

55%

C'est en moyenne la part du prix d'un livre consacrée à sa diffusion et sa distribution. 17% pour le coût de la diffusion et de la distribution et 38% pour celui de la librairie. (Source SNE.)

REPRÉSENTANT

Pour couvrir l'ensemble du territoire, chaque structure de diffusion a son ou ses équipes de représentants. Elles sont parfois spécialisées (en Jeunesse ou en BD notamment). La rétribution du représentant est fortement liée à ses résultats (pour 30 à 40%).

(Source Livres Hebdo.)

147

Nombre de structures de diffusion et de distribution francophones de livres

(Source : Annuaire des diffuseurs de Livres Hebdo.)

OPÉRATION

Quand un libraire, un représentant, un directeur commercial ou marketing vous parle d'opération, cela signifie que la sortie d'un livre, d'une collection ou la relance d'un titre à l'occasion de son adaptation au cinéma par exemple, sera accompagnée d'un dispositif commercial propre à attirer l'attention du client. Cela peut-être un présentoir (et la quantité d'exemplaires qu'il contient) mais aussi une remise supplémentaire accordée au libraire qui fera un effort de visibilité et de mise en avant.

Où?

Les ventes de livres en France se font à :

22% en librairies

24,5% en grandes surfaces spécialisées (GSS)

19% en grandes surfaces alimentaires (GSA)

19,5% par Internet

16% autres (VPC, clubs, etc.)

(Données Livres Hebdo, mars 2017.)

DISTRIBUTION

La distribution, qui met en œuvre toute la logistique de la circulation des livres, est une activité industrielle très concentrée. Les trois grands groupes éditoriaux français ont chacun sa structure de distribution : Hachette, Interforum (pour Editis) et Sodis et UD pour le groupe Gallimard. À eux trois, ils opèrent 80% de la distribution française des livres :

Hachette (Hachette, Hatier, Glénat...) = 200 millions de volumes expédiés chaque année, pour 57 000 références.

Interforum (Pocket, Seuil, Laffont, Milan...) = 113 millions de volumes expédiés chaque année, pour 66 000 références.

Sodis (Gallimard) & UD (Flammarion/Casterman) = 98 millions de volumes expédiés chaque année, pour 200 000 références.

Cinq autres structures de distribution se partagent les 20% restants. (Sources chiffrées Livres Hebdo, 2015.)

Hubert Holley

directeur de diffusion

Directeur d'une structure de diffusion du livre au sein du Groupe Alexandre Hatier, Hubert Holley fait passerelle entre l'éditeur et le libraire.

Huit maisons d'édition Jeunesse (Hatier, Rageot, Didier Jeunesse, Bayard, Bragelonne, Le Ballon, Play Bac, Tourbillon) et trois maisons d'édition parascolaire, une équipe de 46 personnes, plus de 1000 librairies visitées, plus de 1200 nouveautés défendues chaque année... C'est pour beaucoup dans ce maillon de la chaîne du livre que se joue le destin commercial du travail de l'éditeur. Maillon bien mystérieux pour bon nombre d'entre nous...

*Propos recueillis par Marie Lallouet,
le 28 avril 2017*



À quoi ressemble l'emploi du temps d'un directeur de diffusion ?

La diffusion est avant tout un travail d'équipe, aussi la part consacrée à l'encadrement dans mon emploi du temps est très importante. L'activité d'un diffuseur se regarde dans le cadre d'un calendrier annuel. En amont, les plans d'édition des huit éditeurs Jeunesse qui nous ont confié leur diffusion construisent à la fois ce calendrier et notre budget. À partir de cela, nos différentes équipes se mettent au travail : notre équipe marketing, notre équipe de représentants qui visitent les points de vente, notre équipe qui gère les grandes enseignes. Nous devons mettre en œuvre les plans d'édition, mettre au point le matériel qui sera nécessaire à la vente et accompagner l'action de prospection de nos équipes de vente. En retour, l'activité commerciale fait l'objet d'un suivi très précis pour que l'équipe marketing, l'éditeur et moi-même sachions comment se passent les prospections des nouveautés et les mises en place des opérations.

Pour beaucoup de nos lecteurs, la différence entre diffusion et distribution est un peu abstraite. Pourriez-vous nous la préciser ?

Quand on regarde la chaîne du livre, on pourrait dire que l'éditeur occupe la fonction «recherche et développement». Les livres doivent ensuite être mis sur le marché et c'est là que le diffuseur intervient : comment je vais les présenter, dans quelle volumétrie, dans quels types de points de vente, avec quels dispositifs d'aide à la vente ? Puis interviendra la distribution qui, elle, prend en charge toute la logistique de ces ventes, y compris quand les ouvrages invendus sont retournés. C'est le distributeur qui gère tous les stocks pour le compte de l'éditeur qui en reste propriétaire et qui établit toutes les factures que reçoit le libraire.

Vous parlez de votre équipe marketing. Cependant, les éditeurs ont souvent eux aussi leur propre marketing. Comment se répartissent les rôles entre le marketing éditeur et le marketing commercial ?

À notre niveau, le rôle du marketing est principalement de faire le lien entre l'éditeur et les équipes commerciales. Nos éditeurs ont des tailles très variables et chacun n'a pas obligatoirement une

équipe marketing très importante. C'est parfois une seule personne avec qui nous serons en contact étroit pour tout ce qui touche à la commercialisation. Au niveau de l'éditeur, on est beaucoup dans le marketing opérationnel où l'on crée et finance ce qui va accompagner le lancement d'un livre, y compris la communication et, a fortiori, tout ce qui est encore plus en amont.

Nous recueillons l'ensemble des données et des dispositifs transmis par l'éditeur et nous les répercutons sur les équipes de vente. Cela veut dire que l'on a travaillé en amont avec l'éditeur sur le mode de commercialisation d'un ouvrage, et que l'on veille à ce que cette stratégie soit bien mise en action par nos équipes qui partent vers les points de vente avec des objectifs précis. Très souvent, les maisons d'édition ont aussi un directeur commercial, qui sera alors notre correspondant.

Arrive-t-il que l'éditeur et le diffuseur ne soient pas en accord sur l'établissement de ces stratégies ?

On est dans une logique de dialogue permanent et les stratégies qui se mettent en place sont forcément partagées, même si elles sont l'aboutissement de discussions où les points de vue des uns et des autres auront pu évoluer. C'est l'éditeur qui détient son budget donc les décisions de dépense pour telle ou telle opération lui appartiennent in fine. Tout comme c'est lui qui décide de ses tirages. Mais notre position nous donne une perception très fine de ce qui se passe sur le terrain et nous pouvons transmettre à l'éditeur des informations qui pourront infléchir sa stratégie de départ.

Il y a beaucoup de points de vente du livre en France. Comment faites-vous pour que vos livres soient le plus présents possible ?

Une équipe comme la nôtre compte 46 personnes. Six personnes s'occupent du marketing et du lien avec les éditeurs. Ce sont des chefs de produit qui doivent tout savoir et de l'éditeur et du terrain. Notre direction nationale des ventes, elle, s'organise en trois régions. Pour couvrir ces trois régions, nous avons une trentaine de représentants qui, chacun, s'occupe d'une zone géographique dans son entier, que ce soit un libraire indépendant, une Fnac ou un hypermarché. Le représentant est le patron de son secteur et lui aussi doit tout y connaître. Mais

nous avons aussi une équipe de trois personnes basée à Paris qui ne s'occupe que des enseignes : Cultura, Fnac, Amazon, Carrefour... Ces enseignes sont plus ou moins centralisées et laissent plus ou moins d'autonomie à leurs points de vente. Chez Leclerc par exemple, chaque point de vente est indépendant et le représentant local y prend ses commandes avec le chef de rayon. Nous avons également des discussions au niveau du Galec (Groupement d'achat des centres Leclerc) qui concernent le contrat cadre, le plan de promotion, la négociation des catalogues.

Négocier un catalogue?

Tous les catalogues que l'on trouve en point de vente ou que vous recevez dans votre boîte aux lettres sont financés en partie par les fournisseurs et nous négocions les conditions de cette visibilité. Cela s'apparente à de l'achat d'espace publicitaire.

D'autres enseignes sont plus centralisées (Carrefour par exemple) et le représentant passera voir l'état du rayon, conseiller celui qui s'en occupe, vérifier que les opérations prévues se déroulent bien, mais il n'interviendra pas dans les prises de commandes. Il y a d'ailleurs plein de marchés où on ne prend plus de commande depuis longtemps : pour l'alimentaire par exemple tout se fait automatiquement en fonction de la rotation des stocks.

Pourriez-vous nous préciser comment les différents circuits de vente du livre cohabitent?

Nous venons de parler des hypermarchés, ce que nous appelons les GSA (grandes surfaces alimentaires). Pour l'ensemble du marché du livre, cela représente environ 18% répartis entre 6 enseignes, cette part est évidemment très variable selon les éditeurs et selon les types de livres.

Puis viennent les GSS (grandes surfaces spécialisées), dont on dit qu'elles représentent près d'un tiers du marché du livre en France.

Ce sont les Fnac, les Cultura, les espaces culturels (Leclerc)... Là aussi on est face à des organisations plus ou moins centralisées et cela détermine l'équilibre du travail entre la centrale et le représentant en magasin. La Fnac, par exemple, est un réseau avec un pilotage plutôt très centralisé. Mais la particularité du marché du livre est d'être à double dé-

tente : la dynamique des nouveautés d'un côté, celle de gestion du fonds de l'autre. Faire vivre le fonds est ce qui nous demande le plus d'énergie.

Vous comptez Amazon au nombre de ces grandes enseignes?

Amazon.fr, tout comme la Fnac.com, Decitre.fr ou bien d'autres sites en ligne sont des acteurs qui donnent la possibilité à tout un chacun d'avoir une information immédiate sur tel ou tel ouvrage. Ils permettent d'effectuer un achat à distance souvent prédéterminé.

Regardons ensuite le monde de la librairie.

Sous ce seul mot se rassemblent des points de vente très variés, et selon la définition que l'on en donne, leur nombre varie. Sur notre périmètre, nous disons que nous travaillons avec 1 000 librairies, y compris les librairies spécialisées Jeunesse.

On a le sentiment que c'est là que tout se joue, que le libraire crée les succès que la grande distribution viendra ou non amplifier. Est-il exact de dire ça?

En France, on a la chance d'avoir un tissu de librairies extrêmement important, en grande partie grâce à la loi Lang sur le prix unique du livre qui permet à tout le monde d'exister. Les libraires sont un très bon relais, capable de créer un « bruit » sur un ouvrage, de le conseiller... Ce sont des partenaires importants et très professionnels, très impliqués, notamment quand ils sont spécialisés dans un domaine. Il est vrai que c'est souvent à partir de ce « bruit » que les GSS viennent jouer le rôle d'amplificateur. Puis viendront les CSA, qui ne sont jamais des précurseurs. Le cœur du réacteur, c'est toujours la librairie que l'on appelle de premier niveau, c'est elle qui débusque, qui pousse, qui soutient...

Vous parlez de « premier niveau », pouvez-vous nous préciser cette typologie?

Quand je vous parle de 1 000 librairies, je parle du premier niveau, c'est-à-dire les librairies que visite mon équipe de représentants. Au-delà de ce premier cercle, il y a une multitude de points de vente où on peut acheter des livres mais dont ce n'est pas l'activité majoritaire. Nous ne visitons pas ces points de vente mais chaque distributeur possède une équipe qui leur est dédiée. C'est LDS chez Hachette,

DNL chez Editis qui gèrent aussi les supermarchés. Nous sommes bien sûr en lien avec eux, ne serait-ce que pour établir la liste des titres qu'ils vont choisir de proposer car ils ne peuvent pas défendre l'ensemble des nouveautés de tous leurs éditeurs. C'est un niveau très diversifié, où vous pouvez trouver des points de presse qui gèrent bien leur rayon livres.

Puisque le prix du livre est fixe, le facteur « prix de vente » n'est pas un argument commercial opérant. Quand nous avons rencontré le libraire interviewé pour ce dossier, il nous a expliqué que son seul levier était la remise que lui accordaient les éditeurs, dans une fourchette qui va de 36 à 43%. Comment cela s'opère-t-il ?

Il y a des règles et des barèmes établis selon les critères estimés les plus adéquats dont les grandes lignes ont été partagées entre le syndicat des éditeurs et les syndicats de libraires. Il y a une remise de base qui va augmenter en fonction de critères qualitatifs (comme par exemple la présence d'un personnel qualifié ou le suivi du fonds...) et de critères quantitatifs. C'est un des sujets sensibles de la profession... et le niveau d'investissement peut varier également en fonction des domaines d'activité.

Des éventails de Play Bac aux livres-disques de Didier Jeunesse, vous défendez des ouvrages très différents. Comment faites-vous ce grand écart ?

Le fait que notre offre soit très large est une force car elle nous permet de nous adapter à tous nos types de clients, et vous avez vu que cela allait d'un immense hypermarché Carrefour à une petite librairie spécialisée Jeunesse. La réponse est dans ce verbe : « adapter ». D'un coloriage à 3€ à un album sophistiqué... La clé est dans la formation et la compétence des équipes. Chaque représentant doit bien connaître les livres qu'il présente et bien connaître l'acheteur qu'il a en face de lui, les spécificités de son magasin ou de son rayon. L'acte de présentation ne va pas être le même d'un point de vente à un autre. Vendre une opération assez volumineuse dans une grande librairie ou appuyer sur un livre un peu difficile qui a besoin de toute l'attention d'un libraire qui aura pris le temps de le lire : c'est un grand écart en effet, et une grande force. On vendra vite des

best-sellers et on gardera du temps (celui du représentant autant que celui du libraire) pour défendre des livres moins évidents. Le secteur Jeunesse tel qu'il existe aujourd'hui s'organise autour de ces deux dynamiques. En ce moment, nous nous occupons de collections pour les dyslexiques et nous avons le sentiment que c'est important. Et nous avons aussi mis en place des présentoirs pour accompagner la sortie au cinéma de *Mon cœur en Braille*.

Il n'empêche qu'un libraire et un représentant vont passer entre une heure et une heure et demie pour balayer un, deux ou trois mois de programme éditorial selon les périodes de l'année...

Dans notre métier il y a la notion de livre (et une campagne de vente en rassemble de 100 à 200 pour la Jeunesse), mais il y a aussi la notion d'acte de vente. Ce que nous appelons « les opérations » est une clé importante pour l'organisation de cette économie du temps. S'il y a par exemple une collection de 20 titres à défendre, l'opération qui les rassemble en un seul présentoir, avec une volumétrie définie par ce présentoir, permet d'avoir un seul acte de vente assez simple. Pour vendre ce présentoir de 100 ou 200 exemplaires, le représentant aura mis moins de temps que pour vendre les trois exemplaires de l'album d'un nouvel auteur. C'est le plan commercial que nous avons orchestré en amont qui met en place cette stratégie avec des enjeux clairement définis et les outils qui les rendent atteignables. Le premier de ces outils est l'argumentaire commercial (présenté sur ordinateur) qui met en lumière les points marquants du titre. Le libraire voit effectivement l'ensemble de l'offre mais au préalable le représentant aura réfléchi à la meilleure façon de faire sa présentation. Je milite d'ailleurs pour que l'on ne sélectionne pas trop ce que l'on va présenter au libraire ; par définition, il ne connaît pas les livres qui n'existent pas encore et décider à sa place de ce qu'il n'aimera pas est un peu risqué : il faut laisser venir les surprises, que ce rendez-vous de vente soit ouvert.

Vous parliez des livres pour les dyslexiques, qui sont effectivement une ligne éditoriale assez forte ces temps-ci. Vous diffusez une collection de ce type chez Castelmoré, il en arrive une autre chez Rageot, bientôt chez Hatier... Comment s'organise

cette concurrence interne au niveau du diffuseur qui doit les défendre toutes ?

Que plusieurs éditeurs travaillent sur une problématique actuelle c'est plutôt une force. L'édition Jeunesse c'est de la créativité et chaque éditeur fait des propositions différentes. Dans le cas présent, on parle de fiction, il s'agit de textes et chacun de ces textes est par essence différent. La notion de concurrence n'existe pas vraiment, au fond. C'est plutôt de la richesse, qui me permet de proposer à mes clients libraires de créer un espace où se retrouvera l'ensemble de cette offre. Dans le domaine de la fiction, nous proposons beaucoup de grands formats, qui viennent de chez Bayard, Didier, Rageot... Si... Si je regarde les livres avec des puces sonores c'est la même chose : chaque éditeur fait sa proposition et l'ensemble constitue une offre riche. En Jeunesse, je n'ai pas de réels problèmes de concurrence car chaque ouvrage est différent. Quand je m'occupe du scolaire ou du parascolaire, des cahiers de vacances par exemple, on a affaire à des concurrences bien plus frontales, avec des codes qui se reproduisent d'un éditeur à l'autre.

Votre rôle vous place à un poste d'observation très précise du monde du livre Jeunesse tel qu'il se vend. Quelles sont vos dernières surprises ?

Il y a une réalité qui saute aux yeux : c'est la richesse de l'offre. Les éditeurs Jeunesse se sont multipliés. Les acteurs historiques du marché ont rencontré une concurrence nouvelle. C'est un marché qui a, en effet, ses best-sellers, mais du fait de cette production démultipliée, connaît des performances commerciales au titre qui ont tendance à baisser. En résumé, nous sommes sur un marché rythmé par la nouveauté avec une exposition courte et une volumétrie au titre extrêmement variable.

Ce qui accrédié le constat que la vraie difficulté est de faire vivre les fonds des éditeurs ?

C'est très variable. C'est parfois suivi avec beaucoup d'attention par le libraire lui-même. Quand c'est moins le cas, notre représentant supplée en pointant ce qui manque dans les rayons et en dressant un bon de commande de réassort. C'est un point clef car pour un consommateur qui entre dans une librairie pour y trouver un livre, ne pas le trouver est très décevant et commercialement très dommageable.

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

Tous les acteurs de la chaîne du livre, collectivement, portent quelque chose de fort et je regrette parfois que l'on regarde mon rôle comme un rôle exclusivement commercial. Quand nous avons à défendre un livre, beau, qui nous semble réussi, auquel nous croyons, et quand nous nous apercevons qu'il ne fonctionne pas, qu'il ne trouve pas son public, c'est une grande déception. Parce que nous faisons vraiment corps avec tous les autres métiers qui ont permis à ce livre d'exister.

Et aussi, quand un auteur entre dans une librairie et n'y trouve pas son livre, il y a un sentiment d'échec qui invalide toutes les actions que nous avons déployées pour qu'il y soit, tout le temps que plusieurs dizaines de personnes ont passé pour qu'il y soit. Si le livre n'est pas là où il doit être, il y a de nombreuses explications possibles, mais quelles qu'elles soient, le livre n'est pas là... Je suis pourtant persuadé que tout le monde a fait de son mieux.

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

Je peux répondre en regardant la production et dire que je trouve qu'il y a des bonnes idées partout. J'étais par exemple bluffé par la créativité des pop-ups et je suis content de voir que cette créativité est arrivée en France. Si je regarde plus particulièrement la façon dont le livre est porté jusqu'à son public, je me dis que nous avons de la chance, en France, d'avoir une grande proximité entre le livre et ses lecteurs. Chez nous, on trouve des livres à peu près partout, ce qui n'est pas forcément le cas ailleurs. C'est un tissu qui est très protégé mais cette protection ne l'empêche pas d'évoluer, ce que je constate avec plaisir. Le libraire est souvent un acteur essentiel dans le lieu où il est installé et c'est encore plus fort dans le livre Jeunesse que dans la plupart des autres secteurs. On voit des librairies qui ferment, mais on en voit aussi qui s'ouvrent et qui ont plein de bonnes idées pour que l'on ait envie de pousser leur porte. Ça se renouvelle et je pense qu'il y a une place pour cette nouvelle génération de libraires ouverts et partageurs. ●