



SCM ET ÉDITION : QUE NOUS DISENT LES INVENDUS DE LA GESTION DE LA SUPPLY CHAIN DU LIVRE EN FRANCE ?

Carole Poirel ¹

¹ : Centre de recherche sur le transport et la logistique (Cret-Log)

Aix-Marseille Université

413 avenue Gaston Berger 13 100 Aix-en-Provence - France

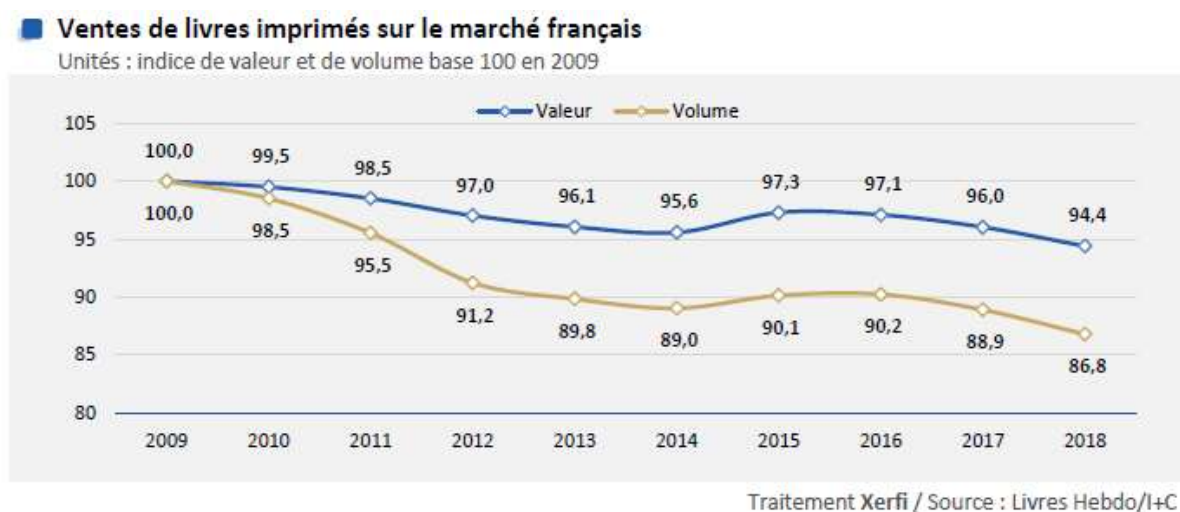
Résumé

L'édition de livres fonctionne en économie d'offre comme toute industrie culturelle et créative. Elle engendre une production en continuels accroissements qui appelle une supply chain capable de pousser les flux de nouveautés dans les canaux de distribution et de gérer d'importants flux de retours pour cause d'invendus. Au plan théorique, le management des entreprises artistiques et culturelles dont font partie les maisons d'édition et les théories behavioristes des canaux de distribution fondées sur le pouvoir permettent de comprendre ce modèle éditorial dont le succès repose sur une supply chain de l'offre nativement pensée « reverse ». La question de savoir si l'édition produit trop de livres et s'il est sensé de parler de surproduction, est une antienne. Mais les reproches écologiques adressés au livre imprimé, la destruction de valeur inhérente au pilon et d'une certaine manière la crise sanitaire qui a engendré une baisse inédite du nombre de livres édités en 2020 lui donnent une nouvelle acuité. Fondé sur des sources secondaires tirées de statistiques, d'articles de presse et d'études publiques, cet article met au jour un ensemble de changements dans les comportements éditoriaux allant dans le sens d'une meilleure adéquation de l'offre à la demande, d'adoption d'objectifs de développement durable et de conversion numérique des catalogues. Ces changements ont été observés dans le cas français au cours de la décennie 2010.

Mots clés : supply chain du livre, invendus, pilon, logistique inversée, e-commerce

En 2020, pour la première fois de son histoire (du moins aussi loin que remonte la production de statistiques) l'édition française a diminué sa production de livres : -9,16% pour les titres et -11,63% pour les exemplaires selon le Syndicat National de l'Édition (SNE, 2021¹). La Covid-19 et le confinement ont eu raison des programmes éditoriaux qui ont été purement et simplement annulés ou bien reportés à une date ultérieure. Or, depuis des décennies, cette industrie culturelle a continuellement augmenté le nombre de livres édités malgré le ralentissement des ventes et la baisse de la lecture. La crise sanitaire qui a mis un coup d'arrêt brutal à la production, va-t-elle engendrer des effets à plus long terme sur les comportements éditoriaux ? Des auteurs tels que Roggeveen et Sethuraman (2020) notamment invitent les chercheurs à réfléchir sur les conséquences durables de cette crise sur les marchés, les stratégies et les comportements des acteurs. Ainsi dans le champ d'investigation qui est le nôtre, peut-on s'attendre à ce que les éditeurs s'engagent durablement dans une stratégie de réduction de la production de livres imprimés ?

Graphique n°1 : Ventes de livres imprimés sur le marché français



Source : Xerfi (2019), la situation économique et financière des librairies indépendantes, p.19

Si on compare les données du marché avec celles de l'offre, on constate des tendances opposées. Le graphique n°1 ci-dessus montre en effet, que les ventes de livres imprimés baissent durant toute la décennie 2010, alors que la production n'a cessé d'augmenter en nombre de titres sur la période retenue (2009-2018) : passant de 74 788 titres en 2009 à 86 295 en 2012 puis 95 668

¹ Sauf indications contraires, tous les chiffres cités sur la production de livres dans cet article proviennent des rapports statistiques annuels du Syndicat National de l'Édition (SNE). Le dernier en date a été publié en 2021.

en 2015 et enfin à 106 799 en 2018 selon les statistiques du SNE. Autrement dit, en 2018, le secteur a produit 35 000 titres de plus par rapport à 2009. En matière de lecture, la dernière étude du Ministère de la culture sur les pratiques des Français révèle que la part des non-lecteurs s'est accrue (de 32% à 38% entre 2008 et 2018) tandis que celle des gros lecteurs lisant plus de 20 livres par an s'est stabilisée autour de 15% après avoir connu une diminution de moitié en trente ans (Lombardo et Wolff, 2020). Le marché ayant des capacités limitées, la production apparaît structurellement excédentaire. Ainsi l'écart entre exemplaires produits et exemplaires vendus était de l'ordre de 80 millions d'exemplaires avant la crise sanitaire en 2019 puis s'est resserré à 35 millions d'exemplaires en 2020 suite à l'arrêt des parutions durant quelques mois. Les exemplaires invendus font l'objet de flux retours, évalués à plus de 42 000 tonnes par an et qui sont pour les deux-tiers d'entre eux mis au pilon. Bien que les livres détruits (dont on ne connaît d'ailleurs pas le nombre mais seulement le tonnage) soient recyclés en grande partie, le pilon symbolise un gaspillage économique, culturel et écologique. Il est le symptôme d'une économie éditoriale malade d'une surproduction chronique.

Pourtant, plusieurs facteurs nous paraissent favorables à la diminution de la production. La baisse inexorable du marché du livre, les reproches écologiques adressés au livre papier comme sa participation à la déforestation et la possibilité d'éditer des livres numériques en lieu et place des livres papier en font partie. Aussi l'objectif de cet article est-il de rechercher et de qualifier les changements dans les comportements éditoriaux révélant une simple adaptation ou une transformation plus profonde du modèle éditorial classique fondé sur une économie d'offre et de flux poussés dans les canaux de distribution. Les enjeux sont à la fois économiques et culturels, intéressant aussi bien la Société dans son entier que les éditeurs et autres acteurs impliqués dans la chaîne du livre y compris les Pouvoirs Publics. Car si la surproduction de livres papier engendre aujourd'hui un gaspillage certain par le biais du pilon ainsi qu'une destruction de valeur, elle peut aussi être considérée comme nécessaire à l'éclosion de nouveaux talents et de nouvelles œuvres, susceptibles d'alimenter le patrimoine culturel des générations de demain.

Pour appréhender ces enjeux et comprendre le modèle éditorial évoqué, est mobilisé en première partie de cette communication un corpus théorique (1) composé du management stratégique des entreprises artistiques et culturelles d'une part et des théories behavioristes des canaux de distribution d'autre part. Il permet de comprendre les singularités du fonctionnement des groupes d'édition en matière d'édition et de distribution et, de dévoiler un modèle éditorial propice à la poussée des livres, toujours plus nombreux, vers les marchés. En deuxième partie, les aspects méthodologiques (2) sont présentés. Les données de la recherche sont issues de

sources secondaires uniquement, analysées sur le mode de l'analyse de contenu thématique. Les résultats (3) font l'objet de la troisième et dernière partie, portant sur les comportements éditoriaux de nature à faire évoluer le modèle éditorial : en produisant des livres papier de façon plus respectueuse de l'Environnement ; en ajustant l'offre à la demande mais sans remettre *véritablement* en question le modèle éditorial ; en optant pour la transition numérique des catalogues et en remplaçant le livre imprimé par le livre numérique.

1. APPROCHE THÉORIQUE DE LA SUPPLY CHAIN DU LIVRE

Alors que les ventes de livres imprimés baissent continument, le nombre de titres édités ne cesse de s'accroître. L'édition produit-elle trop de livres ? Peut-on parler de surproduction ? Ou bien faut-il considérer ces écarts entre offre et demande comme consubstantiels au « bon » fonctionnement du secteur ? Au plan théorique, la notion de biblio-diversité permet d'expliquer et de justifier d'une certaine manière, l'abondante production de livres (1.1). Les quelques 800 000 titres réputés disponibles requièrent des moyens logistiques adaptés à leur circulation dans les canaux de distribution, à l'aller comme au retour, ce qui appelle une maîtrise logistique de la part des groupes d'édition (1.2). La gestion des relations verticales placée sous l'égide de ces derniers est organisée de manière à pousser les flux à l'aller et à gérer les retours d'inventus de la part des points de vente, sans conditions (1.3).

1.1 Surproduction ou biblio-diversité ?

Les industries culturelles et créatives auxquelles appartient l'édition de livres, s'inscrivent dans un paradigme spécifique dont Caves (2000) a cerné les grandes caractéristiques. Parmi celles-ci, l'incertitude de la demande est attachée à la nature de prototype des biens culturels. Cette caractéristique se traduit par des comportements éditoriaux entropiques conduisant à multiplier le nombre de livres produits dans l'espoir de trouver celui qui rencontrera suffisamment de succès et dégagera suffisamment de chiffres d'affaires pour combler les pertes de tous les autres. Des observateurs ont avancé intuitivement l'idée que sur dix titres publiés, un seul est franchement bénéficiaire, un deuxième est à l'équilibre et que les huit autres dégagent des pertes (Bouvaist, 1991). Dans un rapport paru en 2015 sur le secteur de l'édition et ses mutations, Moreau et Peltier (2015) indiquent des chiffres plus optimistes dans les domaines de la littérature et de la bande-dessinée où 20% à 40% des titres édités seraient rentables selon eux.

L'abondante production ne trouve pas seulement de justification en termes économiques et managériaux mais également en termes culturels et patrimoniaux. Elle répond en effet à un souci de diversité des publications proposées au public, qualifié de biblio-diversité pour la première fois à la fin des années 1990 par un collectif d'éditeurs indépendants au Chili pour faire écho à la diversité des espèces vivantes, la biodiversité. Repris par les fondateurs de l'alliance des éditeurs indépendants à sa création en 2002, ce terme s'est depuis popularisé (Hawthorne, 2016). Les politiques publiques en faveur du livre et de la lecture s'appuient sur ce concept pour légitimer leurs actions. Ainsi la loi sur le prix unique du livre en France qui constitue la pierre angulaire de ces politiques, se donne comme finalité dès 1981, avant même l'apparition du terme de biblio-diversité, de favoriser la diversité et la création éditoriales en donnant à l'éditeur la prérogative de fixer le prix de vente des livres en lieu et en place des détaillants (Ministère de la culture, 2021).

1.2 La maîtrise logistique comme avantage concurrentiel durable de l'édition

L'édition maîtrise la supply chain du livre dans son entier, des matières premières à la vente des produits finis. Cette maîtrise tient en premier lieu à la fonction de coordination globale de chaque projet de livre qui caractérise le travail de l'éditeur dans les industries culturelles (Caves, 2000). La fonction éditoriale se définit par une prise de risque, plus ou moins forte en fonction du degré d'innovation et du degré d'incertitude de la demande de chaque projet, ainsi que par une prise de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de la supply chain.

Cette prise de responsabilité est en second lieu renforcée par une composante légale avec la réglementation sur le prix du livre. La loi dite Lang promulguée le 10 août 1981 a instauré en France un régime dérogatoire de prix administré (ou de prix unique) qui confère à l'éditeur la prérogative de fixer le prix de vente public du livre. Il en résulte que la création de valeur dépend non seulement de la capacité de l'éditeur à publier un titre qui rencontrera le succès mais également du prix de vente dont la fixation lui revient légalement et qui constitue la base de calcul de la rémunération de chaque acteur de la supply chain.

En troisième lieu, les écarts de concentration des secteurs participant à la supply chain apparaissent favorables à l'édition où les cinq premiers groupes captent plus des trois-quarts du marché (selon la revue professionnelle *Livres-Hebdo* ; Hachette, Editis, Madrigal, Média-Participation, Lefebvre-Sarrut). Ainsi ces grands groupes ont-ils pris le contrôle des canaux de distribution en intégrant les fonctions commerciales et logistiques. Dans les termes classiques

de l'analyse stratégique, ils récupèrent un certain nombre d'avantages associés à la stratégie d'intégration verticale :

- contrôle des débouchés dont l'intérêt est ici accru du fait des caractéristiques des produits culturels ;
- captation des marges notamment sur des activités logistiques de type industriel où la réalisation d'économies d'échelle devient possible alors qu'elle ne l'est pas ou peu dans l'activité éditoriale ;
- élévation de barrières à l'entrée par la création de filiales spécialisées en « diffusion et distribution du livre » acceptant ou refusant de nouveaux clients parmi les éditeurs-tiers.

La supply chain du livre se révèle ainsi sous la forme d'un modèle éditorial intégré que les principaux protagonistes de l'édition gouvernent de façon coercitive à l'endroit des acteurs du commerce du livre, grâce à leur maîtrise des flux. Ils sont les prestataires logistiques imparables des éditeurs et des libraires et autres revendeurs. Dans ce contexte, l'offre pléthorique en continuel accroissement est acheminée d'amont en aval sous un contrôle éditorial étroit de même que d'aval en amont pour les invendus. Autrement dit, l'édition en *surproduction* chronique a élaboré une supply chain de l'offre nativement reverse pour traiter aussi bien les flux allers que les flux retours.

1.3 Des pratiques logistiques verticales : pousser les flux de nouveautés et accepter les retours sans conditions

Les théories béhavioristes des canaux de distribution expliquent que le pouvoir est une variable-clé de la gestion des canaux et qu'il est identifiable à partir de différentes sources de pouvoir (Stern et al., 1969). Etgar (1978) propose de regrouper deux sources en particulier, la sanction et la récompense, pour former un pouvoir économique de nature coercitive. Alors que la sanction est employée pour dissuader autrui d'avoir certains comportements, la récompense agit pour persuader autrui de suivre des directives. Dans le cas de la distribution du livre imprimé, c'est un pouvoir économique essentiellement fondé sur la récompense qui s'exerce de la part des groupes éditoriaux sur le commerce de la librairie.

Ainsi les théories béhavioristes permettent-elles de comprendre comment l'édition réussit à faire passer sa production pléthorique dans les canaux de distribution vers le commerce du livre : par le pouvoir qu'elle exerce sur le commerce à travers un système de récompenses (voir tableau n°1 ci-après) et, qu'elle tire à la fois de sa fonction éditoriale qui la place en position de

surplomb dans la supply chain (voir 1.1) et de sa maîtrise des flux (voir 1.2). En référence à la typologie des canaux proposée par McCammon (1970), les canaux de distribution du livre sont des canaux de type administré, c'est-à-dire géré par des acteurs détenant du pouvoir sur leurs coéchangistes et sans qu'ils leur soient nécessaire de recourir à des contrats type franchise ou autre (type contractuel) ni à l'internalisation des activités (type intégré).

Tableau n°1 : Sources de pouvoir et distribution du livre - Le système de récompense des éditeurs aux libraires

Flux allers	<p><i>Adhésion à l'office</i> : disposer des nouveautés le jour officiel de leur mise en vente dans les quantités voulues / profiter de remises supérieures sur l'ensemble des achats</p> <p><i>Attribution des remises qualitatives</i> : obtenir des points de remise supplémentaire en fonction de la représentativité du catalogue de l'éditeur dans l'assortiment et de la participation aux campagnes promotionnelles de l'éditeur</p>
Flux retours	<p><i>Faculté de retours</i> : retourner les livres au distributeur de l'éditeur, sans conditions et être crédité du montant des retours pour de futurs approvisionnements</p>

Source : élaboration personnelle

Les récompenses touchent à la fois les flux allers et les flux retours et portent sur des paramètres commerciaux, marketing et logistiques. Elles permettent de faire fonctionner la supply chain en économie d'offre et même de pousser d'autant plus volontiers les nouveautés dans les canaux qu'elles pourront être retournées. A l'aller, le système repose sur la souscription à l'office et la modulation des remises. L'office est un système de précommandes des nouveautés avant parution, reposant sur des préconisations commerciales faites aux libraires par les éditeurs et que les libraires peuvent ajuster lors d'une négociation. La modulation des remises est un moyen pour les éditeurs d'infléchir quantitativement les achats et les assortiments en leur faveur. Au retour, le système de récompense prévoit le renvoi des invendus de la part des libraires aux éditeurs quasiment sans conditions de délais, ni de quantités.

Aux flux de nouveautés et de retour, il faut ajouter les flux de réassort qui entrent quant à eux dans une logique de flux tirés par la demande. Mais l'ensemble de ces flux physiques circule dans des réseaux logistiques conçus et organisés par les groupes éditoriaux intégrés. Au total, le système de distribution gère avec efficacité tout autant qu'il garantit et conforte, la surproduction éditoriale. Il est institutionnalisé par un contrat vertical, voulu par les éditeurs et accepté par les libraires, de partage des risques éditoriaux entre les deux parties.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour appréhender les comportements éditoriaux et leur éventuelle évolution vers une réduction de la production imprimée, différentes sources ont été retenues comme indiqué dans le tableau n°2 ci-dessous.

Tableau n°2 : Les sources documentaires

Types	Références bibliographiques
Statistiques de l'édition	Rapports statistiques annuels et rapports d'activité du Syndicat National de l'Édition, de 2000 à 2021, documents disponibles sur le site sur SNE (pour les dernières parutions)
Rapports publics	<i>Cinquante ans de pratiques culturelles en France</i> , Philippe Lombardo et Loup Wolff, coll. Culture études, ministère de la Culture, juillet 2020. <i>Enquête sur les tonnages de livres transportés dans l'édition : retours, pilon et recyclage (2015-2017)</i> , Enquête de la commission environnement et fabrication, 2 ^{ème} édition, Décembre 2018 <i>Enquête sur les tonnages de livres transportés dans l'édition : retours, pilon et recyclage (2018-2020)</i> , Enquête de la commission environnement et fabrication, 3 ^{ème} édition, Avril 2021 <i>La consommation de papier des éditeurs en France (2013-2016)</i> , Enquête de la commission environnement et fabrication, 2 ^{ème} édition, décembre 2017 <i>Les achats de papier des éditeurs de livres en France en 2018</i> , Enquête de la commission environnement et fabrication, 3 ^{ème} édition, septembre 2020 <i>Les livres de la jungle, L'édition jeunesse française abime-t-elle les forêts ?</i> Rapport de synthèse du WWF, 2018
Articles de revues professionnelles	Hervé Renard, 1983, « Les demi-soldes de la culture : le sort des invendus », <i>Bulletin des bibliothèques de France</i> , tome 28, n°6. François Gèze, 1993, « Des livres fantômes ? Les politiques des éditeurs en matière de pilons et de réimpressions », <i>Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français</i> , n° 160, 3 ^{ème} trimestre « Les alternatives. Ecologie, économie sociale et solidaire : l'avenir du livre », <i>Revue Biodiversité</i> , février 2021, éditée par Alliance des éditeurs indépendants et Double ponctuation.
Articles de presse	Le magazine <i>Livres-Hebdo</i> consulté sur les mots clés de la présente communication : 20 articles retenus publiés en 2020 et 2021 10 articles de presse issus de la presse généraliste (<i>Le Monde, L'Express, Libération</i>)
Communication institutionnelle	<i>Charte environnementale de l'édition de livres, guide des bonnes pratiques</i> , SNE, 2021, https://www.sne.fr/app/uploads/2021/10/001-CHARTE-ENVIRONNEMENTALE-SNE-NUMERIQUEEXT.pdf Communiqués de presse du SNE en faveur du développement durable : https://www.sne.fr/app/uploads/2021/10/CP_SNE_Charte_DD_ComEnv_Fab_Oct2021-002.pdf Vidéos en ligne de différents acteurs de l'édition sur les pratiques écoresponsables dans le domaine du livre réalisés par le SNE et Livres-Hebdo, disponibles sur le site du SNE : https://www.sne.fr/actu/le-sne-publie-une-charte-environnementale-de-ledition-de-livres/ (10 vidéos en ligne de 4 minutes chacune en moyenne) Diverses fiches téléchargeables sur le site du SNE sur les pratiques éditoriales (pilon, pratiques écoresponsables, etc.) Le pacte des éditeurs de l'ONU Source : https://www.un.org/sustainabledevelopment/sdg-publishers-compact/?utm_source=Website&utm_medium=Press_release_and_social&utm_campaign=SDG_Publishers_Compact

Les sources documentaires sont de trois grands types :

- des données statistiques tirées des rapports annuels du Syndicat National de l'Édition (SNE),
- des données textuelles issues d'études ou d'articles de presse sur le sujet ou des sujets adjacents (surproduction, pilon, soldes de livres, etc.) ;
- des supports de communication institutionnelle d'organisations privées ou publiques.

Ces sources ont subi une analyse de contenu thématique (Bardin, 1991). Celle-ci a été réalisée manuellement en deux temps : un premier temps d'analyse individuelle de chaque source puis un deuxième temps d'analyse comparative. L'identification de sous-thèmes lors de la phase de codage, a été conduite dans le but de repérer des noyaux de sens en lien avec les comportements éditoriaux et leur évolution. Le regroupement des sous-thèmes en catégories s'est effectué en respectant les principes d'objectivité, d'homogénéité, de pertinence et d'exhaustivité. Les catégories résultant de l'analyse des données sont les comportements éditoriaux présentés dans la troisième partie sur les résultats de la recherche.

Dans les sources collectées et analysées, il faut noter la présence majoritaire du SNE qui est le syndicat professionnel représentatif de l'édition avec près de 800 adhérents, de toute taille et de tous secteurs (littérature, jeunesse, BD, sciences humaines et sociales, etc.). Ce syndicat réalise chaque année un rapport statistique national de référence sur l'édition (plus de 160 maisons représentant plus de 650 marques éditoriales) et produit un certain nombre d'autres chiffres et enquêtes par le biais des commissions qui le structure, dont la commission Environnement et Fabrication créée en 2011 qui émerge dans ce travail au titre des sources intitulées « rapports publics » et « communication institutionnelle ».

D'autres discours et approches que ceux du SNE, ont pu être mobilisés par le biais de :

- l'alliance des éditeurs indépendants qui réunit 750 maisons d'édition dans 55 pays et qui édite la revue *Bibliodiversité* ;
- la revue professionnelle *Livres-Hebdo* avec des articles thématiques, par exemple sur le livre « bio » ;
- les bibliothécaires réunis en association qui ont des lieux de publication en propre ;
- des organismes étrangers au milieu éditorial comme le WWF ou l'ONU, intéressés par les questions de développement durable.

Il a donc été rassemblée une variété de sources, à la fois dans la forme (ce qui est appelé « type de sources » dans le tableau n°2) et dans le contenu (en regard des organes à l'origine de leur publication).

3. RESULTATS SUR L'EVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE PRODUCTION DES EDITEURS

Les résultats mettent en évidence trois grands types de comportements (voir tableau n°3 ci-dessous). Le premier type dénommé « le pilon et l'alternative au pilon » consiste pour les éditeurs, à garder le fonctionnement en économie d'offre en développant toutefois des solutions alternatives au pilon pour écouler les invendus comme le re-commerce et le don ou en rendant le pilon plus propre par des pratiques écoresponsables. Le deuxième type se soucie davantage des marchés et de leur capacité d'absorption de la production mais sans promouvoir pour autant une modification en profondeur du modèle éditorial. C'est pourquoi il s'agit véritablement de « la recherche d'une meilleure adéquation de l'offre à la demande ». Le troisième type se démarque en revanche des précédents par la substitution pure et simple des livres imprimés par les livres numériques. Ainsi « la transition numérique » rassemble-t-elle les comportements les plus radicaux en matière de production éditoriale.

Tableau n°3 : Les comportements éditoriaux observés

Le pilon et l'alternative au pilon	1	Le re-commerce
	2	Le don de livres
	3	L'éco-conception du livre
	4	Le choix des circuits courts
La recherche d'une meilleure adéquation de l'offre à la demande	5	L'amélioration des mises en place
	6	La baisse du tirage moyen
	7	L'office de la deuxième chance
	8	La précommande
La transition numérique	9	La conversion numérique des catalogues
	10	L'impression à la demande

Source : élaboration personnelle

3.1 Le pilon ou l'alternative au pilon

Le pilon est présenté comme indispensable par les éditeurs dans la mesure où il est impossible de prévoir les quantités demandées. Intervient dans la décision éditoriale de destruction des livres, un arbitrage entre coût de fabrication (ou de tirage et retraitage) et coût de stockage. Ainsi les beaux-livres dont le coût de fabrication est élevé, ne sont pas pilonnés mais restaurés alors

que les poches sont quant à eux détruits quasi-systématiquement. La détermination du tirage est en effet sensible : ne pas tirer assez d'exemplaires pour un titre donné reste coûteux car en-deçà d'un seuil de rentabilité industrielle ; trop tirer est un risque de surproduction et de sur-stockage chez le distributeur. Aussi le pilon partiel qui consiste à détruire une partie seulement du stock d'un titre, apparaît-il nécessaire pour réguler une surproduction en cas de mévente tout en respectant les obligations éditoriales de commercialisation du livre vis-à-vis de l'auteur. Les retours d'invendus de la part des libraires sont également éligibles à cette pratique du pilon partiel, parce qu'abimés. Quand le pilon est total, c'est que tout un stock d'exemplaires est détruit. En ce cas, l'éditeur cesse la commercialisation du livre. Tous motifs confondus, le pilon pèserait 25 000 tonnes en moyenne par an ; ce qui représente d'après le SNE, environ 12% des flux allers et 62% des flux retours.

L'alternative au pilon total réside d'une part, dans le solde de livres neufs à prix réduit et d'autre part, dans le don de livres à des associations ou autres. Ces solutions rencontrent peu d'écho à l'heure actuelle dans les pratiques éditoriales. La première est un re-commerce du livre neuf (comportement 1) de type Maxilivres. Celui-ci subit la concurrence du livre d'occasion qui connaît de son côté en revanche un franc succès depuis 10 ans (Chabault, 2020). Il faut noter que le livre d'occasion, contrairement au livre neuf à prix réduit, a été vendu une fois à un consommateur qui le remet dans un circuit de vente ou de lecture. Il ne s'agit donc pas des mêmes réseaux que le neuf à prix réduit, ni des mêmes moments dans la vie d'un livre.

Les dons de livres en tant que deuxième solution alternative au pilon total, ne sont pas non plus ressortis comme des comportements en poupe (comportement 2). Les références consultées sont mêmes anciennes en la matière, datant des années 70 et 80. A cette période, les pouvoirs publics ont fait preuve de volontarisme mais ont achoppé sur les coûts de redistribution jugés finalement trop élevés en regard des gains espérés ; sans oublier la réaction de rejet suscitée par une « bibliothèque au rabais ».

Il reste un ensemble de comportements éditoriaux qui rendent plus acceptables la *surproduction* et le pilon du fait de leur nature écologique. Il s'agit des comportements écoresponsables. Par application de règlements et pressions sociétales, ces comportements sont d'abord passés par l'emploi d'un papier certifié ou recyclé puis plus récemment par le souci de réduire l'empreinte carbone des matières premières et de renforcer l'éco-conception des livres (comportement 3). L'édition recourt de façon importante à des imprimeurs étrangers, de l'ordre de 30% à 40% des livres selon *Livres-Hebdo*, (n°11, juillet 2021, p.73) et plus massivement encore à des

imprimeurs en Asie pour les livres jeunesse (selon le rapport paru en 2018 par le WWF). Dans ces conditions, se pose la question de la (re)localisation des imprimeries et de ce que l'édition appelle les circuits courts c'est-à-dire la réduction des distances entre imprimeurs et distributeurs (comportement 4). L'inscription de l'édition dans des comportements écologiquement responsables ne fait pas de doute concernant le SNE qui a signé le pacte des éditeurs de l'ONU en faveur du développement durable et élaboré sa propre charte Environnement. De petits éditeurs développent également des initiatives en ce sens.

3.2 La recherche d'une meilleure adéquation de l'offre à la demande

Un deuxième ensemble de comportements vise cette fois-ci à modifier le fonctionnement éditorial mais seulement à la marge. La baisse du tirage moyen est un comportement observé de longue date dans l'édition (Rouet, 2013). Les éditeurs publient ainsi de plus en plus de titres en de moins en moins d'exemplaires. Alors qu'un titre était tiré en moyenne en 2010 à 8 147 exemplaires, il l'est en 2020 à 4 653 exemplaires. L'édition s'adapte à la demande en fragmentant sa production, mais sans la réduire réellement (comportement 6). Ce comportement d'abaissement tendanciel du tirage moyen est encouragé par l'emploi de technologies d'impression offset/numérique qui permet de réduire les coûts de tirage et de retraitage.

Dans la charte Environnement du SNE, l'accent est mis sur le ciblage du lectorat et sur le placement le plus fin possible des nouveautés dans les librairies et autres commerces du livre. Cette invitation à une meilleure adéquation de l'offre à la demande ne passe pas nécessairement par une baisse des quantités produites mais par une amélioration qualitative de la politique de distribution (comportement 5). Le système de l'office (qui a déjà été évoqué dans le système de récompense dont il constitue un élément clé) régit la mise en place des nouveautés à paraître soit de façon automatique à l'aide d'une grille remplie une fois pour toutes par le libraire (qui choisit alors des collections ou des rubriques) soit de façon sélective par le passage régulier de représentants d'édition en librairie (le libraire choisit alors titre par titre). De meilleures mises en place des nouveautés avant parution dans les lieux de vente, visent à optimiser les flux allers ainsi que les flux retours. Alors que l'office est destiné à de nouveaux titres, il pourrait être, comme le préconisent des éditeurs, employé une deuxième fois pour un même titre qui serait passé inaperçu la première fois (comportement 7). Plus destinée aux petits éditeurs qu'aux éditeurs plus importants, la précommande (comportement 8) consiste à financer un projet éditorial sur la base d'une souscription préalable des lecteurs. Il s'agit de financement

participatif de type Ulule par exemple, qui montre de la part de l'éditeur une adaptation de l'offre à la demande, contrainte par manque de ressources financières.

3.3 La transition numérique

La transition numérique consiste en l'édition de livres numériques ou e-books qu'on peut définir comme des fichiers informatiques portant les textes et œuvres des auteurs, à télécharger pour lecture sur des supports tels qu'ordinateurs, tablettes, liseuses ou smartphones. La conversion numérique des catalogues (comportement 9) que les éditeurs conduisent depuis plus de 20 ans maintenant, avec une certaine langueur il est vrai en France comparativement à d'autres pays, est la solution la plus radicale en matière de transformation du modèle éditorial. La dématérialisation supprime purement et simplement les activités de fabrication et de distribution du livre imprimé. Les fichiers sont accessibles sur des plates-formes gérées par des distributeurs numériques et sont mis en circulation à la demande d'un client final. La logique de flux poussés inhérente au livre imprimé s'efface au profit d'une logique de flux tirés par la demande avec le livre numérique.

De plus en plus d'éditeurs publient des livres numériques. Ils sont ainsi plus de 1 500 à proposer un catalogue numérique dans le domaine de l'édition grand public. Et le nombre de livres numériques disponible s'établit à plus de 400 000 références. Les ventes de livres numériques représentent en moyenne 10% des ventes totales des éditeurs. Le marché reste humble, à 263 millions d'euros en 2020, mais grossit d'année en année, affichant depuis 10 ans une insolente croissance à deux chiffres chaque année (+13,5% en 2020). Les comportements éditoriaux se tournent donc de plus en plus vers le numérique, ce qui tend à transformer les logiques de création et de distribution des produits de l'édition en amendant fortement les principes de flux poussés et de supply chain de l'offre. Il faut toutefois grandement nuancer, du moins à ce jour, les capacités transformatives de l'édition numérique sur l'ensemble de l'édition. Tout d'abord, le livre numérique reste un marché de petite taille qui n'a donc pas - encore- suffisamment de poids pour infléchir notablement des pratiques installées de longue date. L'édition est au demeurant inégalement touchée par la transition numérique. Si le livre professionnel et universitaire se partage presque à parts égales entre papier et numérique, les autres catégories restent plus en retrait. Le scolaire et la littérature qui sont des segments perméables au numérique, ne réalisent respectivement que 9% et 6% de leurs ventes avec ce format. Le segment grand public hors littérature voit quant à lui sa part dans le numérique

tomber à moins de 2% des ventes. Il y a également le livre audio dont l'essor ne se dément pas depuis plusieurs années et qui relève du secteur du livre numérique, pour une très grande partie, et dont les modalités de production en tant que *livre lu*, s'écartent de celles du *livre écrit*.

Si la plupart des éditeurs, notamment de littérature générale, sortent un titre dans les deux formats soit simultanément soit en différé, ils font reposer leur stratégie éditoriale sur un livre numérique majoritairement homothétique c'est-à-dire un copié-collé du livre papier. C'est une autre politique que de migrer une certaine part des ventes de livres papier vers le numérique et même vers des livres conçus spécifiquement pour le numérique avec l'apport de contenus multimédias et interactifs (des livres non homothétiques). L'impression à la demande (comportement 10) entre dans cette logique ; c'est-à-dire une logique où le format numérique prédomine et où le papier n'est qu'une option. Des techniques d'impression permettent d'ailleurs de rentabiliser des tirages à la demande (de 1 à 50 exemplaires) et *a fortiori* les très courts tirages à moins de 300 exemplaires et les courts tirages à moins de 1 000. Avant d'avoir une économie éditoriale où le numérique serait majoritaire et les petits tirages privilégiés, le livre papier reste la matrice originelle à partir de laquelle se décline le format numérique tout comme le format poche (avec lequel il entre en concurrence) et qui supporte tous les coûts de création aussi bien éditoriaux que pré-presse, permettant au livre numérique de coûter moins cher que le livre papier (Bienvault, 2010).

CONCLUSION

L'édition est un secteur dans lequel on compte un grand nombre de références en continuels accroissement, et peut-être même le plus grand nombre de références à concurrence de la mercerie. Face à un marché du livre plutôt déclinant et des pratiques de lecture en berne, la question de la surproduction se pose. Certes le rôle de l'éditeur ne se borne pas à produire à la demande. Il a un rôle culturel, qui peut être d'avant-garde ou subversif. Mais une plus grande maîtrise de la production ne nous paraît pas faire obstacle à la fonction éditoriale. Cette maîtrise qui vient des progrès techniques avec la possibilité d'effectuer des petits tirages et de développer le format numérique, peut mettre un frein au gaspillage économique, culturel et écologique du pilon. Car c'est bien par le pilon, que l'excès de production est principalement régulé.

Les limites de la recherche résident dans l'utilisation exclusive de sources de seconde main. Tous les aspects de la supply chain n'ont donc pas pu être explorés. Un prolongement et un

approfondissement de la recherche consisteraient à produire ses propres données par le biais d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs clés, comme ceux mobilisés par exemple par le projet Clic-Edlt visant à améliorer l'EDI à toutes les étapes de la fabrication dans une perspective durable. Recueillir des paroles et discours auprès de professionnels permettrait d'en savoir davantage sur le pilon qui est une face cachée de l'édition. Peu d'informations sont disponibles en dehors d'anciens articles de revues professionnelles (comme ceux indiqués dans le tableau n°2 des sources documentaires) et de ce que peut en dire à l'heure actuelle le syndicat professionnel face aux enjeux environnementaux. La prépondérance de sources émanant de ce syndicat introduit également un biais d'interprétation. Il faut souligner que l'angle d'analyse a porté sur le modèle historique de l'édition de livres imprimés. Le modèle éditorial est décrit en regard des relations privilégiées existant entre édition (traditionnelle) et librairie (traditionnelle). D'autres canaux de distribution, impliquant d'autres acteurs du commerce mettraient en évidence des différences avec ce modèle éditorial.

Les apports managériaux de la recherche résident dans les différents comportements éditoriaux mis au jour ainsi que dans l'évaluation de leur impact sur le modèle éditorial intégré. Les comportements montrent une capacité d'adaptation des éditeurs au marché, aux pressions environnementales et aux évolutions technologiques. Mais ils ne permettent pour le moment du moins qu'une transformation marginale des logiques de création, de fabrication et de distribution du livre. Une contribution plus conceptuelle réside dans l'appréhension d'une supply chain conçue en économie d'offre, nativement reverse. L'organisation et la gestion de la supply chain ont en effet, été décrites et analysées à l'aide de concepts classiques en stratégie (concernant notamment la stratégie d'intégration verticale) et de l'analyse behavioriste du pouvoir dans les canaux de distribution. Cette double approche conjuguée aux singularités des entreprises artistiques et culturelles a montré les limites du modèle éditorial intégré au double plan économique et environnemental. L'édition est comme les autres industries, interrogée dans sa capacité à produire et à distribuer dans le respect de l'Environnement et la protection de la nature. Cette communication a modestement voulu contribuer à la réflexion du passage d'un modèle de surproduction (ou pourrait-on dire *productiviste*) à un modèle plus durable.

Pour terminer, l'offre éditoriale a des besoins logistiques auxquels les éditeurs et autres acteurs de la supply chain ont répondu dans une logique collaborative : en gérant les retours d'inventus mais pas seulement ; aussi en mettant au point dès les années 1970 un système de numérotation individuelle des livres, l'ISBN qui servira de base plus tard au code-barre ; en développant dès 1987 un EDI du livre pour faciliter la transmission des commandes ; en unifiant en 2013 les différentes bases de donnée du livre au sein d'un fichier exhaustif du livre ; en pensant

l'organisation du transport des livres sur tout le territoire dès 1919 avec la Maison du Livre (Fouché et al., 2011). Or, ces collaborations verticales de nature logistique ont, à n'en point douter, renforcé l'économie du livre et sa supply chain au cours de son histoire. Mais on pourrait également se demander si elles ne jouent pas de façon plus négative aujourd'hui en ayant en quelque sorte fossilisé les modes de fonctionnement.

Bibliographie

Bienvault H., 2010, *Le coût d'un livre numérique*, Etude réalisée pour le Motif, disponible sur le site de l'ENSSIB, <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/57090-le-cout-d-un-livre-numerique.pdf>

Bouvaist J.-M., 1991, *Pratiques et métiers de l'édition*, Editions du Cercle de la Librairie, Paris.

Caves R., 2000, *Creative Industries : Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Chabault V. 2020, « Du livre-déchet au livre vendu, L'écologisation du marché du livre d'occasion », *Ecologie & Politique*, vol.1, n°60, p.91-104

Bardin L., 1991, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 6^è édition.

Etgar M. 1978, « Selection of an effective channel control mix », *Journal of Marketing*, Vol.42, July, pp.53-59.

Fouché P., Péchoin D. et Schuwer P., 2011, *Dictionnaire encyclopédique du livre*, les éditions du cercle de la librairie, 3 tomes.

Hawthorne S., 2016, *Bibliodiversité Manifeste pour une édition indépendante*, Editions Charles Léopold Mayer, Alliance internationale des éditeurs indépendantes, le livre équitable, Paris.

Lombardo P. et Wolff L., 2020, *Cinquante ans de pratiques culturelles en France*, coll. Culture études, ministère de la Culture, juillet 2020.

McCammon, Bert C. (1970), « Perspectives for Distribution Programming » In Buckling, Louis P., ed *Vertical Marketing Systems*, Scotts Foresman, Glenview, Il, pp.32-51.

Ministère de la culture, Service du livre et de la lecture, 2021, *Prix du livre mode d'emploi* [mise à jour en septembre 2021], file:///C:/Users/Poirel/AppData/Local/Temp/Prix_du_livre_Mode-d'emploi.pdf

Ministère de la culture, Service du livre et de la lecture, 2020, *Economie du livre, Le secteur du livre, chiffres clés 2018-2019*, mise à jour en mars 2020, [file:///C:/Users/Poirel/AppData/Local/Temp/Chiffres-cles_Livre_SLL_2020_\(donnees_2018-2019\)_ed1-1.pdf](file:///C:/Users/Poirel/AppData/Local/Temp/Chiffres-cles_Livre_SLL_2020_(donnees_2018-2019)_ed1-1.pdf)

Moreau F. et Peltier S., 2015, *Fondamentaux et mutations du secteur de l'édition : les ressorts de l'économie de la création*, Syndicat national de l'édition

Syndicat national de l'édition, 2021, *L'édition en perspective, Rapport d'activité du Syndicat national de l'édition*

https://www.sne.fr/app/uploads/2021/06/SNE_2021_RapportActivite2020.pdf consulté le 12 septembre 2021

Roggeveen Anne L., Sethuraman Raj, « How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing », *Journal of Retailing*, Editorial, 96, 2, pp.169-171

Rouet François, 2013, *Le livre une filière en danger*, Les études de la Documentation Française, Paris.

Stern L., Ed (1969), *Distribution channels : behavioral dimensions*, Houghton Mifflin, Boston (MA).