

L'irruption d'Internet et du commerce électronique apparaît comme un défi pour l'ensemble des professionnels du livre. Dans quelle mesure va-t-elle influencer sur votre organisation commerciale et logistique?

On peut le constater au quotidien : tous les acteurs de la chaîne du livre utilisent maintenant Internet. Les éditeurs ont développé des sites d'information, les diffuseurs communiquent avec leur clientèle, les distributeurs ouvrent des sites de commande, les libraires font de la vente... Le commerce électronique est maintenant une réalité. Pour ma part, je crois qu'il se développera : la France rattrape actuellement son retard en matière d'équipement en PC. Mais aujourd'hui, personne ne sait à quelle vitesse et comment s'effectuera ce développement.

Pour l'instant, je suis surtout convaincu qu'en bousculant nos habitudes, il va offrir de nouveaux moyens et faire évoluer le fonctionnement du commerce traditionnel. Il n'y a aucune raison pour que notre profession ne profite pas de toutes les nouvelles technologies et des opportunités qu'elles ouvrent.

Le commerce électronique va permettre d'améliorer les performances des réseaux de vente au détail. En effet, il présente trois caractéristiques essentielles. En premier lieu, il est fondé sur une offre d'une étendue que peu de points de vente peuvent assumer, et il va habituer le client final à ce large choix. Cela explique que des chaînes comme Barnes & Noble ou la Fnac aient introduit des sites de commande dans leurs succursales. En second lieu, il est fondé sur le principe de la disponibilité des titres, qui est un des problèmes les plus complexes, et encore mal résolu, de notre métier. Enfin, il est très réactif. Les délais de liaison avec le client final sont très rapides. Du fait qu'il s'agit de VPC, il n'y a pas d'intermédiaire entre l'opérateur et le client.

Désormais l'ensemble de la chaîne traditionnelle du livre, les libraires comme les distributeurs, sera progressivement obligé d'offrir ces mêmes services. Quand la Fnac lance Fnac Direct, ce n'est pas uniquement pour le chiffre d'affaires que cela génère mais pour le service qu'elle peut offrir à ses clients. Pour notre part, c'est sur l'ensemble de ces aspects que nous allons faire évoluer nos organisations.

Nous souhaitons que nos clients bénéficient petit à petit des mêmes qualités de service que ceux du commerce électronique. C'est pour cela que, s'il doit y avoir, à terme, concurrence, il y a aussi des opportunités pour le commerce traditionnel.

Comment se répartissent les tâches entre Bertelsmann et Havas pour l'exploitation de votre filiale commune sur internet Books on line France (Bol)?

Bol France est une filiale à 50/50. France Loisirs assure l'appro-

"Nous souhaitons que nos clients bénéficient petit à petit des mêmes qualités de service que ceux du commerce électronique."

ALAIN KOUUCK

"INTERNET VA FAIRE BOUGER LE COMMERCE TRADITIONNEL"

Pour le président d'Havas Services, directeur délégué aux affaires industrielles et commerciales, bref pour le patron de la distribution de livres de Vivendi, le développement du commerce électronique va accélérer la modernisation du commerce traditionnel du livre. Il annonce que son groupe offrira d'ici un an des services d'impression à la demande.

visionnement en livres. Havas prend en charge la logistique et, plus largement, tout le « back office ». Nous traitons cette activité parce que nous avons les compétences pour le faire, mais aussi parce que, dans une organisation traditionnelle comme la nôtre, cela nous aide à toucher du doigt l'évolution de la réalité de la demande, par exemple en matière de disponibilité ou de rapidité. Cela nous permet d'anticiper les évolutions futures. C'est un bon moyen d'appréhender les nouvelles exigences, les nouveaux services qu'il nous faut proposer.

En établissant ainsi un lien direct avec le client final, ne prenez-vous pas le risque de concurrencer vos clients libraires et de vous éloigner de votre métier de base?

Non. Tout d'abord, 98 % de notre activité est réalisée avec le commerce traditionnel. Il n'y a aucun risque que nous désavantagions nos clients actuels. Au contraire, dans un certain nombre de cas, nous allons pouvoir faire bénéficier le commerce traditionnel de cette connaissance des nouvelles exigences du public. Et cela va aider nos nombreux clients qui s'intéressent au commerce électronique à améliorer leurs propres services.

Pour tenir, face à la concurrence internationale, ne serez-vous pas amené, avec Bol, à contourner la loi Lang?

Pour notre part, nous respectons et respecterons la loi Lang. En France, l'ensemble des professionnels le souhaite.

A travers Bol, le groupe Havas est amené à distribuer les livres de ses concurrents. N'est-ce pas gênant pour eux, comme pour les éditeurs de votre groupe?

Cela renforce simplement l'exigence de qualité. Par définition, Internet est ouvert à tout le monde. C'est une des grandes révolutions, une des évolutions les plus importantes par rapport aux organisations actuelles : tous les lecteurs auront la possibilité d'accéder à toute l'édition.

L'arrivée de nouveaux moyens d'impression à la demande comme l'Infoprint 4000 d'IBM ne vous pousse-t-elle pas, elle aussi, à repousser les frontières traditionnelles du métier de distributeur, et à offrir de nouveaux services comme l'édition à la carte?

Dans un premier temps, en France, ce sont les imprimeurs qui se sont emparés de l'impression à la demande. Mais la deuxième étape du développement de ces systèmes verra en effet un rapprochement avec la

A portrait of Alain Kouck, a man with short blonde hair, wearing a dark suit, a blue and white checkered shirt, and a dark tie with a small diamond pattern. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is a blurred office interior with windows and a desk.

“L'impression
à la demande
permettra d'éviter
les **ruptures** en
linéaire et les **délais**
de réimpression, voire
d'imprimer la nuit
les commandes
du jour!”

Alain Kouck.

distribution, voire avec les détaillants, car même les grandes chaînes de librairies s'intéressent à cette technologie. Aux Etats-Unis, le distributeur Ingram a bien compris que ces techniques, qui autorisent la réalisation de petits tirages à faibles coûts, le maintien en vie de livres épuisés, et donnent accès à des livres rares, sont plus proches de la distribution que de l'imprimerie. Cela ne transforme pas le métier de distributeur, cela le fait évoluer.

A court terme, l'impression à la demande permettra d'éviter les ruptures en linéaire et les délais de réimpression, voire d'imprimer la nuit les commandes du jour!... Et tout cela dans des conditions économiques plus favorables qu'aujourd'hui. Elle a également des applications pour la vente des livres à l'étranger. Actuellement, celle-ci se trouve limitée par les coûts et les délais de transport. Or si les ouvrages sont numérisés, on pourra les imprimer localement dans la bonne quantité.

Vous allez vous y mettre à court terme?

Absolument. Notre stratégie consiste à passer des accords de partenariat avec des sociétés qui ont la compétence pour gérer ces technologies. D'ici un an, nous serons en mesure d'utiliser et d'offrir les services de l'impression à la demande. Nous travaillons surtout avec les éditeurs. Car la numérisation des titres est un enjeu fondamental.

Etes-vous inquiet de la mise en place par les chaînes d'hypermarchés et la Fnac de systèmes de centralisation des commandes?

On a beaucoup parlé de la Fnac à cause de sa taille et de sa culture d'entreprise. Beaucoup de nos clients ont développé ce type de système en grande distribution, également en librairie et maison de la presse. On oublie que depuis plus de dix ans, de nombreux libraires ont anticipé ces problèmes en s'informatisant.

Peut-être, mais pour un seul magasin à chaque fois, pas pour cinquante figurant parmi les plus importants en France...

Oui, mais que recherchent ces points de vente? Avant tout une amélioration de leur gestion. Sur ce point, nous n'avons pas à avoir d'avis. Tant mieux si nos clients se modernisent. C'est leur responsabilité et nous en bénéficions.

En revanche, nous sommes attentifs à deux aspects. D'une part, les risques de rupture en linéaire. C'est ce dont souffrent le plus les points de vente et, par voie de conséquence, les éditeurs. La rupture est la cause la plus importante de perte de chiffre d'affaires : soit les produits sont substituables et elle aboutit à des ventes manquées; soit, pour les titres de vente lente, le client cherche à se les procurer par d'autres moyens comme Internet, si le délai d'approvisionnement est trop long. D'autre part, il importe de limiter les taux de retour, dont on a vu l'an dernier à quel point ils peuvent grever la rentabilité de toute la chaîne du livre.

S'il est possible de mettre en place des systèmes

d'administration et de logistique qui diminuent les coûts par l'automatisation, on ne peut que s'en féliciter. Cependant, cela ne s'applique pas forcément sur le plan commercial. Les spécificités de l'édition, de la littérature et la jeunesse à l'universitaire, au scolaire ou encore au parascolaire, sont multiples. Et il est fondamental que le rôle des éditeurs et des commerciaux reste prépondérant sur un marché qui demeure essentiellement un marché d'offre et où le nombre de nouveautés ne cesse de croître d'année en année.

Le commerce de proximité, ou « deuxième niveau », apparaît comme le point faible de la chaîne du livre.

Quelle stratégie votre groupe entend-il déployer dans ce circuit?

Point faible? Je n'en suis pas sûr. Mais qui doit évoluer, c'est certain. En France, 15000 points de vente vendent des livres, mais 80 % du CA est réalisé avec

1000 d'entre eux. Or, pour certains fonds ou certains titres, 20 à 30 % du chiffre est réalisé avec ces professionnels du commerce, qui ne sont pas forcément des professionnels du livre. Pour eux, la vente de livres reste une activité importante et, pour certains titres, ils sont indispensables.

Si on leur propose le dispositif commercial et logistique qui est celui de la librairie traditionnelle, cela ne marche pas. La sanction est immédiate en terme de chiffre d'affaires et de retours. La constitution d'organisations commerciales spécifiques à ces réseaux, comme LDS chez Hachette ou la Dil chez nous, a permis de faire des progrès. Nous voulons aller plus loin en spécialisant nos services en fonction des différentes catégories de clientèle, de leur taille, de leurs préoccupations. Cela suppose de mieux connaître nos clients et de mieux appréhender l'offre qui leur sera proposée par les éditeurs. Nous avons des projets à moyen terme dans ce domaine. Le développement d'Internet et des formules de télévente devrait nous aider à procéder aux adaptations nécessaires.

Je ne dis pas que ce réseau se développera considérablement. Mais il serait dommage de ne pas profiter de

cet avantage d'avoir à notre disposition un réseau aussi important de clients.

Il y a un an, vous avez annoncé pour cette année la fusion de vos deux sociétés de diffusion distribution, Inter Forum et Livredis (1). Où en êtes-vous?

La fusion juridique s'effectuera début 2000, mais elle ne constitue pas une fin en soi. Elle sera la résultante d'une organisation qui vise à améliorer la satisfaction de nos clients en amont et en aval. La construction de la distribution d'Havas est l'aboutissement d'un long chemin, car nous avons dû regrouper de multiples structures logistiques aux caractéristiques différentes. Nous poursuivons un triple objectif : optimiser nos relations avec la clientèle, notamment en unifiant la facturation; améliorer nos performances grâce à un système d'information consolidé pour les clients comme pour les éditeurs;

et optimiser les coûts de fonctionnement en matière d'achats, de transport, etc.

Dès l'été prochain, nos systèmes d'information informatisés d'Inter Forum, Livredis et Dil seront compatibles. Parallèlement, nous allons utiliser notre atout qui est de disposer de deux grands sites logistiques. Celui d'Inter Forum, à Malesherbes, développera les activités généralistes et grand public, celui de Livredis, à Ivry, assurera les activités dites « spécialisées » : universitaires, scolaires multimédia ou correspondant à des clientèles spécifiques. Nous évoluons vers une organisation qui prendra de plus en plus en compte non seulement des caractéristiques de nos éditeurs, mais aussi celles de nos clients (librairies, grande distribution, chaînes), dont les structures évoluent très rapidement.

Quel sera le nom de la société fusionnée?

Nous ne le savons pas encore, d'autant que nous sommes très attachés à nos marques commerciales. Il y aura, certes, un nom unique pour la société de facturation. Mais nous n'avons pas décidé si elle opérera sous une seule ou plusieurs marques.

Parallèlement, vous avez réorganisé votre service export. Dans quel but?

Le grand export, placé sous la responsabilité de Jérôme Denoix, a effectivement été complètement réorganisé. Nous voulons dynamiser et moderniser ce réseau. Pour cela, nous avons créé une nouvelle structure, Havas diffusion internationale (HDI), qui travaille en liaison étroite avec les éditeurs. Nous avons des marques mondiales. C'est notre atout pour nous développer, notamment dans les pays francophones.

De nombreux libraires s'inquiètent des conditions d'intégration de La Découverte et Syros à la diffusion Inter Forum en septembre. Ce fonds pointu ne risque-t-il pas d'être noyé dans l'activité d'une équipe très grand public?

Je pense qu'il s'agit là d'un mauvais procès. Pour pouvoir prendre en charge de nouveaux éditeurs et alléger les portefeuilles existants, nous venons de créer chez Inter Forum une équipe commerciale nouvelle. Cela témoigne de notre volonté d'investir dans le domaine commercial. Les représentants qui composent cette équipe sont tous des professionnels de l'édition. Je pense qu'en liaison avec l'éditeur, nous devrions offrir un service tout à fait adapté à la typologie de La Découverte et de Syros.

L'annonce de votre départ, à la fin de l'année, de la plateforme interprofessionnelle Prisme, inquiète les libraires qui y sont très attachés et qui craignent un renchérissement de leur facture de transport. Cette décision est-elle encore négociable?

Le transport, à l'instar des autres services logistiques, va forcément voir ses performances évoluer, en matière de rapidité comme de coûts. Aujourd'hui, Prisme n'est pas la seule solution pour traiter l'ensemble des transports. D'ailleurs, seuls 20 à 30 % de nos flux passent par elle. En revanche, la plateforme interprofessionnelle est importante pour les libraires.

Les analyses que nous avons menées jusqu'à ce jour ne démontrent pas l'intérêt d'avenir de Prisme pour notre groupe. Mais nous allons rencontrer les responsables de la Clil, la Commission de liaison interprofessionnelle du livre, pour en parler avec eux.

PROPOS RECUEILLIS PAR FABRICE PIAULT

(1) Voir LH 294, du 22.5.98, p. 4.

“Le transport, à l'instar des autres services logistiques, va forcément voir ses performances évoluer, en matière de rapidité comme de coûts. Aujourd'hui, Prisme n'est pas la seule solution pour traiter l'ensemble des transports.”