



Management
& Technology
Consultants

LETTRE CONVERGENCE

De Johannes Gutenberg à Steve Jobs

Chronique d'une mutation annoncée



N°23

To get there. Together.

A PROPOS DE BEARINGPOINT

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.fr

Allemagne | Autriche | Belgique | Danemark | Espagne | Finlande | France | Irlande | Italie | Maroc |
Norvège | Pays-Bas | Portugal | Roumanie | Royaume-Uni | Russie | Suède | Suisse | Afrique |
Amérique du Nord | Amérique du Sud

Steve Jobs est-il en train de devenir le Gutenberg du XXIème siècle ? Il a su rassembler et promouvoir les ingrédients d'une innovation qui pourrait contribuer à donner ses lettres de noblesse à l'édition numérique. La technologie sert enfin la lecture, et pourrait faire naître de nouveaux usages pour le grand public. Alors que la dématérialisation des produits culturels apparaît comme un véritable tsunami pour les acteurs de l'édition traditionnelle, sur leur chaîne de valeur et leur modèle concurrentiel, quels sont les enjeux de transformation liés à cette mutation ? Si Apple semble avoir réussi à créer un marché pour les « tablets » (15 millions d'iPad vendus dans le monde en 2010), celui des liseuses pourra-t-il décoller ?

■ 1451 & 2010. Du génie et de l'audace dans l'assemblage.

De la même manière que Gutenberg a inventé l'imprimerie au début du XVème siècle, Steve Jobs restera-t-il dans les livres ou les tablettes numériques d'Histoire comme ayant favorisé l'adoption en masse de l'édition numérique ?

À la fin du Moyen Âge, tout était en place pour la conception d'un nouveau processus de publication : nouvelles techniques de métallurgie, nouveau type d'encre et enfin un nouveau type de presse. Quel rôle a joué Johannes Gutenberg ? Il a adapté et

rassemblé ces techniques pour créer son procédé technologique. En alliant les connaissances les plus modernes de la métallurgie, qu'il maîtrisait bien en tant qu'orfèvre, avec une pratique de séparation des caractères (lesquels étaient en argile) existant en Chine depuis le XIème siècle, les caractères d'imprimerie en acier furent conçus et l'imprimerie naquit. Gutenberg est ainsi devenu le simple et néanmoins génial assembleur d'une invention révolutionnaire.

Quel lien entre Steve Jobs et Gutenberg ? Il y a 14 ans, Steve Jobs paraphrasait Picasso : « Les bons artistes copient, les grands artistes volent ». Un drapeau de pirate flottait alors à l'entrée de Palo Alto, les équipes de Jobs organisaient la réexploitation d'innovations issues du centre de recherche de Xerox pour donner naissance à la combinaison souris/interface graphique présente depuis sur tous les ordinateurs du monde. Tout est une question d'audace, d'opportunisme et de gestion du temps. Comme six siècles auparavant, plusieurs technologies distinctes ont mûri et le génie de Jobs est de les avoir rassemblées pour créer les conditions d'un nouveau marché : plateformes de téléchargement, « instant on » autorisé par le SSD, durée de vie des batteries, sophistication et miniaturisation des composants (au premier rang desquels les écrans tactiles), réseaux de communication permettant le téléchargement direct ; la tablette numérique peut naître. Connectée, autonome, compacte et légère, offrant un confort de lecture inédit, elle propose une alternative crédible au papier.

■ 2011, l'année du passage à un marché de masse ?

Le marché du livre numérique, lancé fin 2007 avec le Kindle dont Amazon revendique 8 millions d'exemplaires vendus, représente 8 à 10% du marché du livre aux Etats-Unis. En France, il ne constitue que 1% sur un marché de moins de 3 milliards d'euros ; les estimations varient entre 5% et 10% pour 2015.

La concurrence dans les liseuses offre aujourd'hui un réel choix au consommateur et permet de proposer des produits à des prix abordables. Amazon a baissé le prix de son Kindle à 189\$, répondant à Barnes & Noble et son Nook Wifi+3G à 199\$. Des distributeurs ont lancé leurs propres liseuses : le FnacBook, l'Oyo de France Loisirs ; mais aussi des constructeurs comme Sony, Samsung ou Toshiba. Ces liseuses peuvent être couplées à des plateformes de téléchargement comme celles d'Amazon ou de la FNAC, ou accéder directement à celles des éditeurs : Numilog, Editis ou EdenLivres.

Aujourd'hui, le nombre d'ouvrages référencés est estimé à 80 000 en France (toutes ces références étant reprises sur les différentes plateformes des distributeurs comme la FNAC ou Carrefour). Aux Etats-Unis, la seule bibliothèque d'Amazon offre 630 000 références et plus de 1,8 millions de livres libres de droits. Si des segments spécifiques de l'édition, comme les cartes ou les encyclopédies, ont très tôt engagé la transition numérique, d'autres

comme l'éducation, la jeunesse ou les marchés professionnels apparaissent prometteurs. Sur le segment de la littérature générale, les conditions de décollage semblent réunies : des liseuses offrant une expérience client, à un prix abordable et un prix de vente des livres numériques en ligne avec les attentes des clients. La numérisation des best-sellers portant le marché, la diversité du catalogue de références devrait suivre.

■ Nouveaux usages, nouvelles offres ?

Les technologies ont atteint un pallier de maturité, l'offre de contenu tend à s'élargir, les acteurs s'organisent pour répondre au marché et diffuser les contenus. Mais si les supports de lecture proposent désormais une expérience utilisateur satisfaisante, seuls de nouveaux usages et services proposés au consommateur autoriseront une croissance durable.

Les éditeurs doivent aujourd'hui penser leurs offres pour répondre efficacement aux nouveaux comportements de consommation. Pour le moment, les fonctionnalités offertes par les liseuses se limitent souvent à l'accès à un dictionnaire, une recherche plein texte, un accès direct aux pages, la possibilité de télécharger par wifi et/ou 3G ou encore une fonction de « text-to-speech » pour les plus évoluées. Mais qu'en est-il des fonctionnalités de partage avec son réseau (ex : partage de pages via Twitter et Facebook proposé sur le Kindle), des recommandations de l'éditeur (ex : le

cercle reader, blog-club de lecteurs par Sony), de contenu enrichi (ex : biographie de l'auteur), d'interactions avec l'auteur et des chercheurs ou d'écriture collaborative (ex : « The Amanda project » où le lecteur est impliqué dans la rédaction) ? Ces expériences devront se généraliser pour justifier la valeur ajoutée du numérique versus le papier.

La numérisation impose à l'édition de s'orienter vers des modèles d'offres plus sophistiquées et diversifiées, empruntés notamment à Internet et aux Télécoms, et de gagner en flexibilité pour gérer plusieurs modèles en parallèle. La FNAC propose par exemple le package suivant : sa liseuse avec une offre 3G gratuite et 50 ebooks offerts. Il s'agit de construire des modèles liés à l'accès et à la demande : les offres innovantes devront combiner un contenu et un mode de mise à disposition, destinés à un contexte de consommation particulier (moment de lecture) et pour un segment de client ciblé.

Cette nouvelle donne oblige également les éditeurs à orchestrer leur offre éditoriale entre les différents supports. Comment gérer le cycle de vie d'une œuvre entre le papier et le numérique et réduire le risque de cannibalisation, à l'image de la chronologie des médias organisant l'exploitation des droits audiovisuels ? Pour l'ensemble des acteurs, l'enjeu suscitant le plus d'interrogations est certainement celui de la gestion des droits. Pour constituer une offre attractive, la profondeur, l'exclusivité ou la spécialisa-

tion deviennent autant de critères de valorisation et de différenciation.

Enfin, l'évolution vers le numérique doit s'accompagner d'une modification de l'environnement juridique et une réelle volonté politique. Le cadre légal en vigueur devra être adapté pour que le monde de l'édition numérique ne souffre pas d'un manque de compétitivité. TVA réduite de l'édition papier, prix unique du livre fixé par les éditeurs, absence de réglementation claire sur les droits d'auteur numériques... Ces questions épineuses sous-tendent nombre de batailles juridiques et commerciales engagées depuis peu – au premier rang desquelles celles qui opposent Google et les éditeurs français ou Kindle et les éditeurs américains.

■ De nouveaux métiers ?

Le numérique conduit les acteurs de l'édition à dépasser les carcans de leurs organisations traditionnelles en gagnant en flexibilité et en agilité. Les processus de publication et de distribution sont fortement impactés par les nouveaux flux et modes de distribution numérique. Les organisations doivent intégrer de nouvelles compétences pour gérer leurs actifs numériques. Ainsi, début 2009, Hachette rachetait la plateforme numérique Numilog pour se lancer sur le marché du livre numérique. De leur côté, les trois éditeurs Flammarion-Gallimard-La Martinière ont fait cause commune autour d'une plateforme « Eden-Livres » de

distribution, entrepôt numérique qui leur permet d'assurer le lien entre des agrégateurs et les libraires, voire de proposer les fichiers aux lecteurs directement.

La numérisation des contenus peut-elle bouleverser la chaîne de valeur de l'édition ? Les nouveaux entrants, comme Amazon, Sony ou Google, ne sont pas devenus éditeurs. En effet, les barrières à l'entrée sont fortes : le métier de l'édition fait appel à des compétences spécifiques comme la gestion des talents, des auteurs et les droits qui en découlent. Mais dans le nouveau contexte concurrentiel qui se dessine, les acteurs récents présentent un atout majeur : leur maîtrise native de l'environnement numérique. Ils concentrent et contrôlent les principaux maillons de la chaîne de diffusion numérique, comme les plateformes de distribution (Amazon) ou encore la gestion de la relation client en B2C.

De leur côté, les maisons d'édition classiques ont historiquement bâti leur maillage avec leurs clients libraires et autres distributeurs (FNAC, grandes surfaces, etc), délaissant le client final. Une initiative a donc été créée par les libraires qui se sont rassemblés pour créer leur propre plateforme de distribution : 1001libraires.com. Les acteurs de l'édition doivent tirer profit de la révolution numérique pour reposer la question de leur rôle dans la relation auteur/lecteur et lecteur/lecteur (intégration des réseaux sociaux, moteurs de recommandation...).

■ Un marché qui reste à inventer.

Les initiatives d'Amazon, couplées à celle d'Apple et de quelques autres, ont mis un formidable coup de projecteur sur ce marché qui devrait représenter 17% du marché mondial du livre d'ici à 3 ans, soit plus de 4 milliards d'euros dont 1,6 en Europe de l'Ouest, selon l'Idate. Les conditions semblent réunies, mais le nouveau paysage de l'édition et les nouvelles nécessaires relations entre auteurs, éditeurs, libraires et lecteurs tardent à se préciser. Quels sont les prochains défis pour les acteurs historiques du marché ? Une refonte des processus d'édition et l'intégration de nouvelles compétences semblent indispensables ; tout comme la révision de la structure de coût, principalement fixe aujourd'hui. La poursuite des mouvements de consolidation des acteurs du marché et les constructions d'alliance sont aussi à anticiper.

**Nicolas Reffait, Isabelle Denervaud, Thibaut Ollivier,
Matthieu de Broca, Alexis de Peretti**