamment ceux de l'audiovisuels. À gérer Trotro, Émile, Le Petit Prince ou Martine, comment voyez-vous cela ?

Il y a deux types de personnages : ceux qui sont nés du côté de la littérature et qui sont ensuite allés du côté de l'audiovisuel et ceux qui ont fait le chemin inverse. Je suis un peu plus habituée aux premiers. Et oui, ces personnages obéissent à des codes particuliers, différents, plus commerciaux, plus « marketés ».

Dès qu'un personnage commence à marcher on quitte le seul périmètre de la librairie pour investir la grande distribution. On commence à côtoyer des producteurs et des professionnels de la licence (ceux qui vont faire des jeux, du textile...). On est dans un tout autre monde. Il est important de ne pas perdre de vue que quand les pics de diffusion de la série télé seront passés, ce qui restera, c'est le livre. On doit prendre soin de ne pas couper les ponts avec les libraires et ceux qui ont fait les premiers succès du personnage, ce qui n'est pas toujours simple.

À la fin de l'année, le long métrage *Les Drôles de petites Bêtes* arrive au cinéma. On est mobilisés avec la maison de production, le distributeur, on prépare des opérations croisées, on programme des produits d'édition issus du film, mais on continue à soutenir le fonds historique de la collection. C'est un autre métier en fait, avec des budgets conséquents, une codification très forte. Il faut trouver un équilibre entre la liberté de l'auteur et l'injonction du marché.

Vous semblez devoir en permanence composer avec des enjeux énormes (*Harry Potter*, *Tintin*, *Martine*...) et des enjeux minuscules (sans que cet adjectif revête le moindre sens péjoratif) propres à l'édition de création. Comment faites-vous ?

C'est assez compliqué en vérité. Si je prends les trois maisons dont je m'occupe, nous devons défendre 750 nouveautés par an (hors BD, qui porte

à 1000 ce total). Chaque ouvrage a le droit à un service marketing : l'impression d'épreuves de lecture à envoyer à des journalistes, des blogueurs ou à des libraires, une présence dans nos catalogues et bons de commande, sur nos sites, sur nos réseaux sociaux, des outils bibliographiques... On a maintenant à notre disposition des outils qui nous permettent de faire assez facilement des pastilles vidéo ou des bandes annonces qui vont circuler. Le contexte de marché très concurrentiel nous oblige à innover sans cesse en promotion et en média. Les libraires aussi vont prendre le relais pour défendre les livres qu'ils ont aimés. Chaque semaine, notre distributeur a un office de livraison dans les librairies et à chacun de ces offices nous livrons une opération commerciale. On ne peut pas faire plus. Ces opérations commerciales sont d'autant plus complexes à gérer pour la Jeunesse qu'il n'y a pratiquement pas de presse grand public pour accompagner la sortie des livres de ce secteur (au contraire de la bande dessinée et de la littérature adulte par exemple). C'est pour cela que le secours d'Internet pour tout ce qui est roman est très important : on arrive à repérer des communautés de lecteurs et faire du marketing sur mesure. C'est une évolution majeure des cinq dernières années. C'est pour cela que nous avons un community manager pour chacune des maisons dont je m'occupe et aussi que nous devons acquérir une expertise nouvelle sur ces domaines très complexes que ceux qui y font de la vente connaissent bien mieux que nous.

Il y a aussi une question de calendrier. Il y a tellement de nouveautés que l'on a tendance à mettre toutes nos forces au démarrage. Mais il y a des titres qui obéissent aux règles d'un artisanat plus lent. Je pense là aux romans surtout. Il semble ne s'être rien passé pendant six mois et soudain un titre frémit. Alors je dois avoir des réserves pour accompagner ce frémissement. D'ailleurs des succès comme *Les Pyjamasques* ou *Trotro*, très visibles aujourd'hui, ne se sont pas faits en un jour. On y a cru et on a investi sur la durée au-dessus des ratios habituels. Si nous savions quel est le montant minimum nécessaire pour faire émerger une collection ce serait simple, mais nous ne le savons pas !

Si l'on se place un peu plus en amont, comment votre regard marketing intervient-il aujourd'hui dans la création d'un livre ?

Cela varie beaucoup d'une maison à une autre. Dans l'une on nous sollicite pour donner un avis sur une couverture. Ce n'est pas un jugement esthétique mais un jugement sur la pertinence de la couverture par rapport à ce que l'on attend du livre et de ce que le public en percevra. Dans une autre on me consulte très en amont sur des concepts. Je m'adapte !

La pratique du marketing donne également l'impression d'avoir été bouleversée par la tendance de plus en plus affirmée pour les best-sellers internationaux de la littérature ado. Quand un éditeur étranger hésite entre deux éditeurs français (voire les met en concurrence) le plan marketing peut faire la différence. Pouvez-vous nous expliquer ces nouvelles façons de faire ?

C'est en effet monté en puissance au cours des trois ou quatre dernières années, en littérature principalement mais pas que. Toutes ces négociations internationales (appels d'offres, enchères...) s'accompagnent d'un plan marketing. On a 36 ou 48 heures pour faire un plan de bataille. L'éditeur nous alerte parce qu'il a lu un roman dont il souhaite acquérir les droits - parfois il n'en connaît que le pitch. Il nous résume le contexte de concurrence, les enjeux... Avec ça, nous devons établir le potentiel commercial, la trame de notre accompagnement marketing et de communication. Quand il s'agit d'une collection c'est encore plus complexe car il faut développer cette stratégie sur un temps plus long, intégrer une deuxième vie en poche par exemple. C'est une mobilisation très forte et cela survient de plus en plus souvent, entre 15 et 20 fois par an, surtout autour des foires de Bologne et Francfort. On doit donner des gages de notre compétence et des moyens que l'on va investir pour emporter les droits d'un livre ou d'une collection. On commence à voir arriver cette mécanique également pour les albums et les documentaires. Gérer cet extraordinaire est devenu une partie importante de notre travail.

Que regrettez-vous que l'on ignore de votre métier ?

Comme le commercial, le marketing a une casquette un peu brutale. Nous sommes vus comme des personnes qui ne pensent qu'au chiffre d'affaires mais ce n'est que très partiellement vrai. Si on travaille dans l'édition depuis longtemps, c'est que l'on a un vrai attachement au contenu, y compris quand il s'agit de titres discrets que l'on fait de notre mieux pour défendre. Quand on voit la fonction marketing comme une machine à fabriquer des best-sellers et n'être intéressée que par ça, je trouve que c'est une vision très largement fautive : on passe des heures à regarder des « petits » projets, à trouver des solutions pour ne pas les laisser de côté. Je crois que c'est surtout cela que l'on ignore de mon métier, à mon grand regret. C'est d'autant plus important en France puisque nous avons une production incroyablement diverse et portée par un filet très fin de librairies nombreuses et pour beaucoup indépendantes. Je ne m'intéresse pas qu'à dix titres par an ! Ce mot de « marketing » est souvent prononcé avec un peu de dédain, et je le regrette. Comprendre le consommateur, imaginer le meilleur accompagnement d'un livre, ce sont des tâches qui font corps avec le travail de l'éditeur. Si nous sommes là – et nous sommes au total une équipe de dix personnes –, c'est bien parce que cela a du sens, non ?

Quand vous voyez votre métier tel qu'il se pratique à l'étranger, que vous dites-vous ?

Je vois surtout que, dans les pays anglo-saxons, la culture marketing est bien plus ancienne et intégrée aux pratiques de l'édition, ce n'est pas un « gros mot » même si je dois dire que ce regard a aussi bien évolué chez nous en quinze ans. Mais la grande spécificité de la France tient à son réseau de libraires et peu de mes collègues à l'étranger bénéficient d'un tel réseau. Dans certains pays, deux clients concentrent la majorité du marché. Nous vivons donc dans des mondes très différents. Je pense aussi que les éditeurs anglo-saxons ont une longueur d'avance sur le Web et pour le rôle que les auteurs y jouent. Ils ont compris que c'était un levier très important et ils s'en servent de façon très décomplexée. Ils ont tous leur blog, ils font leur propre promo. On parle tellement peu du livre Jeunesse que je trouve que c'est bon à prendre. Notre artisanat est fascinant et le Web est un levier formidable pour en faire connaître les coulisses. Je constate d'ailleurs que c'est déjà largement à l'œuvre en bande dessinée. ●