

# **Distribution du livre au Canada anglais**

**turner-riggs**

mai 2008

Les points de vue exprimés sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement ceux du ministère du Patrimoine canadien.

Numéro de catalogue : CH44-134/2008F  
ISBN 978-1-100-90172-5  
May 2008

**Turner-Riggs**  
Strategy Marketing Communications  
Vancouver, British Columbia, Canada  
knockknock@turner-riggs.com • [www.turner-riggs.com](http://www.turner-riggs.com)

TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé.....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 Introduction.....</b>	<b>7</b>
1.1 Distribution – Notions de base.....	9
<b>2.0 Partenaires commerciaux.....</b>	<b>10</b>
2.1 Chaîne d’approvisionnement du livre au Canada anglais.....	10
2.2 Participants de la chaîne d’approvisionnement.....	14
2.3 Distributeurs.....	15
2.4 Représentants .....	19
2.5 Grossistes .....	21
<b>3.0 Conditions de vente.....</b>	<b>26</b>
3.1 Aperçu de l’industrie canadienne du livre .....	26
3.2 Coûts de vente et coûts de distribution .....	28
3.3 Conditions de la vente en gros .....	32
<b>4.0 Enjeux de la distribution du livre.....</b>	<b>33</b>
4.1 Caractéristiques importantes de la distribution du livre .....	33
4.2 Efficacité et technologie .....	35
4.3 Économies d’échelle .....	37
4.4 Gestion des stocks.....	39
4.5 Rôle d’un important grossiste national .....	42
4.6 Chaîne d’approvisionnement nord-américaine .....	45
4.7 Baisse des prix .....	51
4.8 Relation entre éditeur et distributeur.....	53
<b>5.0 Accès au marché des titres d’auteurs canadiens .....</b>	<b>55</b>
5.1 Principales caractéristiques du marché et leurs incidences.....	55
5.2 Fonction de sélection.....	56
5.3 Taille et nationalité de la maison d’édition.....	57
5.4 Ententes de distribution pour les maisons d’édition appartenant à des intérêts canadiens.....	59
5.5 Situation des petites maisons d’édition.....	63
5.6 Sommaire.....	64
<b>6.0 Distribution numérique.....</b>	<b>65</b>
6.1 Nouveaux systèmes de distribution numérique .....	67
6.2 Distribution de biens numériques .....	71
6.3 Influence des chefs de file du marché.....	74
<b>7.0 Conclusion .....</b>	<b>76</b>

## **RÉSUMÉ**

Commandée par le ministère du Patrimoine canadien (PCH) et réalisée entre décembre 2007 et mars 2008, la présente étude a pour but de mieux nous faire comprendre le marché du livre en présentant une analyse détaillée du secteur de la distribution du livre au Canada anglais ainsi que de la situation actuelle et des tendances dans la chaîne d'approvisionnement du livre.

Nous examinerons toutes les grandes catégories d'ouvrages publiés, y compris les livres pédagogiques, mais nous nous concentrerons sur les publications commerciales, c'est-à-dire les livres destinés à la population générale et vendus principalement dans les librairies.

Le terme « distribution » désigne en général un large éventail d'activités au sein de la chaîne d'approvisionnement du livre, dont la vente et le marketing, l'entreposage et la gestion des stocks, le traitement et l'administration des commandes, la logistique et l'exécution des commandes, la perception des débiteurs, la gestion des données et le service à la clientèle. La distribution du livre englobe donc les fonctions liées à la gestion des stocks de livres de même que toutes les opérations inhérentes à la vente de ces livres qui s'effectuent entre les éditeurs et les clients le long de la chaîne d'approvisionnement.

Les principaux participants de la chaîne d'approvisionnement sont a) les éditeurs, qui acquièrent les droits sur les titres et mettent les titres en vente, b) les distributeurs, qui offrent des services d'entreposage et d'exécution aux éditeurs moyennant une rémunération, qui ont des droits territoriaux exclusifs sur les gammes de produits qu'ils représentent et qui vendent à tous les types de clients, y compris les grossistes, c) les représentants, qui offrent des services de représentation à divers types d'éditeurs-clients et qui sont payés à la commission, d) les grossistes, qui achètent des titres auprès de nombreux éditeurs et de nombreux distributeurs sur une base non exclusive et les revendent aux détaillants et aux acheteurs institutionnels et e) les clients, y compris les détaillants et les acheteurs institutionnels.

On pourrait penser qu'avoir la haute main sur les ventes et la distribution est idéal pour beaucoup d'éditeurs. Néanmoins, la plupart des éditeurs confie à forfait une partie des services de représentation et des services de distribution. Cette façon de procéder demeure la norme dans l'industrie canadienne de l'édition et les raisons en sont simples : la nécessité de gérer les coûts par rapport au volume des ventes, l'accès accru au marché que les grands distributeurs et les grandes équipes des ventes peuvent offrir et la nécessité de gérer le risque.

Nous examinons dans le présent rapport un certain nombre de questions et de tendances qui découlent des grandes caractéristiques suivantes de la distribution du livre.

Capacité. La capacité de distribution disponible — sur le plan tant de la capacité de chaque distributeur que de la capacité de l'ensemble du secteur du livre — a un effet direct sur 1) les modes de distribution qui s'offrent aux éditeurs canadiens, 2) les coûts de distribution et 3) le choix des titres qui peuvent être tenus en stock et livrés rapidement aux clients et aux consommateurs canadiens.

Échelle. À cause de l'investissement important qu'ils doivent faire dans les installations et dans les réseaux, les distributeurs et les grossistes qui réussissent sont ceux qui

peuvent appliquer ces coûts fixes élevés au plus grand volume des ventes possible. Cette recherche des économies d'échelle est un puissant facteur de la centralisation et de la consolidation de la capacité de distribution dans la chaîne d'approvisionnement du livre.

Polarisation. Dans l'industrie du livre, les distributeurs et les grossistes sont devenus des spécialistes dans la chaîne d'approvisionnement. De nombreuses personnes interrogées dans le cadre de la présente étude ont indiqué que la « polarisation » était un facteur de succès déterminant pour les distributeurs de livres — ce qui souligne l'importance d'une volonté soutenue et ferme de réduire les erreurs, d'améliorer les procédés, d'investir dans les réseaux et d'acquérir des connaissances d'expert en logistique de l'édition du livre.

Liquidités. Les distributeurs sont en général tenus par contrat de payer les éditeurs dans des délais donnés. Aussi la capacité de récupérer et d'administrer efficacement les liquidités et, en particulier, de coordonner la perception des comptes clients et le paiement des comptes fournisseurs est-elle essentielle à la survie des distributeurs.

Marge. La nécessité de maintenir une marge d'exploitation adéquate stimule la recherche constante de gains d'efficacité opérationnelle chez les distributeurs. Cette nécessité influe aussi sur les éditeurs-clients que choisissent les distributeurs, en ce sens que les éditeurs des gammes de produits qui sont les plus vendues et les plus rentables sont plus courus que les éditeurs à faible volume de vente qu'il est plus coûteux de servir.

Nous examinerons aussi dans le présent document la question de l'accès au marché des titres d'auteurs canadiens et soulignerons les difficultés qu'éprouvent les éditeurs appartenant à des intérêts canadiens — en particulier ceux dont les ventes annuelles sont inférieures à 500 000 \$ — à s'assurer d'un réseau de distribution efficace et abordable. Nous constatons que ces petites entreprises peuvent choisir parmi un éventail de distributeurs relativement restreint et que leur capacité d'accéder à un réseau de distribution efficace influe beaucoup sur la facilité avec laquelle les consommateurs canadiens peuvent découvrir les livres qu'elles publient.

Étant donné que les entreprises appartenant à des intérêts canadiens sont responsables de la publication de la majorité des titres d'auteurs canadiens, la grande disponibilité d'un vaste choix de titres canadiens dépend fortement de la capacité des éditeurs canadiens d'accéder à un réseau de distribution efficace.

Nous concluons l'étude par l'examen d'une chaîne d'approvisionnement parallèle dans l'industrie du livre — une chaîne d'approvisionnement numérique — qui transmet le contenu numérique des éditeurs aux détaillants et à d'autres agrégateurs. Comme la société et les consommateurs, les lecteurs en particulier, consultent de plus en plus Internet, ces nouveaux modèles et plates-formes de distribution de contenu numérique se répercutent sur la distribution des livres imprimés en ce sens que 1) les circuits de vente de différents genres de contenu numérique et de contenu imprimé s'entrelacent de plus en plus et 2) certaines des entreprises qui dominent le marché de la distribution de l'imprimé, notamment Ingram, HarperCollins et Random House, ont commencé à investir massivement dans la distribution numérique.

On peut observer de nombreux parallèles entre la dynamique du marché de la distribution numérique et la dynamique du marché de la distribution imprimée, par exemple l'importance des économies d'échelle, les avantages concurrentiels naturels des chefs de file sur le marché et la présence de puissants effets restrictifs à l'accès au marché. Il est important d'avoir à l'esprit ces parallèles pour comprendre la façon dont la distribution de l'imprimé pourrait évoluer au cours des prochaines années en réaction aux avancées de l'univers numérique.

## **1.0 INTRODUCTION**

La distribution est un aspect du commerce des livres qui n'est pas facilement visible pour plusieurs intervenants de l'industrie du livre, et certainement pas pour le lecteur moyen au Canada. Toutefois, la gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement — expédier les livres là où ils doivent se trouver, au moment où ils doivent y être et de la manière la plus efficace possible — est une fonction essentielle en édition. De plus, c'est un processus qui, de plus en plus, touche à toutes fins pratiques tous les autres aspects de l'industrie canadienne du livre, depuis l'acquisition des droits au comportement des consommateurs en passant par le marketing.

Du point de vue des éditeurs, l'importance de la distribution est double.

1. La vente et la distribution représentent une part importante des coûts — jusqu'à 30 p. cent des ventes nettes (ou plus) pour de nombreux éditeurs.
2. L'efficacité des réseaux de vente et de distribution des éditeurs détermine en grande partie leur accès au marché et leur rendement au chapitre des ventes. Cela vaut en particulier dans un marché du livre, comme celui du Canada, où a) les clients et les consommateurs peuvent choisir parmi une abondance de livres, b) les clients de tous les types s'attendent à obtenir les livres qu'ils veulent sur-le-champ et c) les décisions d'achat sont grandement tributaires de l'accessibilité instantanée et de la promotion des livres dans les circuits de vente.

Cela dit, on peut avancer que, pour un éditeur, les décisions concernant la distribution figurent parmi les plus stratégiques.

La présente étude a pour but de nous faire mieux comprendre le marché du livre en présentant une analyse détaillée du secteur de la distribution du livre au Canada anglais ainsi que de la situation actuelle et les tendances dans la chaîne d'approvisionnement du livre. Nous examinerons toutes les grandes catégories de livres publiés, y compris les livres pédagogiques, mais nous nous concentrerons sur les publications commerciales, c'est-à-dire les livres destinés à la population générale et vendus principalement dans les librairies.

L'étude a été commandée par le ministère du Patrimoine canadien (PCH) et réalisée entre décembre 2007 et mars 2008. Elle a débuté par une recherche approfondie qui a permis de recenser et d'examiner les données et les analyses existantes sur la distribution du livre au Canada anglais. Cette première étape a été suivie d'une série d'entrevues menées à l'échelle du pays auprès de professionnels de l'industrie et d'une autre recherche originale sur les principaux aspects des relations entre les coûts et les économies d'échelle dans le secteur de la distribution du livre.

Au départ, il faut signaler le peu de données publiques disponibles sur la distribution du livre au Canada anglais. Le présent document repose sur les données de Statistique Canada et d'autres études publiées et renferme des observations et des commentaires recueillis au cours d'entrevues auprès des membres de l'industrie ainsi que d'autres données exclusives fournies par des entreprises ou des organisations.

Les recherches effectuées dans le cadre de la présente étude ont aussi été guidées par une étude précédente menée pour PCH au cours du printemps et de l'été 2007 intitulée *Le secteur de la vente de livre au détail au Canada*. Cette étude a été affichée sur le site Web de Patrimoine canadien en janvier 2008<sup>1</sup> et les lecteurs sont priés de s'y reporter comme source complémentaire.

De même, une étude complémentaire sur la distribution du livre au Québec a aussi été réalisée au cours du premier semestre de 2008. L'étude intégrale, qui s'intitule *La diffusion et la distribution du livre de langue française au Canada*, est accessible dans les deux langues officielles sur le site Web de PCH : [www.pch.gc.ca](http://www.pch.gc.ca) .

Nos constatations sur la distribution du livre au Canada anglais sont résumées dans le présent document et regroupées dans les chapitres suivants :

- Partenaires commerciaux – Vue d'ensemble des partenaires commerciaux dans la chaîne d'approvisionnement du livre et de leurs principaux rôles.
- Conditions de vente – Vue d'ensemble des principales composantes des coûts dans le secteur de la distribution du livre et conditions de vente entre les éditeurs, les distributeurs, les détaillants et les acheteurs institutionnels.
- Distribution du livre – Résumé des forces actuelles et en devenir ayant un effet concret sur le marché du livre et sur les pratiques commerciales dans la chaîne d'approvisionnement.
- Accès au marché des titres d'auteurs canadiens – Analyse de la façon dont le mode de distribution du livre au Canada anglais se répercute sur l'accessibilité au Canada des titres d'auteurs canadiens.
- Distribution numérique – Vue d'ensemble des modèles et des plates-formes de distribution numérique émergents et de leurs relations à la chaîne d'approvisionnement des livres imprimés.

---

<sup>1</sup> Le document est accessible dans les deux langues officielles en version PDF et en version HTML sur le site Web du ministère du Patrimoine canadien à l'adresse [http://pch.gc.ca/progs/ac-ca/pubs/index\\_f.cfm](http://pch.gc.ca/progs/ac-ca/pubs/index_f.cfm)

## 1.1 DISTRIBUTION – NOTIONS DE BASE

Le terme « distribution » désigne en général un large éventail d'activités au sein de la chaîne d'approvisionnement du livre, dont la vente et le marketing, l'entreposage et la gestion des stocks, le traitement et l'administration des commandes, la logistique et l'exécution, la perception des débiteurs, la gestion des données et le service à la clientèle.

La distribution du livre englobe donc les fonctions liées à la gestion des stocks de livres de même que toutes les opérations inhérentes à la vente de ces livres qui s'effectuent entre les éditeurs et les clients le long de la chaîne d'approvisionnement. En d'autres mots, il s'agit d'une collaboration qui suppose une gestion active de relations commerciales multiples entre entreprises.

La distribution du livre au Canada est fortement tributaire d'un aspect structurel important du marché intérieur : le Canada est un marché relativement petit comptant peu d'habitants répartis sur un grand territoire. Les économies d'échelle sont particulièrement difficiles à réaliser dans un tel marché et, comme nous le verrons dans les prochains chapitres, cette situation a des répercussions énormes sur la structure et le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement du livre.

Pour l'instant, nous nous contenterons de signaler que le marché du livre au Canada anglais — plus précisément les maisons d'édition, les distributeurs, la clientèle et la capacité d'entreposage — est très concentré dans le centre du Canada. Cette situation a créé une chaîne d'approvisionnement dont les stocks sont surtout regroupés et entreposés dans la région métropolitaine de Toronto et ses environs — sur le plan tant des titres originaires du Canada que du grand volume de livres importés au Canada —, les axes d'approvisionnement allant essentiellement à l'est et à l'ouest vers les régions relativement moins denses du reste du pays.



Figure 1. Caractéristiques géographiques de la chaîne d'approvisionnement du livre au Canada anglais.

## 2.0 PARTENAIRES COMMERCIAUX

### 2.1 CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU LIVRE AU CANADA ANGLAIS

À certains égards, les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont difficiles à classer. Certaines entreprises jouent des rôles multiples (p. ex. les éditeurs qui sont aussi des distributeurs, les libraires qui sont aussi des grossistes), et les services offerts peuvent être combinés de façons différentes selon les clients.

Aux fins de la présente étude, nous classons les entreprises selon leurs activités principales dans l'industrie. De même, nous définissons quelques grandes catégories de participants de la chaîne d'approvisionnement, comme l'illustre la figure 2 ci-dessous.

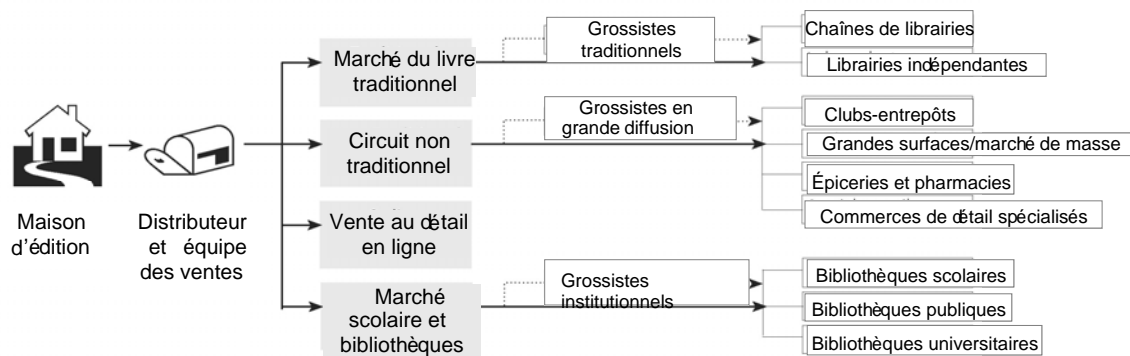


Figure 2. Principaux circuits des ventes et partenaires commerciaux de la chaîne d'approvisionnement du livre<sup>2</sup>.

La figure 2 illustre les principaux circuits de vente et leurs grands rôles sur le marché intérieur du livre. Nous pouvons faire quelques observations générales à partir de cette illustration.

1. Les principaux participants de la chaîne d'approvisionnement sont a) les éditeurs, qui acquièrent les droits sur les titres et mettent les titres en vente, b) les distributeurs, qui exécutent diverses fonctions de traitement des commandes, d'entreposage, d'exécution et de perception des débiteurs, c) les représentants, qui vendent aux clients et leur prêtent appui, d) les grossistes, qui vendent aux détaillants et e) les clients, y compris les détaillants et les acheteurs institutionnels.
2. Les éditeurs, au moyen de leurs réseaux de vente et de distribution, peuvent vendre directement aux détaillants et aux acheteurs institutionnels ou encore vendre aux grossistes qui desservent ces clients.

Comme nous l'avons déjà vu, il n'est pas inhabituel qu'une entreprise entre dans plus d'une de ces catégories. En particulier, certains éditeurs distribuent eux-mêmes leurs produits et

<sup>2</sup> Note : La figure 2 n'est pas une liste exhaustive des circuits de vente à la disposition des éditeurs canadiens. Elle illustre uniquement les circuits intérieurs qu'utilisent habituellement les distributeurs, les grossistes et les bureaux de représentation.

assurent leur propre représentation. Il s'agit en général des grandes maisons d'édition, par exemple HarperCollins Canada, dont l'envergure de leurs opérations leur permet de disposer de leurs propres réseaux de distribution et de leurs propres équipes des ventes, ou des éditeurs spécialisés dans un créneau de marché bien défini et qui comptent peu de grands clients nationaux.

Company's Coming Publishing, une entreprise d'Edmonton qui vend directement aux détaillants non traditionnels, et Orca Books de Victoria, qui se concentre sur le marché des bibliothèques et le marché scolaire, sont de bons exemples des éditeurs de cette dernière catégorie.

On pourrait penser qu'avoir ainsi la main haute sur les ventes et la distribution (dans le secteur de l'édition) est idéal pour beaucoup d'éditeurs. Comme l'a dit en substance Thomas Woll, consultant auprès de l'industrie américaine de l'édition : Personne ne se préoccupe autant du succès des livres d'un éditeur que les employés de cette maison. Les livres d'un éditeur bénéficieront d'une attention plus ciblée de la part de ses représentants que de ceux non rattachés à la maison des autres éditeurs.

La régie interne des ventes et de la distribution a aussi pour effet de rapprocher les éditeurs de leurs clients, ce qui améliore généralement l'accès aux renseignements sur les ventes, la connaissance des possibilités promotionnelles et la capacité de recueillir des renseignements commerciaux.

Néanmoins, la plupart des éditeurs confient à forfait une partie des services de représentation et des services de distribution. Cette façon de procéder demeure la norme dans l'industrie canadienne de l'édition et les raisons en sont simples : la nécessité de gérer les coûts par rapport au volume des ventes, l'accès accru au marché que les grands distributeurs et les grandes équipes des ventes peuvent offrir et la nécessité de gérer le risque.

### 2.1.1 ATTRIBUTION À FORFAIT DE LA DISTRIBUTION

La figure qui suit illustre les grandes considérations d'ordre pratique qui entrent dans la décision des maisons d'édition d'impartir la vente et la distribution ou d'assumer elles-mêmes ces fonctions clés.

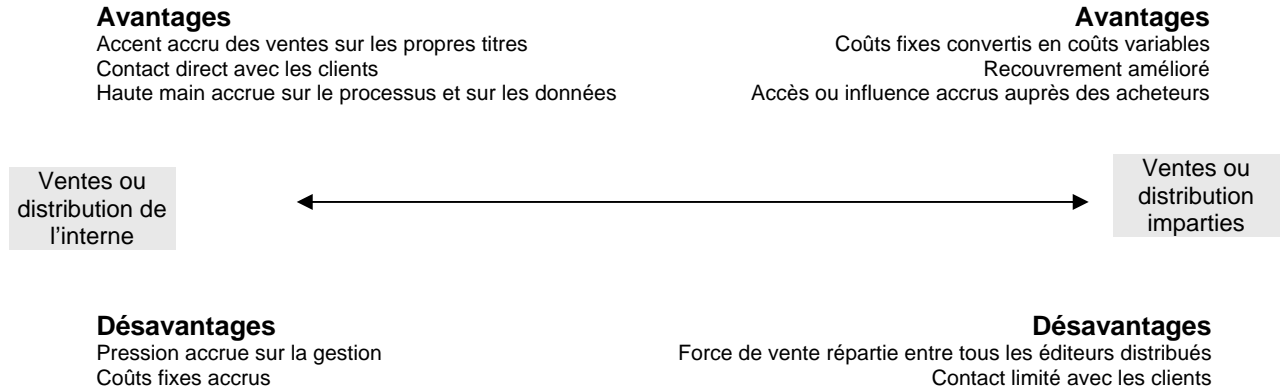


Figure 3. Avantages et désavantages de la gestion interne des ventes et de la distribution.

Comme l'indique la figure 3, le coût est un facteur important dans la décision des éditeurs. Gérer une équipe de vente et un réseau de distribution à l'interne coûte cher — en particulier en raison de l'investissement considérable en personnel, en installations et en technologie qu'exige la chaîne d'approvisionnement moderne. Ces coûts sont assumés par l'éditeur en grande partie sous forme de coûts fixes. L'impartition de ces fonctions à un distributeur a pour effet de convertir ces composantes potentiellement importantes des frais généraux en coûts variables. L'éditeur ne paie que pour la partie du réseau qu'il utilise et non pas pour tout le réseau ou pour tous les frais associés au réseau. Il verse des commissions uniquement sur les ventes réalisées et n'a pas à payer les salaires d'une équipe de vente nationale.

Par ailleurs, les grands détaillants hésitent à faire affaire avec de petits éditeurs ou avec ceux dont ils ne vendent que peu de livres. Il est plus efficace pour les détaillants (ou pour les acheteurs institutionnels) de passer des commandes regroupées auprès d'un seul distributeur ou d'un seul grossiste. En ce sens, les distributeurs ont une importante fonction d'agrégation et permettent aux petites entreprises de faire affaire avec de gros clients.

De la même façon, les petits distributeurs ne sont en général pas payés en priorité par les grands acheteurs, tandis que les grands distributeurs peuvent recouvrer les créances d'une manière plus efficace et plus prévisible, d'où des délais de recouvrement plus courts, un flux des paiements régulier et des rentrées d'argent plus fiables pour les éditeurs.

Gardant cela à l'esprit, nous pouvons nuancer notre observation précédente voulant qu'il serait idéal pour l'éditeur de se charger le plus possible de la vente et de la distribution en précisant que cela dépendrait des facteurs suivants :

- a) des coûts relatifs de la vente et de la distribution à l'interne par rapport à l'impartition de ces services;
- b) de la combinaison optimale requise pour desservir les principaux circuits utilisés par les éditeurs pour mettre leurs produits sur le marché.

En raison des fondements économiques de la distribution et de la dynamique du marché, la majorité des éditeurs trouvent plus efficace de recourir dans une certaine mesure aux services de distributeurs spécialisés, de grossistes et d'agences commerciales de l'extérieur.

## **2.2 PARTICIPANTS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

Cette deuxième partie du chapitre porte sur les différents types de distributeurs, de représentants et de grossistes sur le marché canadien et leurs caractéristiques propres.

Comme nous l'avons déjà souligné, la démarcation entre les différents participants de la chaîne d'approvisionnement n'est pas toujours claire. Toutefois, fondamentalement, les grossistes et les distributeurs se distinguent sur les aspects suivants : les distributeurs offrent des services aux éditeurs moyennant rémunération, ils ont des droits territoriaux exclusifs<sup>3</sup> sur les gammes de produits qu'ils représentent et ils vendent à tous les types de clients, y compris les grossistes; quant aux grossistes, ils achètent de manière sélective des titres de nombreux éditeurs et de nombreux distributeurs sans lien d'exclusion, et les revendent ensuite aux détaillants et aux acheteurs institutionnels.

Dans un certain nombre de marchés, notamment le marché américain, le fait de se doter d'une équipe des ventes peut aussi distinguer les distributeurs des grossistes. C'est le cas de certains gros distributeurs au Canada, mais le distributeur n'a généralement pas sa propre équipe de vente. Autrement dit, les clients-éditeurs canadiens ont plus de latitude en ce qui concerne les contrats de vente et impartissent souvent la distribution indépendamment de représentation. Par conséquent, nous traiterons les équipes de vente comme une catégorie distincte de participants de la chaîne d'approvisionnement du livre, au même titre que les distributeurs et que les grossistes.

---

<sup>3</sup> Le terme « droits territoriaux exclusifs » désigne le droit exclusif des distributeurs de distribuer les titres d'un éditeur sur un territoire donné. En principe, ce territoire peut être défini de toute façon qui est convenue entre l'éditeur et le distributeur. En pratique, il désigne le plus souvent le droit de distribuer au Canada.

## 2.3 DISTRIBUTEURS

Laissons de côté pour l'instant la question de la représentation et penchons-nous sur la distribution. Les distributeurs canadiens offrent une gamme complète de services à leurs clients-éditeurs. On peut essentiellement regrouper ces services en trois grandes catégories :

### Gestion des commandes

- entreposage;
- réception et traitement des commandes;
- exécution des commandes : sélection, emballage et livraison;
- gestion des données relatives aux stocks et aux commandes des clients-éditeurs et des autres clients<sup>4</sup>;
- avis de réception et traitement;
- facturation et recouvrement.

### Marketing (à la carte ou regroupé avec les services de gestion des commandes)

- publicité;
- catalogue de produits;
- publicité industrielle;
- représentation aux salons commerciaux et aux conférences de vente;
- administration des budgets alloués aux publicités à frais partagés.

### Autres services (en général facturés à l'acte en sus des frais de distribution de base)

- entreposage des stocks excédentaires des éditeurs;
- emballage et livraison du matériel promotionnel;
- livraison d'exemplaires prêtirage;
- étiquetage;
- promotions spéciales ou programmes de marketing de titres particuliers.

Étant donné la part majoritaire des livres importés sur le marché canadien<sup>5</sup>, ces services peuvent être combinés différemment selon qu'ils s'adressent à des éditeurs étrangers ou à des éditeurs nationaux. En général, les éditeurs étrangers impartissent globalement à un même distributeur les services de gestion des commandes, les services de marketing et les services de

---

<sup>4</sup> Note : Dans de nombreux cas, cette fonction comprend la compilation des données bibliographiques des éditeurs et leur transmission subséquente aux principaux partenaires commerciaux ou aux autres agrégateurs de données de la chaîne d'approvisionnement.

<sup>5</sup> Selon des données de Statistique Canada de 2004, les entreprises appartenant à des intérêts canadiens contribuaient pour 41 % aux ventes intérieures des éditeurs canadiens (et les filiales canadiennes de multinationales étrangères, 59 %). Toutefois, en raison de la méthode d'enquête utilisée par Statistique Canada, ces résultats surestiment vraisemblablement la part du marché détenue par les entreprises canadiennes, certains gros distributeurs de titres importés étant exclus de l'échantillon.

vente, contrairement aux éditeurs canadiens qui impartissent séparément la distribution et la représentation, et se chargent eux-mêmes de nombreux aspects du marketing de leurs titres.

Mis à part cette distinction, les membres de ce segment de la chaîne d'approvisionnement canadienne peuvent être classés en trois grandes catégories : 1) éditeurs-distributeurs, 2) distributeurs et 3) éditeurs assurant eux-mêmes leur distribution.

### 2.3.1 ÉDITEURS-DISTRIBUTEURS

Les éditeurs-distributeurs sont des maisons d'édition qui ont leurs propres réseaux de vente et leurs propres réseaux de distribution. Dans les grandes entreprises de cette catégorie, la distribution devient parfois une fonction assumée par une division distincte de l'entreprise ou par une filiale de l'entreprise entretenant des liens organisationnels et opérationnels étroits avec la maison-mère.

Ces éditeurs-distributeurs se chargent de la distribution d'autres éditeurs et, lorsqu'il s'agit d'entreprises appartenant à des intérêts étrangers, des filiales de la maison-mère internationale. Ces éditeurs-distributeurs ont créé un réseau de distribution d'une capacité plus grande que celle qu'il leur fallait pour distribuer leurs propres titres. Au lieu d'assumer les frais généraux additionnels associés à cette capacité additionnelle, les éditeurs-distributeurs revendent cette capacité excédentaire à leurs clients-éditeurs — et répartissent ainsi les coûts du réseau entre leurs clients de distribution et ce faisant, génèrent des revenus additionnels.

En distribuant d'autres gammes de produits que les leurs, les éditeurs-distributeurs peuvent aussi accroître leur volume des ventes et leur présence sur le marché. Dans un marché relativement stagnant comme celui du Canada, la distribution peut être un important facteur de croissance des ventes.

De fait, un certain nombre d'éditeurs-distributeurs canadiens agissent à titre d'agents de distribution au Canada pour le compte d'éditeurs étrangers. Ces revenus de mandataire ont historiquement joué un rôle important dans les modèles d'affaires de nombreux éditeurs et de nombreux distributeurs canadiens. Certaines des plus anciennes maisons d'édition toujours actives au Canada — tant des filiales canadiennes d'entreprises étrangères que des entreprises fondées au Canada — ont commencé par distribuer des titres importés et utilisé leurs revenus de distribution pour financer leurs premiers programmes d'édition. De nombreuses autres dépendent encore aujourd'hui, à des degrés divers, des revenus de mandataire tirés des produits importés.

Entre autres exemples contemporains d'éditeurs-distributeurs figurent les entreprises appartenant à des intérêts étrangers Penguin Canada, HarperCollins Canada, Random House of Canada, McGraw-Hill Ryerson, Scholastic Canada et John Wiley & Sons Canada et les entreprises appartenant à des intérêts canadiens Thomas Allen & Son, H.B. Fenn and Company, University of Toronto Press, Nimbus Publishing et Firefly Books.

### 2.3.2 DISTRIBUTEURS

Les distributeurs ne publient pas d'ouvrages, mais s'emploient entièrement à offrir des services de distribution à leurs clients-éditeurs<sup>6</sup>. Parmi les exemples dans cette catégorie figurent les entreprises appartenant à des intérêts canadiens Raincoast Books, Publishers Group Canada<sup>7</sup>, Fraser Direct/Jaguar Book Group, Georgetown Terminal Warehouse et Sandhill Book Marketing<sup>8</sup> et l'entreprise appartenant à des intérêts étrangers Simon & Schuster Canada.

En plus des services de distribution de base qu'elles offrent à leurs clients canadiens, Fraser Direct et Georgetown Terminal Warehouse font aussi office de transitaires et s'occupent de dédouaner des envois internationaux regroupés, principalement en provenance des États-Unis, et de les traiter pour les expédier aux clients canadiens.

Outre ces grands distributeurs de la littérature générale, la chaîne d'approvisionnement canadienne compte aussi des distributeurs de matériel scolaire ou d'ouvrages savants et des distributeurs spécialisés dans un ou plusieurs domaines, comme c'est le cas de Dempsey (autothérapie, épanouissement, croissance personnelle), ABC Art Books (arts), BND Distribution (religion) et Fernwood Books (universitaire)<sup>9</sup>.

Raincoast Books est devenu un des plus gros distributeurs spécialisés du pays. L'entreprise intègre un distributeur à service complet (Raincoast Books), une filiale de distribution en propriété exclusive (Publishers Group Canada) et un grossiste (BookExpress). Chacune de ces unités opérationnelles offre une combinaison différente de services de vente, de marketing et de distribution à un groupe particulier de clients. Toutefois, chacune d'elles partage une infrastructure commune pour l'entreposage, le fonctionnement, la facturation et le recouvrement, le traitement des commandes, le service à la clientèle et le marketing.

Raincoast a pu profiter des investissements importants qu'elle a faits dans la capacité de ses installations et dans ses réseaux en utilisant cette infrastructure pour offrir des services ciblés à divers groupes clients. C'est probablement ce qui explique en grande partie la position dominante qu'occupe Raincoast dans le marché canadien et les gains d'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Autre exemple intéressant de la façon dont les services de gestion des commandes peuvent être combinés pour répondre aux exigences particulières de groupes clients donnés, Fraser Direct exploite aussi le Jaguar Book Group, un groupe qui se compose de plus de 30 petits et moyens éditeurs dont les revenus annuels se situent entre 500 000 dollars et 1 million de dollars. Jaguar Book Group permet à ces petites entreprises de réaliser des gains

---

<sup>6</sup> Le droit de distribution exclusif décrit ici est différent du droit de publication territorial qui s'applique lorsqu'un éditeur canadien achète les droits canadiens sur un titre étranger et publie ensuite le livre au Canada sous sa propre marque d'éditeur.

<sup>7</sup> Une filiale en propriété exclusive de Raincoast Books.

<sup>8</sup> Sandhill se spécialise dans les titres des presses à faible tirage et dans les titres à compte d'auteur. Par conséquent, elle représente un sous-ensemble intéressant et en pleine croissance d'entreprises canadiennes qui offrent des services d'édition et des services de distribution pour les livres à compte d'auteur. Au nombre des autres entreprises de cette catégorie figurent White Knight Distribution Services et Author's Choice Publishing Group.

<sup>9</sup> Les distributeurs spécialisés mentionnés ici appartiennent tous à des intérêts canadiens.

d'efficiences additionnelles sur le plan de la distribution — et d'abaisser ainsi leurs coûts de distribution — en regroupant les commandes, les factures, les envois et le recouvrement sous l'étendard Jaguar.

Fraser Direct a aussi innové dans le domaine de la distribution des petites maisons d'édition au Canada en s'occupant de la gestion des commandes de LitDistCo (the Literary Press Group Distribution Collective), un groupe de 35 éditeurs littéraires canadiens. Ici encore, Fraser Direct regroupe les commandes, les factures, les envois et se charge de recouvrer les créances pour le compte de LitDistCo, et LitDistCo s'occupe pour sa part d'une partie des tâches administratives liées à la diffusion des renseignements sur les ventes, au versement des paiements et au soutien aux éditeurs membres ainsi qu'à la conduite des négociations commerciales et à la planification des promotions pour le compte du groupe. Grâce à cette répartition du travail, les petits éditeurs du collectif peuvent accéder à un distributeur à service complet à des coûts plus abordables qu'il ne le serait autrement.

Il s'agit là d'une caractéristique importante du modèle LitDistCo parce que, comme nous le verrons plus loin, un des grands défis de la distribution réside dans la relation inverse entre les coûts d'exécution et le volume des ventes des éditeurs.

### 2.3.3 ÉDITEURS ASSURANT EUX-MÊMES LEUR DISTRIBUTION

Enfin, le secteur appartenant à des intérêts canadiens de l'industrie de l'édition du livre compte une autre catégorie de distributeurs : les **éditeurs qui assurent eux-mêmes leur distribution**. Ces entreprises publient et distribuent leurs propres titres et, dans certains cas, les titres d'une ou de plusieurs filiales ou de sociétés affiliées. Contrairement à la catégorie des éditeurs-distributeurs, le programme d'édition de la maison demeure la principale activité des éditeurs assurant eux-mêmes leur distribution, ayant généralement choisi ce modèle de distribution parce qu'il est plus rentable et le meilleur du point de vue stratégique.

Harbour Publishing et Heritage House sont de bons exemples des entreprises de cette catégorie. Harbour distribue ses propres titres et les livres de deux autres éditeurs dans lesquels elle a ou a eu des intérêts : Nightwood Editions et Caitlin Press. De la même manière, Heritage House distribue ses propres livres ainsi que les titres de deux filiales, Touchwood Editions et Rocky Mountain Books.

## 2.4 REPRÉSENTANTS

Les représentants des éditeurs rendent régulièrement visite aux clients détaillants à travers le pays. Ils leur vendent des livres — les commandes étant ensuite transmises aux distributeurs aux fins du traitement et de la gestion — et leur accordent un soutien essentiel tout au long de l'année.

Aussi l'équipe de vente des éditeurs est-elle un élément déterminant du succès dans un certain nombre de circuits de vente ainsi qu'une source importante de données provenant de renseignements commerciaux : commentaires des clients, évolution des conditions du marché et possibilités promotionnelles.

Comme nous l'avons déjà dit, les éditeurs assurent leur représentation nationale de diverses façons. De nombreux éditeurs-distributeurs ont leurs propres équipes de représentants qui desservent des territoires donnés, de sorte que leurs clients-éditeurs regroupent souvent à la même enseigne la représentation et la gestion des commandes.

D'autres éditeurs retiendront les services d'agences commerciales indépendantes, dont certaines sont affiliées formellement ou non à des distributeurs, pour être représentés à l'échelle nationale. On dénombre plusieurs équipes de vente bien établies au pays, dont Kate Walker & Company, Canadian Manda Group, Michael Reynolds and Associates, Hornblower Books et de nombreuses autres spécialisées par région ou par domaine<sup>10</sup>.

Les éditeurs peuvent aussi choisir de recourir à une combinaison de représentants internes et de représentants externes à commission. Dans ces cas, ils réservent à leurs représentants internes certaines régions du pays ou certains clients. Cette façon de procéder peut être efficace lorsque les ventes sont concentrées dans une région du pays — les clients de cette région peuvent alors être mieux servis par un représentant maison — ou lorsque le volume des ventes justifie la présence d'un ou de plusieurs employés en permanence.

Cela met en lumière la plus grande difficulté que présente le recours à des représentants maison : le coût. Les coûts comparatifs de la représentation à l'interne et de la représentation à la commission varieront selon la composition des ventes et les frais généraux de chaque maison d'édition ainsi que les conditions de travail locales. Mais, en gros, les salaires et traitements et les budgets de voyage requis pour chaque représentant maison à temps plein nécessiteraient des ventes annuelles d'au moins 1 million de dollars.

Cela dit, les éditeurs traitent de plus en plus leurs clients nationaux (p. ex. Indigo ou Costco) comme des comptes « maison »<sup>11</sup>. Cette tendance illustre la concentration de plus en plus grande du marché de détail et la croissance correspondante de la part du marché représentée par ces grands détaillants.

---

<sup>10</sup> Toutes les agences commerciales énumérées ici appartiennent à des intérêts canadiens.

<sup>11</sup> Un client maison est un client avec lequel la maison d'édition traite directement, notamment pour ce qui est des commandes initiales, même si elle a à un moment donné confié la représentation à une agence commerciale ou à un distributeur externe.

L'étude *Le secteur de la vente de livre au détail au Canada* révèle que la chaîne nationale de librairies Indigo sert à elle seule 44 p. cent du marché intérieur du livre. Cette étude fait également ressortir une forte tendance à la concentration dans le secteur canadien de la vente de livre au détail.

Comme c'est le cas dans bien des marchés du livre dans le monde, le marché du livre canadien est fortement concentré entre les mains d'un nombre relativement restreint de joueurs. On compte une chaîne nationale de librairies au Canada anglais, Indigo, et deux chaînes régionales, Archambault et Renaud-Bray, ayant une position de force comparable sur le marché au Québec. De plus, le marché de la vente au détail est composé d'un certain nombre de chaînes de vente au détail de masse, dont Costco Wholesale, qui a intégré une section consacrée au livre; d'un nombre croissant de joueurs dans le circuit de ventes en ligne, éperonnés par le détaillant virtuel sur le Web, Amazon; et de librairies indépendantes qui, bien que leur nombre ait baissé ces dernières années et qu'ils [sic] subissent toujours des pressions, ont montré récemment certains signes de relance<sup>12</sup>.

S'il y a un aspect positif de cette concentration du marché, c'est que les maisons d'édition peuvent atteindre d'un seul coup plus de 50 p. cent du marché canadien du livre au détail en envoyant un représentant maison ou un cadre supérieur chez aussi peu que trois clients soit les gros détaillants Indigo, Costco et Amazon.

Malgré la maxime selon laquelle la régie interne des ventes est idéale pour la plupart des éditeurs, cette répartition des clients est une mesure viable que davantage d'éditeurs peuvent prendre aujourd'hui. En général, les éditeurs qui font le gros de leurs ventes par le biais de détaillants traditionnels ont un volume des ventes suffisamment important pour vouloir traiter directement avec les grands clients. Mais il importe de se demander si les clients croient ou non que le volume des ventes d'un éditeur donné est suffisamment important pour s'intéresser à lui étant donné qu'ils préfèrent généralement traiter avec le représentant d'un distributeur ou un représentant à commission qui agit pour le compte de plusieurs petits éditeurs.

Comme ce dernier point l'illustre, le choix entre la représentation à l'interne et la représentation à la commission n'est pas seulement une question d'argent. Les agences commerciales spécialisées qu'on trouve partout au Canada ont établi au fil des années des liens étroits avec les détaillants et les acheteurs institutionnels.

Il va sans dire que les représentants de ces éditeurs ont aussi acquis beaucoup d'expérience et qu'ils connaissent bien les préférences et les pratiques de leurs principaux clients de même que les conditions marchandes qui règnent dans chaque région du pays. En ce sens, les agences commerciales payées à la commission n'offrent pas seulement un moyen de partager les coûts entre éditeurs, mais elles leur permettent aussi de profiter d'autres connaissances et d'autres relations d'affaires qui peuvent les aider à naviguer le long de la chaîne d'approvisionnement de chaque région.

---

<sup>12</sup> *Le secteur de la vente de livre au détail au Canada*, ministère du Patrimoine canadien, janvier 2008.

## 2.5 GROSSISTES

Contrairement aux distributeurs, la plupart des grossistes ne recourent pas à des représentants. Ils reçoivent plutôt des commandes de réapprovisionnement de détaillants, regroupent d'une manière efficace les commandes des bibliothèques et des acheteurs institutionnels, dans certains cas, gèrent les achats et les commandes pour le compte de détaillants non traditionnels.

Les grossistes se classent généralement dans l'une des trois catégories : les grossistes traditionnels, les grossistes en grande diffusion et les grossistes institutionnels.

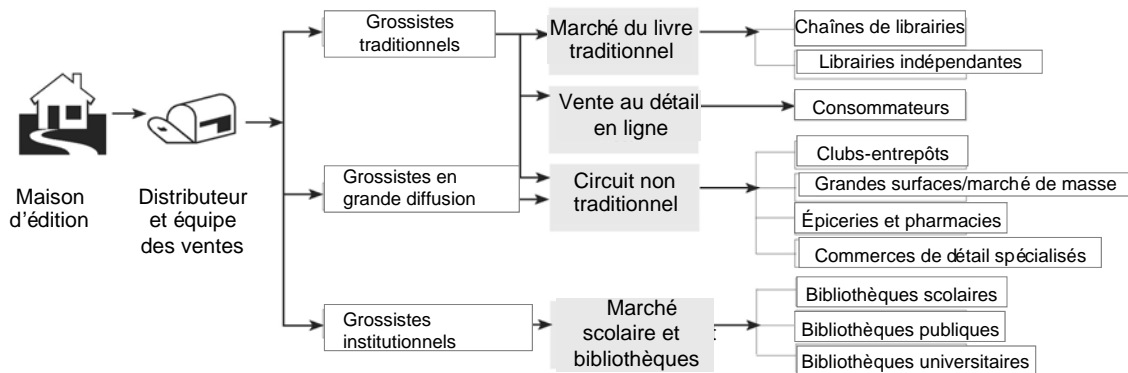


Figure 4. Circuits de la vente en gros dans la chaîne d'approvisionnement.

### 2.5.1 GROSSISTES TRADITIONNELS

Les grossistes traditionnels ne se sont établis que depuis peu au Canada. Le premier, Cannon Books, a été fondé en 1975 et a fermé ses portes en 1996. On compte aujourd'hui deux grands grossistes nationaux au Canada anglais : BookExpress, une filiale en propriété exclusive de Raincoast, et North 49 Books. Les deux appartiennent à des intérêts canadiens.

Chacun tient en stock entre 3 000 et 4 000 titres gros vendeurs, des livres « à lire absolument ou difficiles à trouver », selon l'un de nos répondants, c'est-à-dire des ouvrages en demande mais en quantités limitées au Canada, ce qui signifie que les détaillants pourraient avoir du mal à refaire leurs stocks auprès des distributeurs.

Les commandes de nouveaux titres par les magasins sont en général remplies par les distributeurs, tandis que les grossistes veillent au réapprovisionnement rapide des librairies (principalement les librairies indépendantes) et des détaillants non traditionnels pour les titres qui se vendent bien. Ils peuvent aussi faire parvenir directement aux clients les livres qu'ils ont commandés en ligne.

L'accent que les grossistes mettent sur les détaillants indépendants fait ressortir un autre aspect d'ordre pratique de la distribution du livre au Canada. La plupart des distributeurs regroupent les commandes selon deux critères : en fonction d'une quantité minimum ou en fonction de la destination géographique (livrant vers une région donnée des jours déterminés

de la semaine). Les grossistes jouent donc un rôle clé en réapprovisionnant les petits détaillants dont les commandes sont plus petites que la quantité minimum et les petits détaillants qui ne peuvent pas attendre la prochaine date d'expédition des distributeurs.

À l'opposé, les grands détaillants, y compris les chaînes nationales, commandent en général directement aux éditeurs ou à leurs distributeurs. Étant donné l'importance de ces clients et l'ampleur de leur commande typique, leurs commandes sont livrées rapidement; ils font donc moins appel aux grossistes pour se réapprovisionner.

Comparativement à d'autres marchés nationaux, au Canada les grossistes contribuent à une part relativement modeste des ventes de livres. Dans un plus grand marché comme les États-Unis, un important grossiste comme Ingram réalise des économies d'échelle considérables et est l'un des principaux intervenants, avec près de 1,4 million de titres en stock. Quant à la part de marché relative, le commerce de gros est à l'origine de plus de 25 p. cent des ventes de livres aux États-Unis, mais n'est estimé qu'à moins de 10 p. cent au Canada.

#### 2.5.2 GROSSISTES DES MARCHÉS DE MASSE

L'étude *Le secteur de la vente de livre au détail au Canada* révèle que les détaillants non traditionnels (c'est-à-dire autres que les librairies) servent 20 p. cent du marché de consommation des livres. Beaucoup de détaillants sur le marché de masse et de chaînes de détail non traditionnelles, y compris Wal-Mart, sont desservis par des grossistes des marchés de masse.

Les deux principaux grossistes en livres et en périodiques de cette catégorie au Canada — Canadian Mass Media Inc. (CMMI) et The News Group, qui appartiennent tous les deux à des intérêts canadiens — s'occupent des achats, de la gestion des stocks, de la gestion par catégories et du merchandising pour le compte des grands détaillants non spécialisés des secteurs du marché de masse, des épicerie, des pharmacies et des dépanneurs.

Les deux entreprises sont de gros acteurs dans la chaîne d'approvisionnement du livre. CMMI achète tous les livres pour les quelque 300 Wal-Mart de tout le Canada et The News Group approvisionne près de 8 000 points de vente au détail à l'échelle nationale, y compris les grandes chaînes d'épicerie et de pharmacies, dont Loblaws, Shoppers Drug Mart et Overwaitea/Save-On. The News Group se targue d'être le deuxième acheteur en importance de livres au Canada, derrière la chaîne Indigo qui domine le marché.

Les éditeurs et les distributeurs qui vendent à CMMI et à The News Group leur présentent de nouveaux titres et planifient avec eux des campagnes de promotions et, dans une mesure moindre, traitent directement avec les détaillants dans le cas des très gros achats ou d'autres grandes initiatives.

Pour les éditeurs, l'avantage de ce modèle de vente réside dans le fait que les grossistes offrent aux détaillants une vaste gamme de services de merchandising spécialisés que les éditeurs ne pourraient pas en général gérer eux-mêmes. Autrement dit, les éditeurs peuvent accéder à l'exigeant circuit des marchés de masse à moindre coût. De même, les grossistes assurent le suivi étroit des livres chez les grands détaillants et leur évitent de gérer les

nombreux numéros de référence (UGS)<sup>13</sup> — un pour chaque titre en stock —, même dans le cas d'une modeste sélection de livres.

### 2.5.3 GROSSISTES INSTITUTIONNELS

Comparativement aux autres types de grossistes en livres, les grossistes institutionnels du Canada offrent des services d'une plus grande valeur ajoutée à leurs clients. Après avoir reçu des éditeurs de l'information sur les titres ainsi que des exemplaires, ils choisissent les livres qu'ils présenteront aux bibliothèques publiques et aux bibliothèques scolaires, au moyen de catalogues thématiques saisonniers pour les premières et de listes qui correspondent aux exigences du curriculum, pour les dernières.

Ces grossistes constituent un mécanisme de traitement des commandes efficace pour les bibliothèques en regroupant les commandes, les factures et les livres provenant de nombreux éditeurs différents. De plus, les grossistes institutionnels offrent des services adaptés aux besoins de chaque bibliothèque et de chaque réseau de bibliothèques, y compris le traitement (même le laminage) et le catalogage des nouveaux livres.

On compte un certain nombre de grossistes institutionnels bien établis au Canada anglais aujourd'hui, dont S&B Books, Coutts Library Services<sup>14</sup>, Libra Information Services, Library Bound, Library Services Canada, Skylight Books<sup>15</sup> et United Library Services. À l'exception de Coutts, tous ces grossistes appartiennent à des intérêts canadiens.

Un autre grossiste bien établi, National Book Service, a annoncé en mars 2008 qu'il entendait cesser ses activités au milieu de 2008. NBS a expliqué que c'était la diminution des budgets alloués aux bibliothèques scolaires qui l'avait poussé à fermer ses portes. Le financement des bibliothèques est sans aucun doute un aspect déterminant de la conjoncture des grossistes institutionnels, tout comme l'intensification de la concurrence posée par les fournisseurs américains et la part croissante des sommes que les bibliothèques allouent à l'acquisition de documents électroniques au détriment de documents imprimés. Néanmoins, ces dernières années, le secteur a semblé relativement stable — tout comme la majeure partie du secteur du gros au Canada.

### 2.5.4 GROSSISTES SPÉCIALISÉS

À ces trois grandes catégories de grossistes en livres pourrait s'ajouter une quatrième et dernière catégorie : les grossistes spécialisés. Ces grossistes se spécialisent dans un domaine, une région ou encore un créneau. Il s'en trouve un certain nombre au Canada aujourd'hui, dont Accent Technical (manuels techniques), B. Broughton (titres religieux) et Crown (publications gouvernementales), et l'un d'eux mérite qu'on s'y arrête plus longuement en raison de son rôle singulier.

---

<sup>13</sup> Un numéro de référence est un identificateur unique correspondant à chacun des produits d'un stock destiné au détail.

<sup>14</sup> Coutts Library Service a été acquis par Ingram en décembre 2006.

<sup>15</sup> Skylight est la division de gros de McNally Robinson, un libraire indépendant de premier plan.

Fairmount Books, une entreprise de Markham, se spécialise dans la revente de stocks excédentaires des éditeurs aux libraires et aux détaillants non traditionnels. « Stock excédentaire » s'entend de livres excédentaires vendus à Fairmount à très bas prix, notamment dans le cas de livres soldés (des livres que les éditeurs ne croient plus pouvoir vendre et qui ont été liquidés à des prix extrêmement bas<sup>16</sup>). Ces livres sont ensuite vendus au détail à des prix très réduits. Dans ces cas-là, les éditeurs cherchent à récupérer une partie de la valeur monétaire des stocks qui n'ont que peu ou pas de valeur de portefeuille (*holding value*) : ils ne seront probablement pas vendus et, en fait, occasionneront des coûts additionnels à l'éditeur qui les gardera en stock.

Comme nous le verrons bientôt, on exerce de plus en plus de pressions sur toute la chaîne d'approvisionnement pour que les stocks en magasin et les stocks en entrepôt soient gérés plus efficacement et, en particulier, pour que les stocks excédentaires soient le plus possible éliminés de la chaîne d'approvisionnement. C'est une bonne chose pour les grossistes de renom comme Fairmount qui se sont montrés capables de bien gérer ces stocks, ainsi que pour les détaillants et les consommateurs qui disposent ainsi d'une abondance de livres à bon marché.

Les stocks de livres soldés et les autres stocks excédentaires ne sont pas sans susciter de controverses. Il semble que la chaîne d'approvisionnement canadienne absorbe une part disproportionnée de stocks excédentaires importés, notamment en provenance des États-Unis (et, dans le cas du Québec, de France). Ces stocks excédentaires peuvent affaiblir le pouvoir des titulaires de droits canadiens<sup>17</sup> et, à tout le moins, sont une source abondante de produits bon marché qui fait concurrence aux autres sources pour obtenir la faveur des acheteurs de livres canadiens.

#### 2.5.5 CENTRES DE DISTRIBUTION : UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT À L'INTÉRIEUR DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

En plus des divers grossistes et distributeurs que nous avons décrits plus haut, il y a aussi les centres de distribution internes que possèdent les gros clients nationaux du Canada, en particulier la chaîne nationale Indigo. Ces centres sont appelés « CD » dans le milieu du livre et les plus gros d'entre eux ont une envergure de beaucoup supérieure à celle des plus gros grossistes ou des plus gros distributeurs du pays. Les éditeurs et les distributeurs doivent livrer tous les produits commandés au CD, et ces stocks sont ensuite regroupés en envois destinés à chaque point de vente au détail tout le long de la chaîne. Malgré sa qualité de grossiste, le CD ne vend pas de livres, mais il est néanmoins un mécanisme important de la logistique d'approvisionnement. Dans un marché concentré, le degré d'efficacité et d'activité de tous ces grands points de distribution a un effet profond sur l'efficacité générale de la chaîne d'approvisionnement.

---

<sup>16</sup> En fait, les livres soldés sont souvent vendus au poids, entre 1 200 \$ et 2 000 \$ la tonne, par des éditeurs, des distributeurs et même par les gros détaillants qui ont surstocké des livres non retournables.

<sup>17</sup> La situation s'aggrave lorsque les éditions étrangères sont soldées au Canada à des prix très réduits pendant que l'édition canadienne du même livre se vend au prix de catalogue. Dans ces cas, la valeur et le potentiel de vente de l'édition canadienne sont affaiblis.

Le plus important à retenir ici est que ces réseaux de distribution ont une tendance naturelle à la centralisation et à l'uniformisation. Si des éditeurs peuvent expédier leurs livres directement à divers magasins — avec ou selon la volonté du client —, les grands détaillants essaient de maximiser le plus possible la gestion des stocks par les CD. Le but est d'abaisser les coûts de distribution et de traitement, d'accroître la fréquence des livraisons aux magasins et de mettre les livres sur les rayons des magasins plus rapidement.

Toutefois, ces réseaux ne tiennent pas compte du niveau de détail du marché, ce qui peut donner lieu à d'autres types d'inefficience. Par exemple, à cause d'un CD centralisé chez Indigo, un éditeur établi en Colombie-Britannique risque de ne pas pouvoir réapprovisionner un magasin Indigo à Vancouver en titres qui se vendent bien juste avant Noël parce qu'il doit d'abord tout livrer au CD en Ontario, d'où le même stock est ensuite expédié au magasin de Vancouver.

Quel que soit le degré d'efficacité des CD, la livraison que l'éditeur aurait pu faire localement dans l'heure qui suit est ballottée d'un côté et de l'autre du pays pendant plusieurs jours, voire plusieurs semaines, avant d'arriver sur les rayons du magasin de Vancouver. Les coûts directs de manutention et de livraison seront plus élevés et des ventes seront perdues pendant que le magasin attend son stock.

Ce phénomène illustre deux aspects intéressants de la chaîne d'approvisionnement canadienne :

1. La chaîne d'approvisionnement est-ouest que nous venons de décrire donne lieu à des inefficiences naturelles.
2. Il est difficile d'améliorer l'ensemble du réseau sans la participation active des principaux détaillants du pays lorsque le marché est très concentré, comme c'est le cas du marché canadien du livre.

En revanche, les gros détaillants peuvent apporter eux-mêmes au réseau de grandes améliorations qui profiteront à tous les partenaires commerciaux de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, Indigo a investi massivement dans son réseau de distribution et son système d'inventaire ces dernières années, et surtout par l'implantation du système SAP en 2004, et certains rapportent que ces investissements ont eu un effet positif sur les délais de traitement et de livraison ainsi que sur l'uniformisation des méthodes de traitement des commandes et d'inventaire.

### 3.0 CONDITIONS DE VENTE

Dans le chapitre qui suit, nous expliquons de quelle manière — et à quelle grandeur — les distributeurs, les grossistes et les agences commerciales facturent pour leurs services. Nous examinerons aussi quelques-uns des principaux déterminants du coût de distribution du point de vue des éditeurs, y compris l'effet des invendus et la relation entre le volume des ventes et le coût de distribution.

#### 3.1 APERÇU DE L'INDUSTRIE CANADIENNE DU LIVRE

Pour récapituler, rappelons que les principaux participants du secteur de la distribution du livre au Canada anglais sont les entreprises suivantes.

**Distributeurs.** Ils offrent des services d'entreposage et de gestion des commandes aux éditeurs moyennant rémunération, ils ont des droits territoriaux exclusifs sur les gammes de produits qu'ils représentent et ils vendent à tous les types de clients, y compris les grossistes.

**Grossistes.** Ils achètent certains titres à de nombreux éditeurs et à de nombreux distributeurs sans lien d'exclusivité qu'ils revendent ensuite aux détaillants et aux acheteurs institutionnels.

**Agences commerciales.** Ce sont des équipes nationales de représentants. Elles peuvent être associées d'une manière formelle ou non à un ou à plusieurs distributeurs. Ces équipes représentent divers éditeurs-clients et sont payées à la commission.

L'étude *Le secteur de la vente de livre au détail au Canada* présente les observations suivantes au sujet des conditions de vente dans la chaîne d'approvisionnement.

1. À la différence d'autres secteurs de la vente au détail, dans l'industrie du livre, le fabricant (l'éditeur) établit le prix de catalogue<sup>18</sup> de chaque livre.
2. Les livres sont vendus aux grossistes et aux détaillants à une « remise » du prix de catalogue, ce qui représente effectivement la marge qu'un grossiste ou qu'un détaillant touche sur chaque exemplaire vendu. Par exemple, si un éditeur vend un livre à un prix de catalogue de 20 \$, pour lequel il a obtenu un rabais de 50 p. cent,

---

<sup>18</sup> Le prix de catalogue (le prix de détail du livre établi) est déterminé par l'éditeur et est imprimé sur la couverture ou la jaquette du livre. Le prix de catalogue fournit un point de référence fixe pour le calcul des remises consentis aux libraires par les éditeurs, des rabais sur les prix consentis aux consommateurs par les libraires, ainsi que des redevances d'auteur. Les prix peuvent être établis en différentes devises dans le cas des titres importés et dans le cas des livres canadiens vendus à l'extérieur du pays, auquel cas la devise du pays où le livre a été publié, à l'origine, sert de point de départ pour établir le prix équivalent dans la devise étrangère. Les éditeurs établissent généralement les prix en devises étrangères (ou des prix en dollars canadiens pour les titres importés) jusqu'à une année à l'avance en se fondant sur les taux de change anticipés. Dans le cas des livres vendus à la fois au Canada et aux États-Unis, les prix de catalogue canadiens et les prix de catalogue américains sont en général imprimés sur la couverture du livre.

l'éditeur recevra 10 \$ pour le livre et le détaillant réalisera une marge de 10 \$, en supposant que le livre est vendu au plein prix de catalogue<sup>19</sup>.

3. Encore une fois, à la différence de la pratique commerciale dans de nombreux secteurs de la vente au détail, tous les ouvrages vendus par le circuit des librairies traditionnelles peuvent être retournés. En effet, les libraires peuvent retourner les livres aux distributeurs ou aux éditeurs s'ils ne sont pas en mesure de les vendre.
4. En partie en raison de la pratique établie relativement aux livres invendus, la plupart des éditeurs accordent aux librairies un délai de paiement de 90 à 120 jours. Il s'agit d'une longue période, comparativement à de nombreuses autres industries; durant cette période, l'éditeur prend en charge les dépenses liées au contenu rédactionnel, à la conception, à la production et au marketing. Si le détaillant est lui-même financièrement en difficulté, ce délai de paiement peut s'étendre au-delà du cap des 120 jours, ou encore ce dernier peut envoyer à l'éditeur des invendus, plutôt qu'un paiement, afin de diminuer les comptes à payer pour la période en cours.

Dans ce contexte, nous allons maintenant examiner les conditions de vente habituelles dans le secteur de la distribution du livre. Notre analyse sera nécessairement générale pour les raisons suivantes :

- Ces coûts peuvent être structurés de plusieurs façons selon ce qui a été négocié entre les deux partenaires commerciaux (et les conditions de vente ainsi convenues).
- Pour préserver la confidentialité des entretiens que nous avons eus avec les professionnels du secteur du livre au cours de l'étude, nous ne pouvons pas dévoiler les conditions particulières des divers distributeurs ou autres entreprises.

---

<sup>19</sup> Historiquement, ces rabais étaient de l'ordre de 50 p. cent pour les grossistes et de 40 à 44 p. cent pour les détaillants. Toutefois, au cours des dix dernières années, les rabais aux détaillants ont grimpé (particulièrement pour les détaillants à volume élevé) et sont maintenant plus couramment de l'ordre de 44 à 48 p. cent.

### 3.2 COÛTS DE VENTE ET COÛTS DE DISTRIBUTION

À titre d'exemple, supposons pour l'instant le scénario suivant :

- un éditeur ayant des ventes annuelles livrées (ou brutes) de 500 000 \$;
- des invendus de 25 p. cent des ventes livrées;
- des ventes faites principalement au moyen des circuits traditionnels de vente au détail de livres;
- une représentation assurée par une équipe des ventes à commission.

Aux taux du marché en cours, les coûts de distribution de cet éditeur se répartiront comme suit :

- gestion des commandes : 15 p. cent des ventes livrées,
- traitement des invendus : 3 p. cent des invendus,
- commission de vente : 10 p. cent des ventes nettes.

Ces taux amènent eux-mêmes au calcul suivant de la commission de vente et des frais de distribution :

<b>Sommaire des ventes</b>	
Ventes livrées	500 000 \$
Invendus à 25 %	125 000 \$
Ventes nettes	375 000 \$
<b>Coût de vente et coût de distribution</b>	
Gestion des commandes à 15 % des ventes livrées	75 000 \$
Traitement des invendus à 3 % des invendus	3 750 \$
Commissions de vente à 10 % des ventes nettes	37 500 \$
<b>Total, commissions et frais</b>	<b>116 250 \$</b>
Coûts de distribution en pourcentage des ventes nettes	21 %
Vente et distribution en pourcentage des ventes nettes	31%

Tableau 1. Calcul des commissions de vente et des frais de distribution par rapport aux ventes nettes.

En pratique, le distributeur pourrait exiger pour la gestion des commandes un taux combiné qui tient compte des frais de manutention estimatifs des invendus, ou bien il pourrait facturer les invendus à part (comme dans notre exemple ci-dessus) de manière à refléter les taux réels d'invendus.

Ces deux façons différentes de calculer ce coût peuvent tenir tout simplement à l'approche adoptée par un distributeur donné ou refléter les conditions négociées (et l'entente au sujet du risque associé aux invendus en particulier) entre un éditeur donné et son distributeur. D'une façon ou d'une autre, il est devenu plus courant ces dernières années pour les distributeurs de livres d'incorporer des frais pour le traitement des invendus.

D'autres changements notables ont aussi été observés dans les conditions de distribution ces dernières années, notamment dans les domaines suivants :

1. Hausse des frais de transport. Historiquement, les détaillants de livres ont toujours assumé les coûts de transport du distributeur. Toutefois ces dernières années, il est de plus en plus courant que les distributeurs paient en partie ou en totalité les coûts de transport à engager pour livrer les commandes aux détaillants, et aux détaillants à gros volume en particulier. Ces coûts sont maintenant couramment transmis à l'éditeur sous forme de frais additionnels. Il est difficile de mesurer ces coûts avec précision, mais les cas que nous avons examinés au cours de l'étude laissent entendre qu'ils varieraient entre 2 et 6 p. cent des ventes nettes selon le volume des ventes de l'éditeur.
2. Introduction de frais de surstockage. Dans le passé, les distributeurs entreposaient à toutes fins pratiques tous les stocks d'un éditeur. Aujourd'hui, il est plus courant que les distributeurs limitent les stocks entreposés aux termes des ententes-cadres de distribution. En général, cette limite équivaut à 6 à 12 mois de ventes par éditeur ou par titre et l'éditeur doit assumer des frais d'entreposage de stock excédant cette limite. Encore ici, il est difficile d'estimer ces coûts en pourcentage des ventes parce qu'ils peuvent être imposés par le distributeur par palette, par carton ou par unité, des coûts variant entre 0,01 et 0,03 \$ l'unité n'étant pas rares.

L'imposition de ce type de frais est une mesure parfaitement rationnelle pour tout distributeur étant donné qu'on cherche partout dans la chaîne d'approvisionnement à réduire les coûts inutiles et les inefficacités à tous les tournants. Toutefois, les frais de surstockage ont aussi plusieurs répercussions importantes sur les éditeurs.

Premièrement, ils constituent un nouveau coût additionnel transmis aux éditeurs.

Deuxièmement, ils obligent les éditeurs à gérer les stocks en entrepôt d'une manière beaucoup plus étroite, ce qui signifie :

- a) que des pressions additionnelles s'exercent sur le temps consacré à la gestion dans la maison d'édition;
- b) que l'éditeur pourrait devoir accepter des tirages plus faibles (et voir ainsi les économies d'échelle réduites) sur les nouveaux titres et sur les réimpressions;
- c) que l'éditeur pourrait devoir engager des coûts additionnels pour obtenir de l'espace d'entreposage distinct ou encore des réapprovisionnements plus fréquents du distributeur.

Gardant ces coûts additionnels et les estimations précédentes à l'esprit, nous pouvons imaginer qu'un calcul exhaustif élèverait facilement les coûts de vente et les coûts de distribution à 30 ou 35 p. cent des ventes annuelles nettes d'un éditeur type.

### 3.2.1 EFFET DES INVENDUS SUR LE COÛT DE DISTRIBUTION

La pratique de permettre à des détaillants de retourner les livres qu'ils ne réussissent pas à vendre est maintenue dans le secteur du livre pour les raisons suivantes : chaque livre est, du moins dans une certaine mesure, un produit unique; même une petite librairie générale aura en stock environ 20 000 ouvrages (une tâche ardue de gestion des stocks et des achats pour tout détaillant) et, compte tenu de l'offre excédentaire d'ouvrages, elle subira des pressions considérables pour en acheter davantage. Dans ce contexte, la pratique des invendus dans le circuit traditionnel de la vente au détail des livres peut être perçue comme un arrangement

entre les éditeurs et les détaillants qui vise à établir une répartition équitable des risques associés à la gestion des stocks, particulièrement en ce qui concerne les nouveaux titres, dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Tout le monde n'a pas la même définition de ce que constitue un taux d'inventus idéal dans le secteur canadien du livre. Toutefois, de nombreux éditeurs croient qu'un certain taux d'inventus est un coût nécessaire pour faire des affaires et qu'il serait autrement impossible de faire accepter aux détaillants le risque de stocker les nouveaux titres.

Cela dit, les problèmes associés aux taux croissants d'inventus sont bien documentés. Lorsque les inventus deviennent trop importants, les éditeurs doivent composer avec des recouvrements réduits, des stocks en pleine expansion et des liquidités insuffisantes. À l'aide de l'exemple précédent, le tableau qui suit illustre un autre effet de l'augmentation des inventus : l'augmentation des coûts de distribution.

Comme le tableau l'indique, les coûts de distribution dans cet exemple augmentent d'un montant équivalent à 3 à 4 p. cent des ventes nettes chaque fois que les taux des inventus augmentent de 10 p. cent.

	Taux des distributeurs	20% d'inventus	Frais	30% d'inventus	Frais	40% d'inventus	Frais
<b>Livrés</b>	15,0 %	500 000 \$	75 000 \$	500 000 \$	75 000 \$	500 000 \$	75 000 \$
<b>Inventus</b>	3,0 %	100 000 \$	3 000 \$	150 000 \$	4 500 \$	200 000 \$	6 000 \$
<b>Net</b>		400 000 \$	78 000 \$	350 000 \$	79 500 \$	300 000 \$	81 000 \$
Coût de distribution réel en pourcentage des ventes nettes			19,5 %		22,7 %		27,0 %

Tableau 2. Effet de l'augmentation des inventus sur les coûts de distribution.

### 3.2.2 EFFET DU VOLUME DES VENTES SUR LE COÛT DE DISTRIBUTION

Comme nous l'avons déjà dit, il existe une relation inverse entre le coût de distribution et le volume des ventes des éditeurs. En pourcentage des ventes, la distribution coûte plus cher pour les petites entreprises et moins cher pour les grandes. Cette situation tient au fait que les coûts à engager pour servir un client à faible volume sont répartis sur un plus petit nombre de commandes et d'unités livrées, tandis que les volumes supérieurs et l'importance des plus grandes commandes des gros clients peuvent être traités et livrés d'une manière plus efficace.

Le tableau 3 illustre ce phénomène au moyen de coûts de vente et de distribution réels se rapportant à un échantillon de presses littéraires anglophones et à un taux d'inventus typique de 30 p. cent.

Ventes livrées annuelles	Coût de distribution réel (pourcentage des ventes brutes, sans invendus)	Coût de distribution réel (pourcentage des ventes nettes, 30 % d'invendus)
90 000 \$	18,4 %	19,4 %
60 000 \$	18,9 %	19,9 %
30 000 \$	22 %	23 %
10 000 \$	27,8 %	28,8 %

Tableau 3. Effet des volumes de ventes sur les coûts de distribution.

L'importance de cette relation coût-volume est double.

1. Elle signifie que le marché de la distribution est favorable aux grandes entreprises. Les gros joueurs réalisent des gains d'efficacité qui renforcent leur position concurrentielle, tandis que les petites entreprises voient leur marge se réduire davantage en raison des coûts de distribution proportionnellement plus élevés.
2. Elle signifie aussi que les petites entreprises pourraient avoir du mal à conclure des arrangements de vente et des arrangements de distribution efficaces. Ces éditeurs coûtent plus cher à servir, et sont donc moins rentables que les clients à gros volume. Même si, comme c'est généralement le cas, le distributeur transmet ces coûts accrus au client-éditeur en augmentant les frais de distribution, le profit total qu'il tire de l'éditeur demeure limité en raison du petit volume des ventes de ce dernier. Par conséquent, les petites entreprises sont moins intéressantes pour beaucoup de distributeurs et ont moins de solutions de distribution viables dans la chaîne d'approvisionnement.

Cet état de choses fait également ressortir toute l'importance des collectifs de distribution, comme LitDistCo, pour les petits éditeurs du Canada anglais et illustre que, à défaut de ce mécanisme, peu de solutions de distribution viables s'offrent à ces entreprises. En regroupant leurs ventes respectives dans un collectif de distribution, les petites maisons d'édition peuvent mener leurs activités efficacement en comptant sur un volume de vente plus rentable.

### 3.2.3 CONTRIBUTION DU DISTRIBUTEUR AU FLUX DE TRÉSORIE DE L'ÉDITEUR

Le calendrier des paiements effectués par le distributeur est un autre aspect déterminant des pratiques commerciales et est souvent l'un des avantages importants d'impartir les services de distribution. Les contrats de distribution prévoient un délai de paiement qui varie habituellement entre 90 et 120 jours au cours duquel le distributeur transférera à l'éditeur les paiements reçus pour les ventes réalisées dans cette période.

Cette pratique prévoit habituellement une retenue correspondant à un volume anticipé d'invendus. Malgré cette retenue, le calendrier de paiements du distributeur assure à l'éditeur des rentrées relativement prévisibles et stables à la vitesse à laquelle un éditeur, notamment un petit éditeur, peut s'attendre à recouvrer les paiements de ses détaillants.

### **3.3 CONDITIONS DE LA VENTE EN GROS**

Comparativement aux structures des frais de vente et des commissions de distribution habituelles, les conditions de la vente en gros sont relativement simples. En général, les grossistes achètent aux éditeurs ou aux distributeurs à 50 p. cent du prix de catalogue et revendent les produits à leurs clients à 40 p. cent du prix de catalogue. Autrement dit, pour fonctionner et être rentables, les grossistes doivent compter sur une marge de 10 p. cent entre le prix de gros et le prix de détail.

Si les conditions dans le circuit du commerce de gros sont simples, l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les grossistes l'est moins. Dans le marché très concurrentiel qu'est le marché du livre, les détaillants sont obligés de vendre au meilleur prix possible pour accroître leurs propres marges bénéficiaires, ce qui les pressent encore plus d'éliminer l'intermédiaire, en particulier le grossiste, et d'acheter directement à l'éditeur ou au distributeur. Comme nous l'avons déjà dit, les rabais accordés par les éditeurs aux détaillants à gros volume ont dépassé 45 p. cent ces dernières années. Par conséquent, de plus en plus de détaillants traditionnels et de détaillants non traditionnels peuvent récupérer plusieurs points de marge additionnels en achetant directement des éditeurs. Cette tendance peut faire perdre des clients aux grossistes ou, tout au moins, crée ce qu'un de nos répondants a appelé « une pression constante sur les prix », c'est-à-dire une pression exercée constamment sur les grossistes pour qu'ils accordent des rabais de plus en plus importants.

Par ailleurs, les coûts augmentent pour les grossistes, et par conséquent, aussi pour tous les autres membres de la chaîne d'approvisionnement. Les coûts de transport s'accroissent chaque année (une tendance qui pourrait s'accélérer vu les récentes hausses marquées des prix du pétrole) et les marchés du travail se resserrent dans de nombreuses régions du pays.

La plupart des grossistes réagissent à ces pressions en offrant une gamme de services à valeur ajoutée spécialisés et adaptés aux exigences de leurs principaux circuits de vente. Le défi consiste à fournir des services qui ont une valeur réelle pour les clients tout en faisant profiter l'éditeur-vendeur d'un bon accès au marché et d'une bonne gestion des stocks, le tout à un coût viable et de la manière la plus efficace possible.

## 4.0 ENJEUX DE LA DISTRIBUTION DU LIVRE

### 4.1 CARACTÉRISTIQUES IMPORTANTES DE LA DISTRIBUTION DU LIVRE

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté en détail les partenaires commerciaux et les conditions de vente du secteur de la distribution du livre au Canada anglais. Nous pouvons maintenant résumer et rappeler ce que nous avons vu jusqu'ici en fonction des grandes caractéristiques suivantes de la distribution du livre.

La distribution du livre est une affaire de **capacité**. La capacité de distribution disponible — tant la capacité de chaque distributeur que la capacité de l'ensemble du secteur du livre — a un effet direct sur 1) les solutions de distribution qui s'offrent aux éditeurs canadiens, 2) les coûts de distribution et 3) le choix des titres qui peuvent être tenus en stock et livrés rapidement aux clients et aux consommateurs canadiens.

La distribution du livre est une affaire d'**échelle**. À cause de l'investissement important qu'ils doivent faire dans les installations et dans les réseaux, les distributeurs et les grossistes qui réussissent sont ceux qui peuvent répartir ces coûts élevés fixes sur le plus grand volume de ventes possible. Cette recherche d'économies d'échelle contribue puissamment à la centralisation et au regroupement de la capacité de distribution dans la chaîne d'approvisionnement du livre.

La distribution du livre est une affaire de **focalisation**. Les distributeurs de livres et les grossistes en livres sont devenus des spécialistes distincts dans la chaîne d'approvisionnement. De nombreuses personnes interrogées dans le cadre de la présente étude ont indiqué que la « focalisation » était un facteur de succès déterminant pour les distributeurs de livres — ce qui souligne l'importance d'un engagement soutenu et ferme à réduire les erreurs, à améliorer les procédés, à investir dans les réseaux et à acquérir des connaissances d'expert en logistique du livre de plus en plus spécialisées.

La distribution du livre est une affaire de **liquidités**. Les distributeurs sont en général tenus par contrat de payer les comptes débiteurs des éditeurs dans des délais donnés. Ainsi, la capacité des distributeurs de recouvrer et d'administrer efficacement les liquidités et, en particulier, de gérer le moment des encaissements d'argent des comptes et le moment des décaissements aux clients éditeurs, est-elle essentielle à leur survie.

La distribution du livre est une affaire de **marge**. Comme la plupart des autres participants de la chaîne de valeur de l'édition, les marges d'exploitation des distributeurs de livres sont réduites d'une part par la hausse des coûts, et d'autre part par une capacité limitée d'accroître les prix (ou même de les réduire). La nécessité de maintenir une marge d'exploitation adéquate stimule la recherche constante de gains d'efficacité au niveau de l'exploitation (et d'économies d'échelle) chez les distributeurs et les grossistes. Cette nécessité influe aussi sur le choix des éditeurs-clients que doivent faire les distributeurs, en ce sens que les gammes de

produits qui offrent le plus gros volume et la plus grande rentabilité seront davantage recherchées que les clients à faible volume qu'il coûtera plus cher de servir.

En ce sens, la distribution du livre est une affaire de **choix** en tenant compte de deux façons de faire importantes. Premièrement, les distributeurs jouent un rôle important en choisissant les éditeurs-clients qu'ils servent et, par extension, les éditeurs et les livres qui seront le plus en vue dans le réseau du livre. Deuxièmement, les grossistes choisissent les titres qu'ils auront en stock, et déterminent donc en partie quels livres ils pourront facilement réapprovisionner les détaillants et quels livres les acheteurs des grands établissements pourront facilement commander.

La distribution du livre est une affaire de **détail**. En effet, les changements importants qui surviennent dans le secteur de la vente de livre au détail, notamment la concentration du marché entre les grandes chaînes nationales de vente au détail, remontent le long de la chaîne d'approvisionnement pour influencer sur la structure et les activités des distributeurs de livres. Par exemple, la diminution du nombre de librairies indépendantes a entraîné une diminution de la clientèle des grossistes traditionnels dans tout le pays. De même, le pouvoir sur le marché croissant qu'exercent les grandes chaînes de librairies et les détaillants non traditionnels, comme Costco et Wal-Mart, accroît les pressions sur les réseaux et sur les normes d'exploitation des distributeurs canadiens.

Enfin, la distribution du livre est une affaire de **personnes**. Les relations de travail entre les éditeurs, les distributeurs, les représentants et les détaillants sont des sources inestimables de renseignements sur les marchés. En misant sur la confiance que le détaillant a envers un représentant chevronné, l'éditeur peut jouir d'un accès amélioré au circuit de vente. De la même manière, les décisions prises entre les partenaires commerciaux dans la chaîne d'approvisionnement – par exemple, la décision d'un important éditeur de vendre directement à un détaillant national – peuvent avoir des effets importants sur les réseaux de distribution des livres.

Nous allons maintenant développer dans le reste du chapitre sur des observations générales en examinant une série de questions fondamentales concernant la distribution du livre.

## **4.2 EFFICACITÉ ET TECHNOLOGIE**

Tout examen sérieux de la chaîne d'approvisionnement se porte rapidement sur la façon dont l'efficacité de la logistique et des réseaux d'acheminement des livres dans le pays peut être améliorée. Les clients de tous les maillons de la chaîne, et peut-être encore plus les consommateurs finals, s'attendent à ce que les livres qu'ils veulent soient facilement et rapidement accessibles. Cette attente contribue à accélérer la vitesse des échanges et à intensifier la concurrence dans le secteur.

Par ailleurs, tous les partenaires commerciaux dans la chaîne d'approvisionnement ont raison de raccourcir la distance entre la fabrication et le détail. Les stocks sont gérés plus soigneusement à tous les maillons de la chaîne. Les tirages sont réduits et les économies d'échelle par titre en subissent les contrecoups. Enfin, presque tous les éditeurs, tous les distributeurs et tous les détaillants sur le marché cherchent à accroître leurs ventes et à améliorer leur rentabilité, et ce, dans un marché où les ventes globales stagnent, les prix baissent, les marges rétrécissent et les coûts des intrants ne cessent d'augmenter.

Une partie de la solution réside dans une gestion plus efficace de la chaîne d'approvisionnement : faire en sorte, le plus possible, que la bonne quantité de livres soit accessible où et quand il le faut.

La qualité des réseaux de communication et des données commerciales entre les partenaires commerciaux joue un rôle clé dans cette amélioration. Tant l'ensemble de l'industrie que chacune des entreprises qui la compose ont investi considérablement dans les nouvelles technologies ces dernières années pour améliorer 1) les normes et les systèmes de données bibliographiques, 2) les systèmes d'échange de données électroniques (EDE) et 3) les systèmes de suivi des points de vente (SPV).

BookNet Canada, un organisme sans but lucratif financé par Patrimoine canadien et qui consacre ses efforts à améliorer la chaîne d'approvisionnement canadienne, a innové sur tous ces plans au cours des cinq dernières années, notamment par la certification bibliographique canadienne (normes de données bibliographiques), Pubnet (un service d'EDE sous-traitant de Bowker) et le service d'analyse des données sur les ventes de BNC, BNC SalesData (un système de suivi des points de vente). Ces investissements contribuent d'une manière importante à améliorer la collecte, la gestion et le flux des données tout le long de la chaîne d'approvisionnement.

Les données bibliographiques reposent sur une technologie de base importante qui permet la transmission efficace de renseignements sur les produits entre les partenaires commerciaux. Ce faisant, elle sert de base à d'autres améliorations à l'égard de l'EDE et du suivi des points de vente.

Le suivi des points de vente aide les détaillants, les distributeurs et les éditeurs à prendre de meilleures décisions, notamment en ce qui concerne la gestion des stocks et le marketing. L'approche traditionnelle dans la chaîne d'approvisionnement consiste à mousser les produits; c'est une approche dite active : les partenaires commerciaux dans la chaîne prévoient la demande et placent les produits en conséquence. Grâce à l'amélioration des

données sur les ventes qu'on peut maintenant trouver au Canada, les entreprises peuvent adopter une approche plus passive qui gère les stocks en fonction de la demande effective.

De même, l'EDE a déjà permis de réaliser des gains d'efficacité substantiels en rationalisant la passation des commandes, le traitement des commandes, l'administration et la gestion des comptes. Les partenaires commerciaux s'échangent maintenant des données transactionnelles uniformisées se rapportant aux commandes, aux livraisons, aux factures et aux invendus. La plupart de ces échanges tout le long de la chaîne d'approvisionnement se fait maintenant par EDE, ce qui donnera lieu à une plus grande uniformisation de la production, de l'emballage et de la manutention des stocks de livres.

Nous commençons à comprendre mieux de quelles façons ces nouveaux systèmes et ces nouvelles pratiques touchent le secteur du livre. Si peu de mesures de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement sont disponibles publiquement, la revue *Quill & Quire* nous éclaire un peu à ce sujet. *Quill & Quire* mène depuis quelques années des sondages bisannuels sur les délais d'exécution des commandes qui révèlent des faits assez intéressants.

	2002 (délai de livraison moyen, jours ouvrables)	2004 (délai de livraison moyen, jours ouvrables)	2006 (délai de livraison moyen, jours ouvrables)
Distributeur le plus rapide	Raincoast 3,9 jours	Raincoast 3,4 jours	North 49 1,9 jour
Distributeur le plus lent	H.B. Fenn 11,5 jours	Oxford 11,9 jours	Oxford 9,5 jours
Moyenne générale	–	7,7 jours	6,3 jours

Tableau 4. Résumé des sondages bisannuels sur la distribution de *Quill & Quire*. Source : *Quill & Quire*.

Le fait que *Quill & Quire* utilise des combinaisons régionales de librairies participantes légèrement différentes d'un sondage à l'autre introduit forcément des variations d'une année à l'autre. Malgré tout, les résultats des sondages et les propos recueillis auprès des distributeurs et des détaillants font nettement ressortir que les délais de livraison se sont améliorés au cours des quatre années de 2002 à 2006<sup>20</sup>. Il semble probable que nombre des facteurs que nous avons examinés ici – les pressions concurrentielles et les nouvelles technologies en particulier – ont joué un rôle important dans cette amélioration.

<sup>20</sup> À noter également que le principal grossiste américain, Ingram, fait avantageusement figure dans les résultats des sondages, se classant devant la majorité des distributeurs canadiens au cours de chacune des années où un sondage a été mené. Voir page 37, « The US-Canada Supply Chain », pour plus de détails sur Ingram.

### 4.3 ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

Outre les améliorations technologiques, la recherche d'économies d'échelle croissantes est un autre moyen éprouvé de réaliser des gains d'efficacité dans la chaîne d'approvisionnement. Cela tient en partie au fait que dans un environnement où les marges des distributeurs sont limitées par la hausse des coûts et une faible latitude dans l'établissement des prix, les meilleures chances pour les distributeurs d'accroître leurs ventes et d'améliorer leur rentabilité résident dans l'accroissement du volume des ventes en général.

Par ailleurs, la chaîne d'approvisionnement moderne exige en général d'importants investissements dans la capacité de production, dans les systèmes et dans la technologie. Comme l'a fait remarquer Mike Shatzkin, un consultant dans l'industrie du livre, les distributeurs et les détaillants les plus importants investissent des millions pour accroître cette capacité.

[TRADUCTION]

L'échelle est un avantage dans presque tous les aspects de la distribution. Si vous avez un entrepôt, vous voulez qu'il soit rempli parce que vous payez autant pour l'espace vide que pour l'espace utilisé. Comme un plus gros volume représente plus de possibilités de recettes, il est plus facile ainsi de se doter d'une équipe de vente. Et nous vivons dans une époque où les coûts des systèmes augmentent tout le temps : plusieurs des plus grandes entreprises ont consacré des centaines et même des milliers de millions de dollars à la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'entreprise pour gérer leurs activités. C'est un des facteurs qui déterminent la croissance du secteur de la distribution maintenant. Il est utile d'amortir ces coûts sur un plus grand nombre de livres.<sup>21</sup>

Les entreprises réalisent des économies d'échelle croissantes lorsqu'elles utilisent efficacement leur capacité de distribution, ce qui leur permet de répartir les coûts fixes de l'organisation entre les plus gros volumes de ventes possible et de réduire les coûts unitaires du même coup.

La concentration des ventes de livres dans un nombre relativement petit de grands détaillants, l'investissement dans les stocks et dans les systèmes requis pour servir ces clients, la nécessité d'entreposer une masse critique de titres vendables qui peuvent être livrés rapidement ainsi que le niveau d'investissement requis pour bâtir un réseau de distribution de quelque taille que ce soit sont tous des éléments importants. Ces facteurs qui se renforcent mutuellement créent dans le marché une tendance naturelle à concentrer l'activité de distribution entre un petit nombre de grands distributeurs et de grands éditeurs-distributeurs.

La recherche d'économies d'échelle exerce donc un puissant effet centralisateur dans la chaîne d'approvisionnement du livre et façonne le marché. Elle explique en partie pourquoi

---

<sup>21</sup> « The Future of Distribution », Mike Shatzkin. Observations dans le cadre du Stanford Professional Publishing Program, 20 juillet 2005.

la chaîne nationale de librairies au Canada a un seul centre de distribution (ce centre vise à exploiter les économies d'échelle) et pourquoi il n'y a aucun grossiste traditionnel national d'envergure dans le marché canadien (à cause des économies d'échelle insuffisantes pour soutenir ce type d'entreprise). Cette même recherche d'économies d'échelle explique les importants investissements dans la technologie et dans les autres améliorations de la chaîne d'approvisionnement.

#### **4.4 GESTION DES STOCKS**

Comme il a été mentionné plus haut, les stocks sont gérés plus rigoureusement à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement. Les magasins hésitent à garder plus de marchandises que nécessaire et la livraison juste à temps constitue désormais la norme. Dans la pratique, les magasins commandent moins de livres à la fois, mais passent des commandes plus fréquemment afin de s'assurer que les livres soient en stock lorsqu'ils en ont besoin en plus de maintenir un juste équilibre entre leurs stocks du moment et la nécessité d'offrir un choix raisonnablement varié à la clientèle.

De la même façon, les distributeurs ne sont plus disposés à conserver d'énormes quantités de livres pour les éditeurs. Toutefois, ils doivent également maintenir un équilibre entre le niveau des stocks et la nécessité d'avoir les livres en stock afin d'en assurer la livraison aux clients dans les plus brefs délais.

Cette pression se propage le long de la chaîne d'approvisionnement et gagne les éditeurs. Pour ces derniers, fixer le tirage, en particulier des nouveaux titres, constitue un exercice de juste équilibre entre la nécessité de maximiser les économies d'échelle sur les tirages les plus viables et celle d'éviter d'imprimer trop de livres qui immobiliseraient les fonds dans les stocks, entraînant des frais d'entreposage supplémentaires et qui devront éventuellement être rayés des listes ou soldés.

Si l'éditeur imprime de trop nombreux exemplaires, il s'expose à tous ces problèmes. S'il solde ses stocks, il augmente d'autant plus l'offre de livres bon marché qui, par conséquent, viennent concurrencer l'inventaire d'autres nouveaux livres. Si dans le cas inverse l'éditeur imprime trop peu d'exemplaires, il doit accepter une réduction des économies d'échelle sur les tirages et il pourrait perdre des ventes parce qu'il ne peut répondre à la demande.

Il existe une contrainte supplémentaire d'ordre pratique : les maillons de fabrication de la chaîne d'approvisionnement ne peuvent être supprimés sans limites. Même si la capacité d'impression est grande et le délai de réimpression rapide, un délai de plusieurs semaines peut s'écouler entre le moment où il faut réimprimer le livre, le mettre sous presse et réapprovisionner les distributeurs et les clients. Pendant ce temps, une période de vente déterminante peut s'achever, entraînant la perte éventuelle de nombreuses ventes.

La figure suivante résume les tendances et impératifs actuels auxquels doivent se plier les détaillants, les distributeurs et les éditeurs pour ce qui est de la gestion des stocks.

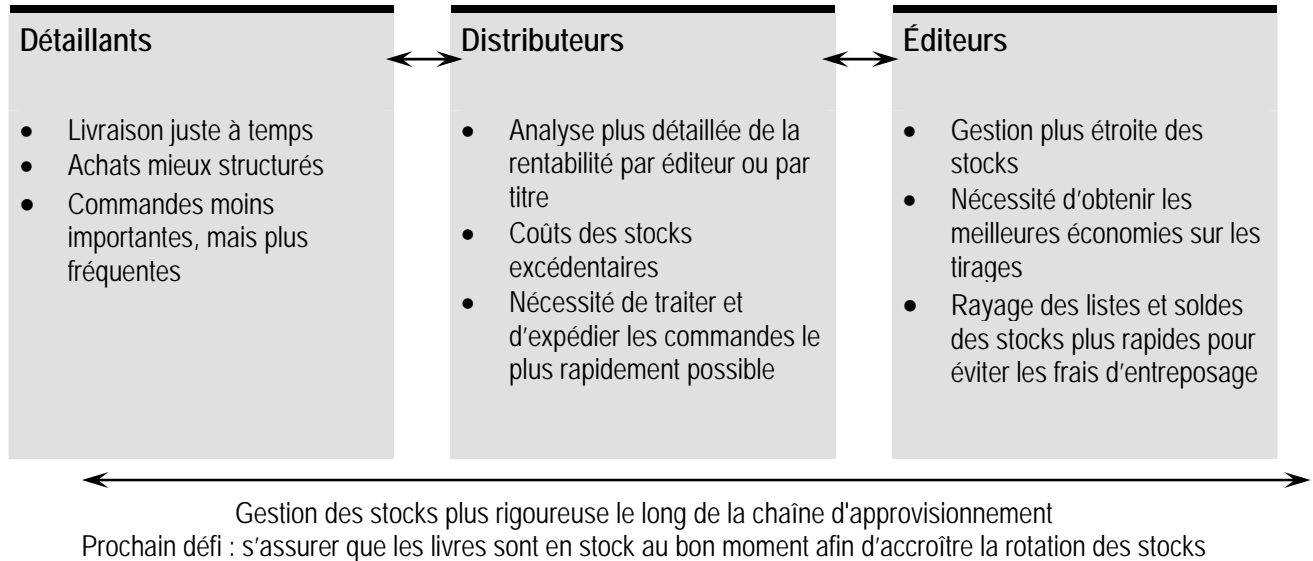


Figure 5. Contexte actuel de la gestion des stocks dans la chaîne d'approvisionnement

À certains égards, la gestion des stocks tout au long de la chaîne d'approvisionnement est la partie où entrent en conflit les enjeux qui ont été traités précédemment dans ce chapitre, à savoir l'efficacité et les économies d'échelle. Pour être efficace, il faut offrir les livres au moment et à l'endroit où ils sont demandés. Si pour cela les détaillants commandent plus modérément et les distributeurs ne gardent pas de stocks excédentaires, cela implique aussi que les éditeurs auront davantage de difficultés à réaliser des économies d'échelle sur leurs tirages et devront solder ou vendre à perte plus rapidement les livres invendus.

De la même façon, le fait que les distributeurs et les grossistes doivent réaliser les meilleures économies d'échelle possibles a généralement pour conséquence que les livres ne sont pas toujours disponibles lorsqu'on en a besoin. Selon BookNet Canada, des 689 020 titres affichant un ISBN enregistrés dans son système en 2006, seulement 373 402 ont été vendus à un ou plusieurs exemplaires au cours de la même année. Idéalement, pour répondre rapidement dans la chaîne d'approvisionnement, il faudrait une série d'entrepôts dans tout le pays, où se trouveraient dans chacun d'eux ces quelque 400 000 titres disponibles aux clients, au besoin. Toutefois, la taille du marché canadien ne peut soutenir l'investissement nécessaire à la création d'un réseau de réapprovisionnement de cette ampleur.

#### 4.4.1 IMPORTANCE DE LA ROTATION DES STOCKS

L'idée d'une chaîne d'approvisionnement plus flexible, c'est-à-dire qui pourrait répondre rapidement à la demande du marché en regarnissant au besoin les étagères des magasins, est liée à un autre concept important de la gestion des stocks, à savoir la rotation des stocks.

La « rotation des stocks » désigne la capacité des stocks d'être vendus et sert à mesurer le rapport entre les marchandises en stock et les ventes. Concrètement, la rapidité avec laquelle les stocks se vendent, c'est-à-dire la quantité de stocks écoulés par un détaillant pendant une certaine période, représente une importante mesure de l'efficacité opérationnelle.

Comme l'a dit un des répondants de notre étude : « Étant donné la pression croissante subie pour limiter les stocks, il est de plus en plus justifié de recourir à des grossistes pour regarnir rapidement les étagères et améliorer la rotation des stocks. »

Dans un mémoire paru en 2004, The Retail Management Advisors explique le concept de façon plus approfondie :

[TRADUCTION]

Les stocks d'un magasin standard sont l'élément le plus important de son actif total. Les ventes de ces stocks constituent la principale source de bénéfice d'exploitation du marchand. Ainsi, la manière dont on tire parti de cet investissement en marchandise est déterminante pour la rentabilité... Toutes choses étant égales par ailleurs, la rotation plus élevée des stocks donne généralement de meilleures ventes et de meilleurs bénéfices... Autre avantage : une rotation plus rapide des stocks augmente réellement les ventes étant donné l'arrivée de nouvelles marchandises dans le magasin, ce qui stimule le personnel de vente et donne une raison à la clientèle de revenir plus fréquemment<sup>22</sup>.

Les grandes chaînes d'approvisionnement créées par BookNet Canada au cours des dernières années, ainsi que les systèmes privés implantés par les éditeurs, les distributeurs et les détaillants, ont contribué à l'analyse et à la gestion plus étroite des stocks à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement canadienne<sup>23</sup>. Toutefois, l'industrie cherche encore à réaliser des économies d'échelle en ce qui touche la distribution, par l'intermédiaire d'un important grossiste ou autre, qui permettraient de raccourcir encore davantage la chaîne d'approvisionnement.

---

<sup>22</sup> The Retail Management Advisors, *What is stock turn rate and why is it important?*, juin 2004.

<sup>23</sup> Un consultant de l'industrie, Mike Shatzkin, a mis en évidence dans des travaux que sa société a effectués avec les magasins Borders et Barnes & Noble qu'une analyse minutieuse des données relatives aux ventes des détaillants peut donner lieu à une amélioration mesurable de la rotation des stocks.

## **4.5 RÔLE D'UN IMPORTANT GROSSISTE NATIONAL**

Selon certains observateurs, dont la Canadian Booksellers Association, la chaîne d'approvisionnement canadienne profiterait grandement de la présence d'un important grossiste qui mènerait des activités à une échelle comparable à celle des principaux grossistes aux États-Unis. Comme l'illustre le marché américain, une entreprise importante et efficace telle qu'Ingram peut jouer un rôle bien plus grand dans la stratégie de distribution nationale d'un éditeur, dans la circulation efficace des stocks tout au long de la chaîne d'approvisionnement et dans l'amélioration de la rotation des stocks des détaillants.

### **4.5.1 L'HISTOIRE DE PEGASUS**

L'histoire récente de l'édition au Canada offre un exemple exceptionnel, quoique controversé, d'une tentative d'établir un important grossiste à l'échelle nationale. En mai 1999, Chapters (la première chaîne nationale à l'époque) a annoncé qu'elle transformait son entrepôt de 306 000 pieds carrés, situé à Brampton en Ontario, en une filiale, nommée Pegasus Wholesale, dans laquelle elle gardait une participation de 75 p. cent. Pegasus devait devenir un grossiste national, mener ses activités indépendamment de Chapters et tenir 400 000 titres en stock.

La réaction de l'industrie du livre a été immédiate. Les librairies indépendantes ne voulaient pas passer de commandes à Pegasus, car elles craignaient de contribuer à la rentabilité de leur principal concurrent. Les éditeurs se sont également opposés à la création de Pegasus, car ils y voyaient une tentative de Chapters d'obtenir un meilleur escompte de gros sur toutes les expéditions de ses fournisseurs; l'escompte de gros normal à ce moment aurait été de 5 à 8 p. cent plus élevé que l'escompte de détail normal qu'obtenait Chapters auprès des éditeurs et des distributeurs.

Cette vaste opposition à la création de Pegasus aurait pu suffire à faire avorter ce projet, malgré les pressions qu'a exercées Chapters pour faire en sorte que tous ses fournisseurs passent par Pegasus. Au bout du compte, le grossiste n'a jamais réellement exercé ses activités. Plutôt que de servir de nouveau centre logistique efficace au sein de l'industrie du livre, Pegasus s'est transformé en goulot d'étranglement notoire qui retardait encore plus les expéditions des éditeurs et qui retournait des livres en grand nombre aux fournisseurs.

Ces problèmes opérationnels ont culminé en septembre 2000 quand Chapters a demandé à trois de ses principaux fournisseurs, soit HarperCollins, Random House et H.B. Fenn, d'arrêter leurs envois à Pegasus et d'expédier plutôt directement aux magasins Chapters. Plus tard cet automne-là, Pegasus a été mis en vente.

En janvier 2001, comme aucun acheteur ne s'était manifesté, la société Chapters a racheté les actions en circulation de Pegasus, ce qui a mis fin à sa tentative de créer un grossiste national. Elle a transformé à nouveau son entrepôt de Brampton en centre de distribution interne pour ses magasins, fonction qu'il occupe encore aujourd'hui.

#### 4.5.2 TOUJOURS EN ATTENTE D'UN GROSSISTE NATIONAL?

Malgré l'échec de Pegasus de s'établir sur le marché, la perspective de se doter d'une installation où seraient regroupées de grandes quantités de stocks qui pourraient rapidement regarnir les rayons des détaillants de tout le pays continue d'animer la demande pour un important grossiste national au Canada. Dans la foulée de la fermeture de Pegasus en 2001, un lecteur du *Quill & Quire* a défendu dans les pages de la revue la création d'un nouvel acteur national dans le secteur de la vente en gros.

[TRADUCTION]

Le secteur canadien de la distribution de livres s'est récemment regroupé en quelques grands acteurs... Il reste que, malgré tout, même le principal distributeur canadien de livres à l'heure actuelle n'atteint pas l'ampleur (ni la rentabilité) d'un véritable grossiste national<sup>24</sup>.

L'auteur poursuit :

« Il existe plusieurs méthodes logiques de créer ce grossiste national, soit en passant par :

1. les grossistes canadiens actuels (s'ils sont disposés et aptes à effectuer les importants investissements et changements d'orientation nécessaires à l'expansion);
2. Indigo, grâce à nouvelle entreprise dérivée de son système de distribution interne, semblable à Pegasus (si l'on suppose qu'Indigo cherchera à réinventer complètement ses activités pour mettre fin à un éventuel déclin à long terme);
3. un des grands distributeurs américains, par l'intermédiaire d'une filiale canadienne ou au moyen d'expéditions directes provenant des États-Unis;
4. un grossiste canadien d'une autre industrie qui cherche à prendre de l'expansion et à se décharger davantage de ses propres coûts. »

Les partisans de l'établissement d'un grossiste national soulignent que les principaux grossistes aux États-Unis ont transmis certaines de leurs efficiences au marché américain. Parmi les libraires, Ingram, qui se préoccupe avant tout des comptes clients, et Baker & Taylor sont tous deux devenus un élément clé de la chaîne d'approvisionnement américaine.

En effet, un nombre croissant de grands éditeurs aux États-Unis expédient maintenant leurs livres directement à leurs principaux clients-détaillants et confient à Ingram le réapprovisionnement des clients en titres tant nouveaux que déjà parus ainsi que les commandes des clients régionaux et des clients moins importants. Cette situation rend compte de l'impératif pour les grands fournisseurs de vendre directement à leurs principaux clients, comme il en a été question plus haut. En outre, elle illustre le fait que les éditeurs croient qu'un important grossiste, comme Ingram, peut servir efficacement de nombreux autres réseaux en dehors des grandes chaînes nationales.

---

<sup>24</sup> David Hunt et Ken Smith, « Bring back Pegasus », *Quill & Quire*, février 2003.

En revanche, le marché canadien du livre ne parvient pas à se réapprovisionner aussi efficacement, et c'est pourquoi les grands objectifs d'une gestion des stocks plus étroite ne sont qu'en partie atteints. Les détaillants et les distributeurs réussissent à réduire leurs investissements dans les stocks, mais les éditeurs ne sont pas toujours en mesure d'expédier rapidement les livres à l'endroit et au moment demandés, ce qui permettrait de maximiser les ventes.

#### 4.6 CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT NORD-AMÉRICAIN

Pour un nombre croissant d'éditeurs et de détaillants canadiens, la recherche d'économies dans la distribution ne s'arrête pas à la frontière canadienne. L'idée de s'approvisionner à l'extérieur du Canada n'est vraiment pas nouvelle, mais au cours des cinq dernières années, certains des principaux éditeurs au Canada ont commencé à expédier des livres destinés au marché canadien à partir d'entrepôts situés aux États-Unis, et le plus important grossiste américain, Ingram, a continué d'accroître sa part du marché canadien du livre.

Comme le montre la figure 6, la chaîne d'approvisionnement canadienne est, à certains égards, en train de se transformer en une chaîne d'approvisionnement nord-américaine plus intégrée.

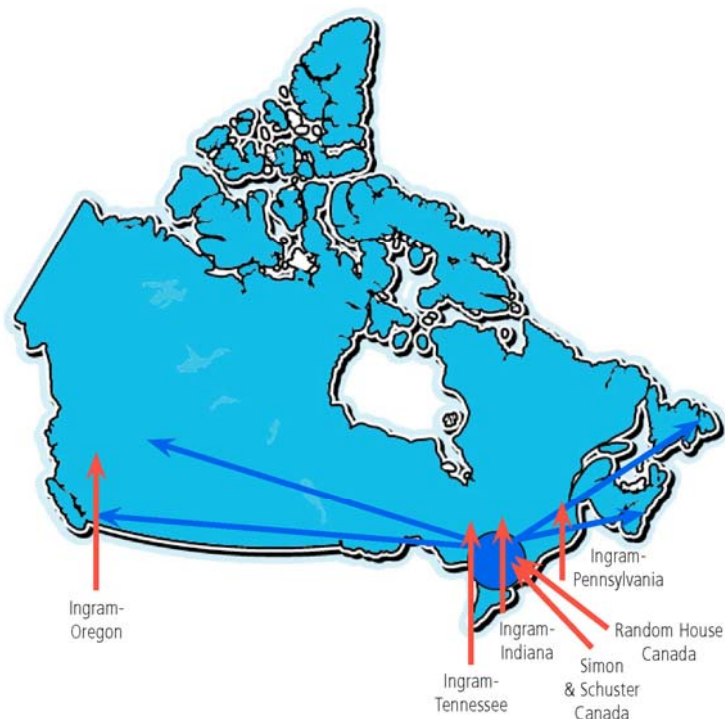


Figure 6. Expansion de la zone de la chaîne d'approvisionnement canadienne du livre.

Dans les pages qui suivent, il sera question du cadre réglementaire qui fixe les échanges transfrontaliers, ainsi que des principales routes d'approvisionnement qu'empruntent les commandes expédiées des États-Unis au Canada.

#### 4.6.1 CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le cadre réglementaire qui détermine la chaîne d'approvisionnement transfrontalière s'inspire essentiellement de deux lois fédérales, soit la *Loi sur le droit d'auteur* et la *Loi sur Investissement Canada*, ainsi que de politiques et de règlements connexes.

##### *Loi sur le droit d'auteur et importation parallèle*

Le *Règlement sur l'importation de livres* de la *Loi sur le droit d'auteur* offre une protection aux entreprises qui ont acheté les droits territoriaux pour distribuer au Canada un titre donné. Toutefois, le *Règlement* exige que le prix de catalogue au Canada d'un titre importé des États-Unis ne dépasse pas de plus de 10 p. cent<sup>25</sup> l'équivalent en dollars canadiens du prix de catalogue en devise américaine. Si le prix canadien dépasse ce taux, on permet alors aux détaillants canadiens de se procurer le livre à l'extérieur du Canada, sans tenir compte des droits territoriaux.

Récemment, le dollar canadien s'est fortement apprécié vis-à-vis du dollar américain et a atteint la parité à l'automne 2007. Comme les éditeurs fixent généralement le prix de catalogue plusieurs mois avant la publication, cette hausse du dollar a donné lieu, en fait, à un prix de catalogue excessif au Canada pour des titres importés par rapport à leur prix de catalogue aux États-Unis. En d'autres termes, cette relation entre le prix et la devise a créé une situation où les détaillants canadiens peuvent acheter certains livres à l'extérieur du Canada à moindre coût.

Cette fluctuation des cours semble avoir contribué à l'augmentation de l'importation parallèle au sein de l'industrie canadienne du livre. L'importation parallèle se produit lorsqu'une partie importe des biens sur le marché intérieur sans l'autorisation de l'entreprise qui possède les droits territoriaux de distribution. Cette pratique est couramment appelée « achat parallèle ».

La pratique de l'achat parallèle est controversée au sein de l'industrie canadienne du livre. On pense généralement qu'elle mine la position concurrentielle des distributeurs et éditeurs canadiens ainsi que l'intégrité des droits territoriaux au Canada sur les titres étrangers acquis par des entreprises canadiennes. Toutefois, comme on le décrit plus bas, il existe également des raisons parfaitement valables pour les détaillants canadiens d'acheter aux États-Unis. En outre, tant et aussi longtemps que le prix de catalogue au Canada dépasse de 10 p. cent le prix de catalogue aux États-Unis, les libraires canadiens peuvent passer une commande à un fournisseur américain sans manquer aux dispositions du *Règlement sur l'importation de livres*<sup>26</sup>.

##### *Loi sur Investissement Canada et restrictions sur la propriété étrangère*

La *Loi sur Investissement Canada* donne au gouvernement la possibilité d'examiner certains investissements étrangers potentiels en vue de s'assurer que le Canada en tire un avantage net. Les avantages nets comprennent notamment la compatibilité de l'investissement

---

<sup>25</sup> Ou de 15 p. cent pour les livres importés de pays autres que les États-Unis.

<sup>26</sup> Pour plus de renseignements sur le *Règlement sur l'importation de livres*, consulter le site <http://www.cb-cda.gc.ca/info/regulations/99324-f.html>

potentiel avec la politique culturelle nationale et, dans le cas particulier des investissements dans l'industrie du livre, avec l'objectif stratégique du gouvernement qui consiste à assurer aux Canadiens l'accès à des livres écrits par des auteurs du Canada.

Les investissements étrangers dans l'industrie du livre sont également assujettis à la Politique révisée sur les investissements étrangers dans l'édition et la distribution du livre, qui limite la propriété étrangère dans les secteurs de l'édition, de la distribution et de la vente de livres au détail. Comme le présent document porte plus particulièrement sur la distribution de livres, il faut souligner que la politique actuelle prévoit ceci :

- les investissements étrangers dans une nouvelle entreprise de distribution de livres sont limités aux coentreprises sous contrôle canadien;
- l'acquisition étrangère d'un distributeur canadien est interdite, sauf dans les cas où a) le distributeur en question se trouve manifestement en détresse financière et b) des intérêts canadiens ont eu pleinement et équitablement l'occasion de l'acheter<sup>27</sup>.

Bien que cette politique sur les investissements étrangers a en fait pour conséquence d'empêcher les entreprises de distribution de livres étrangères de pénétrer le marché canadien, les entreprises étrangères dominent néanmoins dans l'industrie canadienne du livre. La plupart des multinationales de ce secteur menaient des activités au Canada au moment où la *Loi sur Investissement Canada* est entrée en vigueur et ont été autorisées à poursuivre leurs activités après l'adoption de la loi.

#### Effets sur le marché de la politique actuelle

Dans les faits, la Politique révisée sur les investissements étrangers dans l'édition et la distribution du livre protège les entreprises canadiennes du livre en décourageant, par ses dispositions ainsi que par l'incertitude découlant du processus d'examen, les nouveaux investissements étrangers dans le secteur. Néanmoins, dans le cadre réglementaire actuel au Canada, les entreprises étrangères jouent un rôle important dans la distribution de livres sur le marché intérieur, ce qui se traduit par une chaîne d'approvisionnement du livre de plus en plus intégrée à l'échelle de l'Amérique du Nord.

- Il est possible pour une entreprise étrangère présente sur le marché canadien, mais qui exerce la majorité de ses activités, dont la distribution, aux États-Unis, d'effectuer la distribution au marché canadien à partir des États-Unis et d'expédier ses commandes aux détaillants canadiens depuis ses entrepôts aux États-Unis.
- Un fournisseur américain, comme Ingram, est autorisé à approvisionner des détaillants canadiens, sans égard pour les droits territoriaux, mais à certaines conditions (par exemple quand le prix de catalogue canadien d'un titre dépasse de 10 p. cent le prix de catalogue aux États-Unis, en vertu de la ligne directrice établie par le *Règlement sur l'importation de livres*). Toutefois, la politique sur l'investissement

---

<sup>27</sup> Le texte intégral des lignes directrices de la politique actuelle se trouve à l'adresse <http://www.pch.gc.ca/invest/bkp-eng.cfm>.

étranger empêche une telle entreprise d'établir au Canada un service de prolongement de ses activités américaines.

Des exemples actuels et de nouvelles tendances dans l'approvisionnement transfrontalier de livres sont examinés dans les prochaines sections.

#### 4.6.2 CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT CANADA-ÉTATS-UNIS

##### Utilisation des entrepôts américains

Deux des plus grands éditeurs et distributeurs canadiens dépendent maintenant beaucoup des entrepôts de leurs sociétés mères internationales pour acquitter les commandes canadiennes.

Random House Canada expédie des livres à des clients canadiens directement du centre de distribution américain de Random, à Westminster, dans le Maryland. Random House Canada a aussi déménagé son service à la clientèle au centre de Maryland en 2003, mais continue d'exploiter à Mississauga un entrepôt d'où il réapprovisionne ses clients en titres fortement en demande et traite les livres retournés au Canada.

De façon similaire, Simon & Schuster Canada a fermé son entrepôt canadien en 2004 et a déménagé ses activités à ses centres de distribution de la Pennsylvanie et du New Jersey où la société a regroupé ses expéditions. Celles qui sont destinées au Canada sont acheminées<sup>28</sup> par le Georgetown Terminal Warehouse.

Pour de grandes filiales internationales comme S&S et Random House, ce type de stratégie de gestion des commandes offre les avantages suivants :

1. il évite de doubler les coûts dans les systèmes de la filiale canadienne et de la société mère internationale;
2. il permet à la filiale canadienne de tirer partie des importantes économies d'échelles réalisées grâce à ces grands centres de distribution américains. À elle seule, la société Random House possède une capacité de stockage de près de 2 millions de pieds carrés dans ses deux installations du Maryland et de l'Indiana. Ces deux centres de distribution expédient un million de livres par jour à plus de 15 000 endroits par semaine;
3. il donne accès à une sélection beaucoup plus vaste de titres en stock. La plupart des distributeurs fixent un volume de vente minimum pour les titres qu'ils gardent en entrepôt à des fins d'expédition immédiate, ce qui, sur le marché canadien de moindre importance, se traduit nécessairement par une sélection plus limitée de titres. Dans les grands centres de distribution américains, les Canadiens peuvent

---

<sup>28</sup> Tel que mentionné précédemment, les services d'acheminement des marchandises comprennent le dédouanement à la frontière canadienne des expéditions étrangères regroupées, en particulier en provenance des États-Unis, ainsi que le traitement des marchandises en vue de l'expédition aux clients canadiens.

commander un plus large éventail de titres et se réapprovisionner plus efficacement en titres importés;

4. il respecte les règlements des droits d'auteur tant pour les titres publiés par la filiale canadienne que pour ceux dont la société fait la distribution (puisque l'importateur du livre dans de tels cas est la société qui possède les droits canadiens).

L'intégration de ces chaînes d'approvisionnement se justifie principalement par les économies d'échelle accrues que permet le regroupement des activités d'approvisionnement aux États-Unis. En même temps, elle est énormément facilitée par les technologies, comme l'échange de données informatisées qui simplifie la passation, le traitement et le suivi des commandes, ainsi que toutes les autres transactions, tant pour les distributeurs que pour les détaillants.

### Marché américain de la vente en gros

La société Ingram, principal grossiste aux États-Unis, est souvent considérée comme l'un des meilleurs spécialistes de la distribution de l'industrie du livre. Fondée en 1964, elle exploite actuellement quatre centres de distribution aux États-Unis, soit en Oregon, en Pennsylvanie, au Tennessee et en Indiana. Elle possède quelque 1,4 million de titres en stock qu'elle expédie à plus de 30 000 clients aux États-Unis et ailleurs.

Ingram a augmenté son chiffre d'affaires de plusieurs façons au cours des dernières années. Outre ses expéditions aux détaillants américains, ses expéditions directes aux consommateurs (gestion des commandes des consommateurs tant en ligne que hors ligne, passées par les partenaires d'Ingram, notamment Amazon) et ses expéditions internationales (au Canada, à l'Australie et en Europe) se sont considérablement accrues<sup>29</sup>.

Comme on l'a mentionné précédemment, Ingram figure éminemment au classement semestriel des distributeurs de la revue *Quill & Quire*, et se classe généralement devant la plupart des distributeurs canadiens pour ce qui est de la vitesse moyenne d'expédition. Ce résultat témoigne à lui seul du fait que les Canadiens sont disposés à passer des commandes auprès du grossiste américain ainsi que de l'efficacité d'Ingram à expédier au marché canadien.

Ingram, l'une des principales sociétés privées aux États-Unis, n'annonce pas publiquement son chiffre d'affaires. Toutefois, selon certains rapports isolés, il est clair que les ventes de la société au Canada ont considérablement augmenté ces dernières années, surtout au cours des deux dernières. Comme le relate un distributeur canadien : « Nous constatons que l'érosion de nos ventes au profit de la concurrence américaine est d'une telle ampleur que personne ne peut y faire obstacle. »

Deux facteurs principaux encouragent les clients canadiens à passer des commandes auprès d'Ingram :

---

<sup>29</sup> Ingram devient aussi de plus en plus un important acteur dans la distribution de biens numériques, par l'entremise de ses divisions Ingram Lightning Source et Ingram Digital. Voir la section 6 *Distribution numérique*.

1. Ingram est un distributeur extrêmement efficace. Grâce à son réseau national d'entrepôts aux États-Unis, ses expéditions nord-sud sont beaucoup plus rapides que les expéditions est-ouest de la plupart des distributeurs canadiens. Il s'agit d'un facteur déterminant, puisque tant les consommateurs que les détaillants exigent une livraison rapide;
2. comme il a été mentionné précédemment, l'appréciation récente du dollar canadien a entraîné un écart considérable, et très remarqué, entre les prix de catalogue du Canada et ceux des États-Unis sur les titres importés. Grâce aux outils de commandes et d'inventaire électroniques (qui permettent aux acheteurs de vérifier rapidement les prix et l'offre auprès de différents fournisseurs), les détaillants canadiens peuvent maintenant acheter facilement ces titres à l'extérieur du Canada à un coût moindre que s'ils les achetaient du titulaire de droits canadien.

Peu importe la raison, les effets structurels de la hausse de l'approvisionnement aux États-Unis sont considérables. D'abord, il est clair que l'augmentation des achats à l'étranger mine les droits territoriaux des titulaires de droit canadiens (c.-à-d. des éditions américaines moins chères se trouvent sur le marché en même temps que les éditeurs ou distributeurs canadiens essaient de vendre l'édition canadienne au prix de catalogue du Canada). Ce problème touche les filiales canadiennes des maisons d'édition multinationales, les distributeurs canadiens et les maisons d'édition canadiennes qui agissent aussi à titre de distributeurs des éditeurs étrangers (et qui dépendent donc, à des degrés divers, des revenus de distribution pour soutenir les programmes d'édition canadiens). De manière plus générale, la hausse des importations parallèles peut également contribuer à faire baisser le prix des livres importés (par rapport aux titres canadiens) et à accroître leur part globale du marché canadien.

#### 4.7 BAISSÉ DES PRIX

En tant que partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement, le distributeur de livres est touché par les changements de conditions et de pratiques dans l'industrie du livre. Par exemple, on a beaucoup parlé des conséquences pour les éditeurs des escomptes de plus en plus importants qui sont offerts aux détaillants. Par contre, on a moins mentionné le fait que les frais de distribution soient calculés en fonction de la valeur des expéditions a poussé à la baisse les revenus de distribution (du moins jusqu'à ce que la plupart des distributeurs ajustent leurs tarifs pour corriger la situation).

Un phénomène semblable risque maintenant de s'appliquer aux prix de catalogue au Canada et aux États-Unis. Comme on l'a vu précédemment, l'appréciation rapide du dollar canadien a entraîné une hausse réelle des prix de catalogue de nombreux livres au Canada, et plus particulièrement des livres importés. Toutefois, en raison du grand nombre de titres importés sur le marché canadien, les prix de catalogue des titres canadiens sont aussi en grande partie déterminés par celui des livres importés.

Il en résulte que la pression à la baisse sur les prix de catalogue du Canada est considérable tant pour les titres canadiens que pour les titres étrangers. Les éditeurs ont déployé un vaste éventail de stratégies pour contrer cette baisse. Par conséquent, il est difficile de préciser le taux général des baisses de prix sur le marché. Cependant, dans certains cas les prix de titres comparables au printemps 2008 semblent avoir chuté de 12 p. cent par rapport à leur valeur de 2006.

Cette diminution des prix est assez prononcée pour réduire les revenus des éditeurs et des détaillants, mais probablement pas suffisante pour favoriser un changement spectaculaire dans le nombre de livres vendus. Le tableau 4 illustre les effets d'une baisse générale des prix de 12 p. cent sur les revenus des distributeurs, selon le scénario suivant :

- livres vendus = 100 000;
- prix moyen en 2006 (net) = 20,00 \$;
- prix moyen en 2008 (net) = 17,60 \$;
- invendus = 25 p. cent;
- frais de distribution = 15 p. cent de la valeur des expéditions;
- traitement des invendus = 3 p. cent.

	Valeurs de 2006	Valeurs de 2008
N <sup>bre</sup> de livres expédiés	100 000	100 000
Valeur des expéditions	2 000 000 \$	1 760 000 \$
Frais de distribution	300 000 \$	264 000 \$
Invendus	500 000 \$	440 000 \$
Frais de retour	15 000 \$	13 200 \$
Frais total	315 000 \$	277 200 \$

Tableau 5. Illustration de l'incidence de la baisse des prix de catalogue sur les revenus de distribution.

Toutes les autres variables demeurant les mêmes, ce changement de prix se répercute directement sur la valeur des premiers éléments du tableau et entraîne une diminution des

revenus de distribution de 12 p. cent. Cependant, l'autre valeur significative est celle des expéditions. Le distributeur expédie le même nombre de livres (et supporte donc les mêmes coûts d'exploitation et de réseau), mais touche un revenu inférieur. Toutes choses étant égales par ailleurs, il en résulte une réduction de la marge et des liquidités du distributeur.

Cette situation se répercute non seulement sur les distributeurs, mais également sur leurs éditeurs-clients. Si la baisse des prix se poursuit ou si elle se généralise, les distributeurs devront augmenter leurs tarifs pour compenser leurs pertes (ils devront effectivement transmettre les coûts accrus aux éditeurs, qui subissent également des réductions des premières valeurs du tableau en raison des prix de catalogue moins élevés). Les distributeurs n'ont d'autre choix que de réduire leurs marges, ce qui présente cependant un autre type de risque pour les éditeurs, comme nous le verrons ci-après.

#### 4.8 RELATION ENTRE ÉDITEUR ET DISTRIBUTEUR

Comme le donne à penser l'exposé précédent sur les effets de la baisse des prix, la relation entre l'éditeur et le distributeur est très étroite et les deux parties se partagent une part du risque commercial. Pour les éditeurs surtout, la prospérité et la stabilité financières de leurs distributeurs sont de la plus grande importance. Pour ceux dont un bon pourcentage des ventes est assumé par un distributeur, la solvabilité et la viabilité du distributeur ainsi que sa capacité de recouvrer efficacement les comptes-clients sont autant de préoccupations qu'ils ont en commun avec le distributeur.

Il en va ainsi parce que les stocks et les comptes-clients de l'éditeur (qui représentent l'essentiel de l'actif de la plupart des éditeurs) se trouvent sous le contrôle direct du distributeur. En outre, l'éditeur compte sur des paiements réguliers du distributeur pour une partie ou la totalité de ses rentrées de fonds. Ainsi, toute perturbation importante des activités du distributeur se répercuterait par conséquent sur l'éditeur d'une manière ou d'une autre.

Dans l'histoire moderne de l'édition canadienne, il n'existe pas de meilleur exemple de ce risque partagé que la débâcle de General Distribution Services (GDS).

Pendant de nombreuses années, GDS était l'un des plus grands distributeurs de livres au Canada et la division chargée de la distribution de la société General Publishing<sup>30</sup>. GDS exploitait un entrepôt de 300 000 pieds carrés à Toronto et un autre plus petit à Vancouver. L'entreprise comptait près de 200 éditeurs parmi sa clientèle qui se composait d'un grand nombre de sociétés canadiennes, dont de nombreuses maisons d'édition littéraire du Canada anglais.

Cependant en 2001, GDS éprouvait manifestement des difficultés. Les invendus, qui représentaient habituellement entre 15 et 25 p. cent des ventes, ont considérablement augmenté en mars 2000 et à nouveau en janvier 2001, tandis que d'énormes quantités de livres étaient retournés par Chapters, le plus important client de détail de l'entreprise et le principal libraire du pays. Selon les déclarations sous serment des propriétaires de GDS, les invendus ont atteint jusqu'à 40-60 p. cent entre 2000 et 2002.

D'après les mêmes déclarations, Chapters a retardé ses paiements à GDS jusqu'à 250 jours, tandis que GDS devait, aux termes de ses contrats, payer ses éditeurs-clients dans les 90 jours. En raison de ces paiements retardés et des taux de retour exceptionnels, GDS s'est vite retrouvée à cours de liquidités.

Le problème a été exacerbé par les frais de distribution peu élevés que GDS demandait à ses éditeurs-clients. Les petits éditeurs en particulier appréciaient ces frais peu élevés, mais à cause de ses marges réduites, GDS avait encore plus de difficultés à surmonter ce resserrement monétaire.

Le ministère du Patrimoine canadien a garanti un prêt de 5 millions de dollars à GDS en octobre 2001 pour l'aider à faire face à ses difficultés financières immédiates, mais la spirale

---

<sup>30</sup> La société General Publishing a été créée en 1923 et achetée par la famille Stoddart en 1957.

des sorties nettes de fonds avait débuté et l'entreprise n'a pas été en mesure de freiner sa chute. La banque a commencé à réduire sa masse de crédit et, en mars 2002, de grands éditeurs-clients comme Douglas & McIntyre et Key Porter ont déposé des avis de résiliation et confié leurs affaires à d'autres distributeurs.

GDS a demandé la protection de la loi sur les faillites en avril 2002 et à la fin de la même année, l'entreprise était dissoute. Au moment de la demande de protection de la loi sur les faillites, GDS devait 13,3 millions de dollars à ses éditeurs clients. Dans le cadre des procédures de faillite, les sommes dues aux éditeurs ainsi que les stocks des éditeurs déposés dans les entrepôts de GDS ont été bloqués.

En octobre 2002, Patrimoine canadien a annoncé la création d'un fonds d'aide de 2,5 millions de dollars au profit des éditeurs touchés. La plupart des éditeurs ont néanmoins perdu des stocks, des sommes à recevoir et des ventes entre le moment de la faillite de GDS et celui de l'établissement de nouveaux réseaux de vente et de distribution. Bien qu'aucun des éditeurs n'ait eu à cesser ses activités, certains affichent encore dans leurs bilans, plusieurs années plus tard, les séquelles de la débâcle de GDS.

L'histoire de GDS a été une dure leçon d'économie de la distribution pour l'industrie canadienne du livre, une histoire qui a mis en lumière le sort interrelié des partenaires commerciaux de la chaîne d'approvisionnement et les dangers d'un mode de distribution non viable.

Preuve que l'on a tiré des enseignements de cette affaire, Jack David, l'éditeur de ECW Press et ancien client de GDS, a déclaré : [TRADUCTION] « Deux évidences importantes nous sautent maintenant aux yeux. La première, c'est qu'en faisant de bons choix, on peut survivre à la faillite d'un distributeur. La deuxième, c'est qu'il faut choisir intelligemment son distributeur, de sorte que l'on n'ait pas à subir la première évidence<sup>31</sup>. »

---

<sup>31</sup> Jack David, « Distribution Disaster », *Publishers Weekly*, février 2007.

## 5.0 ACCÈS AU MARCHÉ DES TITRES D'AUTEURS CANADIENS

Après avoir analysé le réseau de distribution du livre au Canada anglais et examiné les grandes tendances qui influent sur ce secteur, nous pouvons maintenant aborder une autre question d'intérêt général, tant pour les participants que les décideurs de l'industrie, à savoir la façon dont les caractéristiques de la distribution du livre au Canada influencent l'accès au marché des livres d'auteurs canadiens.

### 5.1 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ ET LEURS INCIDENCES

Nous pouvons commencer à répondre à cette question en examinant quelques-unes des principales caractéristiques du marché du livre canadien. Précédemment dans le présent document (et encore plus en détail dans l'étude intitulée *Le secteur de la vente de livre au détail au Canada*), nous avons décrit un certain nombre de changements importants qui sont survenus sur le marché du livre au Canada, dont la concentration des parts de marché entre les grands détaillants, l'importance croissante des réseaux de vente en ligne et des réseaux de vente non traditionnels, les répercussions du taux de change sur les prix de catalogue au Canada et sur les importations de livres ainsi que l'augmentation des stocks de livres neufs, usagés ou soldés par rapport à la demande des consommateurs.

Ces changements illustrent une période de transition spectaculaire sur le marché du livre. Ils mettent également en évidence l'influence croissante sur l'orientation du marché qu'exercent un nombre relativement restreint de grands partenaires commerciaux dans la chaîne d'approvisionnement. Ils laissent aussi entrevoir le pouvoir grandissant du participant sans doute le plus important sur le marché : le consommateur.

Jamais auparavant les lecteurs n'ont eu autant de choix de lecture ni autant d'options à l'égard du moment où ils lisent et de la façon dont ils le font. La vitesse et la facilité avec lesquelles ils peuvent se procurer des documents à lire sont sans précédent, tout comme l'est le choix qui leur est offert.

Dans un tel environnement, ceux qui réussissent le mieux à réduire le temps et les efforts que doivent consacrer les consommateurs pour chercher, trouver et acheter leurs livres auront un avantage concurrentiel incontestable. Concrètement, les livres qui sont abordables et faciles à acheter auront un avantage sur ceux qui ne le sont pas. Cette caractéristique primordiale du marché du livre fait ressortir le pouvoir du consommateur ainsi que la fonction de sélection essentielle qu'exercent les détaillants en déterminant les livres qui seront les plus en vue et les plus faciles à acheter. Il est important de noter, cependant, que tous les membres de la chaîne d'approvisionnement du livre, y compris les distributeurs, jouent un rôle important dans le choix des titres offerts aux lecteurs canadiens.

## 5.2 FONCTION DE SÉLECTION

Le premier des divers processus de sélection qui contribuent à la variété des titres offerts aux consommateurs s'amorce au niveau de la production, lorsqu'un éditeur de livres accepte, parmi les nombreux manuscrits qu'il reçoit, un manuscrit ou un projet donné qu'il présente pour examen à des fins de publication. Un autre processus de sélection tout aussi important s'engage au niveau de la vente au détail, lorsqu'un libraire (et plus précisément un propriétaire ou un employé responsable des achats pour le magasin ou les magasins) choisit les titres qui 1) seront gardés en stock et 2) figureront parmi le stock du magasin, que ce soit au moyen de la présentation bien en vue des titres dans le magasin ou de leur inclusion dans des programmes promotionnels.

Entre ces deux processus de sélection majeurs, d'autres décisions importantes se prennent par le distributeur, qui choisit les gammes de produits qu'il distribuera, et par le grossiste, qui choisit les titres qu'il gardera en stock. Chacune de ces décisions, prise à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement, ont une incidence considérable sur les livres offerts aux Canadiens.

### 5.3 TAILLE ET NATIONALITÉ DE LA MAISON D'ÉDITION

Parmi les divers facteurs qui semblent influencer le choix d'un distributeur pour ce qui est des gammes de produits qu'il distribuera, il y en a deux qui sont particulièrement pertinents dans le cadre de notre examen de l'accès au marché des titres d'auteurs canadiens, à savoir la taille et la nationalité de la maison d'édition.

Comme nous l'avons affirmé plus tôt, les petites entreprises (celles dont le volume des ventes est moins élevé et les économies d'échelle limitées) sont généralement moins intéressantes pour les distributeurs que le sont les grandes maisons d'édition. En fait, un certain nombre de répondants ont indiqué que le montant de 500 000 \$ en ventes annuelles représentait un point de référence important, bien que non officiel, pour déterminer la gamme d'options de distribution qui s'offre à une entreprise. En d'autres termes, les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel se situe en-dessous de ce montant auront relativement peu d'options auprès des distributeurs établis au Canada, alors que celles dont le chiffre d'affaires le dépasse constituent sans doute des clients plus intéressants pour un plus grand nombre de distributeurs.

Sur le marché canadien, à quelques exceptions près, les grandes entreprises appartiennent à des intérêts étrangers, alors que les entreprises appartenant à des intérêts canadiens sont de façon générale nettement plus petites. Selon les données de son enquête sur les éditeurs de livres de 2004, Statistique Canada a dénombré 330 maisons d'édition au Canada. Parmi celles-ci, 311 appartenaient à des Canadiens et les 19 autres étaient de propriété étrangère. Malgré leur nombre restreint, ces dernières réalisaient 59 p. cent des ventes de livres sur le marché intérieur<sup>32</sup>. Par conséquent, quand on examine les ententes et les options de distribution des petits éditeurs, on constate que ces dernières ressemblent généralement à celles qui s'offrent aux entreprises appartenant à des intérêts canadiens.

Les maisons d'édition de propriété étrangère jouent un rôle bien défini sur le marché du livre au Canada, où elles sont particulièrement actives dans la production des titres les plus vendus. Ces grandes entreprises peuvent souvent se permettre d'investir plus massivement afin d'acquérir les titres des auteurs très en vue et les livres au potentiel commercial considérable. En raison de leur position dominante sur le marché, elles sont généralement davantage en mesure de maximiser les ventes de ces ouvrages lorsqu'ils arrivent sur le marché.

De nombreuses filiales appartenant à des intérêts étrangers présentes au Canada disposent également de programmes d'édition originaux bien établis qui sont axés sur les titres d'auteurs canadiens. Les données de Statistique Canada indiquent que les maisons d'édition qui appartiennent à des intérêts étrangers produisent environ 23 p. cent des titres d'auteurs canadiens publiés chaque année. Toutefois, la majorité des nouveaux titres d'auteurs

---

<sup>32</sup> Comme il a été noté précédemment, ces données sous-estiment sans doute la part de marché que détiennent les entreprises appartenant à des intérêts étrangers, en raison de la méthode d'enquête adoptée par Statistique Canada, qui ne tient pas compte des entreprises qui se consacrent entièrement à la distribution ni des agences exclusives (c'est-à-dire celles qui ne possèdent pas leurs propres programmes d'édition), dont la majorité est de très grande taille.

canadiens, soit les 77 p. cent qui restent, sont produits par des maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens.

Tout en tenant compte de ces grandes tendances, nous pouvons imaginer que l'accès au marché des différents titres d'auteurs canadiens est en grande partie tributaire de l'accès au marché dont disposent les éditeurs canadiens, un facteur qui est fortement influencé par la taille relativement petite de ces éditeurs. Nous utiliserons cette corrélation « éditeur-titre » dans le reste du présent chapitre pour explorer de façon plus détaillée la question de l'accès au marché des titres d'auteurs canadiens.

#### **5.4 ENTENTES DE DISTRIBUTION POUR LES MAISONS D'ÉDITION APPARTENANT À DES INTÉRÊTS CANADIENS**

Le Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) du ministère du Patrimoine canadien a pour objectif d'assurer le choix et l'accès à des titres d'auteurs canadiens. Le PADIÉ vise à atteindre cet objectif au moyen d'activités conçues pour favoriser « une industrie canadienne du livre solide et viable qui publie des livres d'auteurs canadiens et en fait la promotion ».

Le volet « Aide aux éditeurs » du PADIÉ est un élément clé du programme. Il fournit du financement ciblé destiné à accroître la compétitivité des maisons d'édition admissibles. En 2007-2008, on comptait 130 maisons d'édition de langue anglaise appartenant à des intérêts canadiens, qui participaient au volet « Aide aux éditeurs »<sup>33</sup> du programme. Celles-ci représentent à peu près les deux tiers des maisons d'édition de langue anglaise appartenant à des intérêts canadiens dénombrées par Statistique Canada en 2004. Elles servent ici de base pour un échantillon représentatif de ces maisons d'édition dans le marché de langue anglaise.

Aux fins de l'analyse de la figure 7, nous avons exclu de l'échantillon les éditeurs scolaires, parce qu'ils recourent habituellement moins souvent aux services de distributeurs exclusifs. Les éditeurs scolaires de langue anglaise sont généralement définis comme étant « des éditeurs assurant eux-mêmes leur distribution », mais dans la pratique, leurs ventes sont souvent réalisées grâce à des commandes passées directement par des écoles et des bibliothèques et grâce à un ou plusieurs grossistes spécialisés dans le domaine scolaire. Vingt-sept éditeurs scolaires ont été retirés de l'échantillon utilisé à la figure 7, ce qui donne un échantillon réduit composé de 103 entreprises de langue anglaise appartenant à des intérêts canadiens.

Il convient d'ajouter deux notes préliminaires avant d'examiner plus en détail la figure 7.

- La ligne qui s'étend de gauche à droite indique le nombre total d'éditeurs bénéficiaires du PADIÉ à qui chaque distributeur ou éditeur-distributeur a fourni des services de distribution.
- Pour apparaître dans le diagramme comme une option réelle, une entreprise de distribution devait fournir ses services à au moins deux éditeurs bénéficiaires du PADIÉ (y compris elle-même).

---

<sup>33</sup> Consulter le site Web [http://pch.gc.ca/progs/ac-ca/progs/padie-bpidp/recipients/recipients\\_f.cfm](http://pch.gc.ca/progs/ac-ca/progs/padie-bpidp/recipients/recipients_f.cfm) pour un aperçu de la liste des participants au volet « Aide aux éditeurs » du PADIÉ.

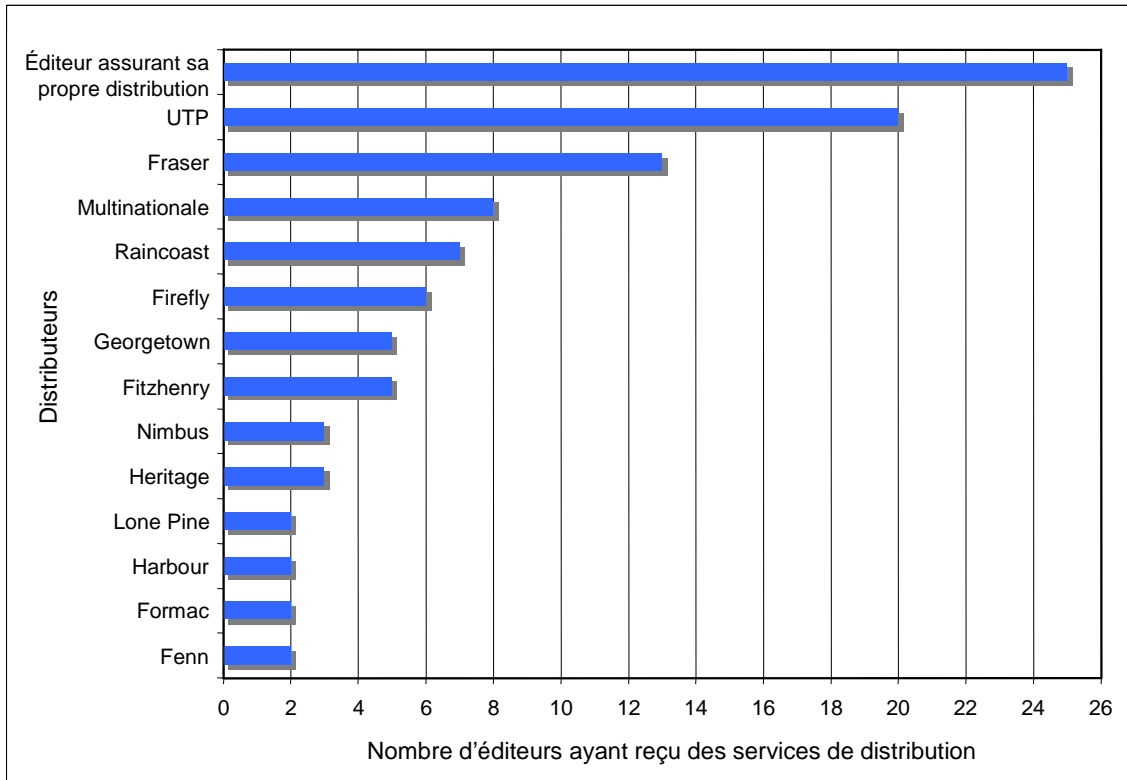


Figure 7. Ententes de distribution pour les bénéficiaires de langue anglaise du volet « Aide aux éditeurs » du PADIÉ.

Plusieurs observations peuvent être tirées de la distribution illustrée à la figure 7.

1. Les éditeurs qui « assurent leur propre distribution » représentent le groupe le plus important (24 p. cent) de l'échantillon ajusté des bénéficiaires du PADIÉ présenté dans le tableau. Comme il a été mentionné précédemment, cette catégorie compte 25 éditeurs de différentes tailles qui assurent eux-mêmes la distribution de leurs publications.

Nous constatons aussi que nombre de ces éditeurs privilégient une région ou un marché, ce qui fait de la distribution de leurs propres titres une option plus viable qu'elle ne le serait en d'autres circonstances. En d'autres mots, la décision d'assurer sa propre distribution représente probablement plus qu'une simple illustration des coûts relatifs de la distribution de ses propres titres par rapport aux coûts de l'externalisation de la distribution ou des différents choix de services de distribution offerts aux éditeurs.

Prenons par exemple l'entreprise Company's Coming d'Edmonton qui distribue ses livres en grande partie par l'intermédiaire de points de vente au détail non traditionnels, et de son réseau national de représentants de commerce et de marchandiseurs. Ce service complet offert directement au détaillant constitue une stratégie commerciale de premier plan pour l'entreprise. De la même façon, la presse littéraire New Star Books privilégie une stratégie novatrice de ventes en consignation

qui lui permet de vendre ses livres par l'intermédiaire d'un réseau de libraires indépendants participants.

En plus de reposer sur ces considérations stratégiques, la décision d'assurer sa propre distribution semble également fondée sur un élément géographique, car dans notre échantillon, 68 p. cent des entreprises qui distribuent elles-mêmes leurs publications se trouvent à l'extérieur de l'Ontario, c'est-à-dire en dehors du centre géographique de la chaîne d'approvisionnement du livre du Canada anglais.

2. Outre ces éditeurs qui assurent leur propre distribution, on compte relativement peu de distributeurs ou d'éditeurs-distributeurs, soit 15 en tout, qui distribuent les livres des entreprises appartenant à des intérêts canadiens. Cinq d'entre eux, à savoir Nimbus, Heritage, Harbour, Formac et Fenn, distribuent leurs propres titres, les titres d'une ou de plusieurs sociétés affiliées qu'ils détiennent à 100 p. cent (ou partiellement) et, dans le cas de Nimbus et de Fenn, les ouvrages de maisons d'édition étrangères aussi. Toutefois, ils ne distribuent pas les titres d'autres maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens.
3. À part ces cinq entreprises, le paysage de la distribution des publications des maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens se compose des groupes suivants : division de la distribution de la University of Toronto Press (UTP), Raincoast Books/Publishers Group Canada, Georgetown Terminal Warehouse, Fraser Direct, Firefly, Fitzhenry & Whiteside et H.B. Fenn. La catégorie « multinationale » du tableau comprend les entreprises qui appartiennent à des intérêts étrangers, HarperCollins Canada, Random House Canada et Pearson Canada.

Une autre façon d'examiner les options de distribution qui s'offrent aux maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens consiste à rechercher quelles grandes sociétés de distribution distribuent les titres de ces éditeurs, et dans quelle mesure elles le font. De nombreux grands distributeurs de livres présents au Canada ne comptent qu'un nombre relativement faible d'éditeurs canadiens parmi les éditeurs auxquels ils fournissent leurs services. Le modèle d'affaires de ces entreprises semble plutôt privilégier la distribution de gammes de produits étrangers nécessitant un service de distribution complet (p. ex. entreposage et gestion des commandes, représentation commerciale et commercialisation) et offrant un volume de ventes plus élevé ainsi qu'une meilleure rentabilité.

Le tableau à la page suivante indique la composition des gammes de produits (où chaque gamme représente un éditeur ou une marque d'éditeur différents) selon leur origine, canadienne ou étrangère, pour les principaux distributeurs de livres du Canada. Selon BookNet Canada<sup>34</sup>, des gammes de produits distribués par Pearson Canada, Simon & Schuster Canada, Random House Canada, HarperCollins Canada et H.B. Fenn représentent environ 37 p. cent des ventes enregistrées de livres au détail au Canada en 2006<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Source : *The Canadian Book Market 2006*, BookNet Canada, 2007.

<sup>35</sup> Le terme « enregistrées » est important, car le système de BookNet enregistre à peu près 70 p. cent des ventes du commerce de détail au Canada anglais.

Distributeur	Total (gammes de produits)	Origine canadienne	Origine étrangère
Pearson Canada	163	3	160
Simon & Schuster Canada	53	0	53
Random House Canada	167	3	164
HarperCollins Canada	107	7	100
H.B. Fenn*	74	3	71
Raincoast Books*	204	11	193
Thomas Allen & Son*	25	1	24
UTP Distribution*	78	37	41

Tableau 6. Gammes de produits appartenant à des intérêts canadiens et à des intérêts étrangers distribués par les principaux distributeurs de livres du Canada anglais.

Source : *The Book Trade in Canada, édition 2007*. Note : L'astérisque (\*) indique qu'une entreprise appartient à des intérêts canadiens.

Comme l'indique le tableau 6, une grande part de la capacité de distribution de livres au Canada est consacrée aux livres importés, qu'ils soient publiés par la société mère d'une filiale canadienne appartenant à des intérêts étrangers ou par d'autres éditeurs étrangers. Compte tenu des pressions considérables que subissent les distributeurs de livres, qui doivent réaliser les plus grandes économies d'échelle possibles – ainsi que les meilleures efficacité et marges de profit – il est peu probable que cette capacité soit réorientée et consacrée dans une plus grande mesure aux maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens (particulièrement lorsque l'on tient compte de la taille moins importante de la plupart des maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens par rapport aux entreprises étrangères).

Il existe relativement peu de distributeurs sur le marché canadien qui représente une option viable pour les maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens. Les principaux distributeurs du pays en termes de volume des ventes, comme Fenn, Random House et Raincoast, distribuent habituellement les publications des grands éditeurs bénéficiaires du PADIÉ. Par conséquent, de nombreux éditeurs (en particulier les plus petits, c'est-à-dire ceux qui réalisent un chiffre d'affaires annuel de 500 000 \$ ou moins) ont indiqué au cours de nos entretiens avoir assez peu de choix en ce qui concerne l'externalisation des services de distribution. En fait, à l'exception de quelques distributeurs présents au Canada, notamment UTP et Fraser Direct, il semble effectivement que peu d'options s'offrent à eux. Ce manque d'options en matière de distribution nationale pour les éditeurs canadiens limite leur compétitivité, ce qui limite également l'efficacité de la distribution des livres d'auteurs canadiens.

## 5.5 SITUATION DES PETITES MAISONS D'ÉDITION DU CANADA

Cette situation semble renforcer une observation formulée précédemment au sujet du rapport inverse qui existe entre le volume des ventes et le coût de distribution. Les petits éditeurs coûtent plus cher à servir, et sont donc moins rentables, que les clients à gros volume. Par conséquent, les petites entreprises sont moins intéressantes pour beaucoup de distributeurs et ont moins de solutions de distribution viables dans la chaîne d'approvisionnement.

Ce problème s'aggrave si l'on considère qu'il y a, au-delà de l'échantillon d'entreprises appartenant à des intérêts canadiens que nous avons étudié dans le présent chapitre, un certain nombre de très petites maisons d'édition présentes au Canada (c'est-à-dire des éditeurs dont le chiffre d'affaires annuel est de moins de 200 000 \$). À part assurer sa propre distribution et devenir membre d'une coopérative industrielle comme LitDistCo, peu d'options abordables s'offrent à ces petites entreprises, sans compter que ces options ne présentent pas la capacité ni l'efficacité qu'assurent les grandes entreprises de distribution nationale. Par conséquent, il demeure difficile pour les petites maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens de placer efficacement leurs livres dans le « réseau de livres » (réseaux de ventes grand public pour les livres dans tout le pays) ou d'obtenir une distribution plus étendue. De la même manière, la distribution demeure onéreuse (en termes de pourcentage du chiffre d'affaires) pour les petites entreprises, de sorte que la capacité de celles-ci d'investir dans de nouveaux titres et de nouveaux marchés, en bref, d'améliorer leur compétitivité, est tour à tour limitée.

La difficulté de trouver des services de distribution abordables et efficaces est donc particulièrement grave pour les très petits éditeurs. Toutefois, comme nous l'avons examiné tout au long du présent chapitre, toutes les maisons d'édition canadiennes, sauf les plus grandes, doivent composer avec un nombre relativement restreint d'options de distribution sur le marché actuel de l'édition.

## 5.6 SOMMAIRE

Dans le présent chapitre, nous avons examiné certaines des difficultés auxquelles se heurtent les maisons d'édition appartenant à des intérêts canadiens, en particulier celles qui ont un chiffre d'affaires annuel de 500 000 \$ ou moins, lorsque vient le temps d'obtenir des services de distribution abordables et efficaces. Nous avons observé que ces petites entreprises ont accès à un nombre relativement restreint de distributeurs potentiels et que leur capacité à obtenir des services de distribution efficaces a une incidence considérable sur la possibilité pour les consommateurs canadiens de découvrir les livres qu'elles publient.

Étant donné que les entreprises appartenant à des intérêts canadiens sont responsables de la publication de la majorité des titres d'auteurs canadiens, il va de soi qu'une offre diversifiée de titres canadiens dépend en grande partie de la capacité des éditeurs canadiens d'obtenir l'accès à des services de distribution efficaces.

Nous pouvons également souligner que les entreprises appartenant à des intérêts canadiens ont fait preuve de volonté et de capacité de créer de nouveaux moyens de distribution pour leurs livres grâce au déploiement d'efforts collectifs, comme le modèle de l'entreprise bien établie LitDistCo, aux nouvelles coopératives régionales de petites entreprises et aux récentes initiatives nationales visant la distribution numérique efficace, lancées par l'Association of Canadian Publishers.

## **6.0 DISTRIBUTION NUMÉRIQUE**

Au cours des dernières années, une chaîne d'approvisionnement parallèle a fait son apparition dans l'industrie du livre, à savoir une chaîne d'approvisionnement numérique qui transfère le contenu numérique des éditeurs aux détaillants et autres revendeurs. Comme les comportements sociaux et de consommation, et en particulier de lecture, passent de plus en plus par le cyberspace, ces nouveaux modèles et ces nouvelles plateformes de distribution de contenu numérique ont une incidence sur la distribution de livres imprimés de plusieurs façons intéressantes.

D'abord, les réseaux par lesquels différents contenus numériques et imprimés sont vendus sont de plus en plus interreliés. Le principal détaillant en ligne, Amazon, ne vend pas seulement des livres imprimés, mais aussi des livres électroniques et des livres imprimés sur demande. D'autres grands détaillants emboîtent le pas.

- En mars 2008, Barnes & Noble, le plus grand détaillant de livres aux États-Unis, a lancé un site Web de livres électroniques où il vend exclusivement du contenu numérique qu'il publie lui-même.
- Également en 2008, Borders, la deuxième chaîne de librairies aux États-Unis, a lancé un nouveau « centre numérique » dans son magasin de nouveau concept à Ann Arbor au Michigan. Ce centre permet aux clients sur place de télécharger de la musique (pour la transférer sur un lecteur MP3 ou un CD) et des livres audio, d'obtenir des services d'auto-édition ou d'impression sur demande ainsi que d'acheter des livres électroniques et des lecteurs de livres électroniques.

Bien sûr, de nombreux autres détaillants offrent également, dans une certaine mesure, du contenu numérique. Comme ce type de contenu prend une part de plus en plus grande dans les achats des consommateurs, il est à prévoir que cette situation aura une incidence sur la quantité de livres vendus et les économies d'échelle au sein du système de distribution des livres imprimés. Dans un secteur comme celui du livre, où les marges de profit sont généralement peu élevés tout au long de la chaîne d'approvisionnement, un déplacement même faible des achats au profit du contenu numérique, ne serait-ce que d'à peine 5 à 10 p. cent, aurait des conséquences perceptibles sur la structure du marché et les conditions de vente dans la distribution de livres.

En outre, certains des principaux distributeurs de livres imprimés, notamment Ingram, HarperCollins et Random House, ont commencé à investir massivement dans la distribution de contenu numérique aussi. Puisque ces entreprises adaptent et étendent leurs services pour y intégrer divers moyens de numérisation et de distribution de contenu numérique, il est probable que le numérique représentera une nouvelle source de revenus et un moyen de compenser l'érosion de la part de marché de l'imprimé. Pour ces deux raisons, la décision de se lancer dans la distribution numérique constitue une étape stratégique pour ces chefs de file du marché.

En plus de ce que ces investissements représentent pour l'entreprise qui les effectue, la participation active de ces chefs de file sur le marché du numérique favorisera probablement

encore plus la hausse des ventes de contenu numérique et la distribution numérique en général. En février 2008, reconnaissant de façon manifeste cette tendance, l'Association of Canadian Publishers a annoncé la mise en œuvre d'une vaste initiative visant à explorer les possibilités de collaboration en matière de numérisation et de commercialisation numérique pour le bénéfice de ses membres éditeurs.

Pour terminer, comme nous le verrons ci-après, il existe de nombreux parallèles entre la dynamique du marché de la distribution numérique et celle de la distribution de l'imprimé. Ces parallèles comprennent l'importance des économies d'échelle, les avantages concurrentiels naturels des chefs de file et les puissants effets de filtrage sur le marché. Il est important de tenir compte de ces parallèles pour comprendre comment la distribution de l'imprimé peut évoluer au cours des prochaines années avec les progrès du numérique.

## 6.1 NOUVEAUX SYSTÈMES DE DISTRIBUTION NUMÉRIQUE

Jusqu'à présent, la distribution numérique de livres se composait en grande partie de différents services et plateformes, comme les bases de données de recherche en ligne « Recherche de livres » de Google et EbscoHost, lesquels ont été conçus pour des fins ou des marchés particuliers.

À part la gestion de contenu et l'impression de dossiers numériques, les éditeurs ont trois grandes façons de tirer parti du contenu numérique à l'heure actuelle :

- la vente de livres électroniques (ou autre vente ou octroi d'une licence d'exploitation de contenu électronique);
- la production de livres imprimés sur demande;
- la commercialisation en ligne.

Ces trois façons fondamentales de tirer parti du contenu numérique peuvent prendre plusieurs formes. Dans un article paru récemment dans la revue professionnelle américaine *Book Business*, on résume ainsi le marché numérique actuel dans la perspective des éditeurs de livres :

[TRADUCTION]

Depuis quelques années déjà, divers fournisseurs de technologie ont permis aux éditeurs d'offrir, à des fins particulières, des versions électroniques de leurs titres. Ces technologies comprennent notamment des applications de conversion aux formats XML (Publishing Dimensions), des formats exclusifs de lecteur de livres électroniques (Mobipocket), des applications destinées aux handicapés visuels (National Instructional Materials Accessibility Standard/NIMAS), l'archivage et le stockage de versions électroniques de titres à des fins autres (OverDrive Inc.), l'archivage de documents en format PDF à des fins d'impression sur demande (Lightning Source Inc.), la délivrance de licence d'exploitation de contenu à vendre par abonnement ou pour usage limité (NetLibrary), des applications de furetage destinées aux cybermarchands (Amazon) et des librairies en lignes spécialisées dans l'éducation, la formation et les affaires (ebrary Inc., Books24x7 Inc.)<sup>36</sup>.

L'investissement nécessaire au commerce de l'actif numérique peut être considérable. Les archives de l'éditeur doivent être cataloguées et organisées, du moins pour une partie d'entre elles, et ensuite numérisées, structurées et stockées pour pouvoir être distribuées en différents formats et à diverses plateformes et divers fournisseurs. Cependant, la plupart des entreprises canadiennes ont été réticentes à investir temps et argent dans la distribution de contenus numériques.

Tout au cours des années 1990, on n'a pas cessé de répéter aux éditeurs du Canada que les livres imprimés seraient bientôt supplantés par des versions électroniques et qu'ils devraient investir dans de nouveaux formats et systèmes pour suivre le courant. Ces affirmations

---

<sup>36</sup> Eugene Schwartz, « Distribution Goes Digital », *Book Business*, août 2007.

semblent plus discrètes depuis l'effondrement des entreprises « point com » au début de la présente décennie et le ralentissement marqué de la croissance du marché du livre électronique. Comme l'a observé Mike Shatzkin, un consultant de l'industrie : [TRADUCTION] « à bien des égards, moins un éditeur était axé sur le cyberspace, et moins d'argent il perdait... Et les nombreux éditeurs qui avaient très peu investi dans des sites Web sophistiqués ou dans la conversion au cyberlivre se sont évités des pertes d'argent importantes »<sup>37</sup>.

Cela dit, il est évident que le marché de l'édition évolue de façon à créer de nouvelles possibilités et de nouveaux impératifs de marché pour ce qui est du contenu numérique. En particulier, les facteurs suivants ramènent l'attention des éditeurs sur les questions générales de gestion et de distribution de contenu numérique :

1. les ventes de livres électroniques, même si elles augmentent plus lentement que prévu, connaissent à coup sûr une croissance constante<sup>38</sup>. À l'origine, les appareils et les formats concurrents ont ralenti l'adoption de ce type de livre, mais il semble que les assistants numériques personnels qui utilisent Internet, comme l'omniprésent Blackberry et les divers produits iPod et iPhone d'Apple, stimulent l'intérêt des consommateurs pour les livres électroniques;
2. les grands fournisseurs de publication sur demande, tels que BookSurge, une filiale d'Amazon, Lulu.com et Lightning Source, d'Ingram, offrent des services ciblés aux éditeurs de livres. Grâce au perfectionnement de la technologie et des systèmes dans ce domaine, les normes de production s'améliorent et le coût des publications sur demande diminue, ce qui fait des publications sur demande un format plus viable pour les maisons d'édition professionnelles. En fait, les fournisseurs de publications sur demande, dont nombre d'entre eux offrent également des services de gestion des commandes, constituent sans doute une autre catégorie de distributeur dans l'industrie du livre;
3. il semble de plus en plus évident que distribuer des documents en ligne stimule les ventes de livres. Les acheteurs utilisent de plus en plus Internet pour s'informer sur les livres et les auteurs, la commercialisation de masse dans l'industrie du livre s'oriente vers les marchés à créneaux sur le Web, les détaillants en ligne revendiquent une plus grande part du marché du livre et les principales initiatives de numérisation de Google (Recherche de livres) et d'Amazon (Cherchez à l'intérieur des livres et Upgrade) représentent de nouvelles plateformes pour la mise en commun d'information sur les livres et la monétisation du contenu de livre.

En tenant compte de ces facteurs, les éditeurs doivent savoir non seulement comment numériser et structurer de façon optimale le contenu des livres, mais aussi de plus en plus,

---

<sup>37</sup> Mike Shatzkin, *Publishing and Digital Change: What's Next?*, tiré d'un discours prononcé devant l'Association of Book Publishers of British Columbia, février 2006.

<sup>38</sup> L'American Association of Publishers et l'International Digital Publishing Forum ont rapporté une augmentation de 400 p. cent des ventes en gros de livres électroniques aux États-Unis de 2002 à 2007. Cette tendance se retrouve également dans les dépenses des bibliothèques. En 2002, les bibliothèques publiques canadiennes ont affecté 82 p. cent de leur budget d'acquisition de documents imprimés, alors qu'en 2006, le pourcentage de ce budget passait à 74 p. cent.

comment stocker leur contenu, le gérer efficacement et l'offrir en plusieurs formats sur diverses plateformes.

Le défi s'y rattachant réside dans le coût de construction d'une infrastructure numérique qui peut héberger une quantité suffisante de dossiers. Les exigences en matière de serveur et de largeur de bande sont partie intégrante de ces dépenses, mais le problème principal est le coût de conception et de maintien d'un système qui peut s'adapter aux nouveaux formats et aux nouvelles normes et exigences de livraison du cyberspace en constante évolution.

Par ailleurs, les éditeurs doivent déterminer comment garder la haute main sur le contenu numérique. Par exemple, les fonctions Recherche de livres de Google et Upgrade d'Amazon, dont il a été question plus haut, ont toutes deux suscité la controverse, notamment parce qu'elles soulèvent d'importantes questions au sujet de la sécurité et de l'utilisation en ligne de contenu protégé par le droit d'auteur. En permettant à Google et à Amazon de détenir des exemplaires numérisés de leurs livres, les éditeurs permettent en effet à ces puissants partenaires commerciaux de régir leur contenu et de créer de nouveaux modèles d'affaires par le regroupement de ces archives de livres.

Récemment, la volonté grandissante des éditeurs de régir leurs propres biens numériques et la sensibilisation accrue des coûts des systèmes connexes ont amené les groupements d'éditeurs et les entreprises spécialisées à jouer un plus grand rôle dans la chaîne d'approvisionnement numérique.

L'entreprise de Mike Shatzkin, Idea Logical Company, a été l'une des premières à mener des recherches dans ce domaine et a rendu compte des premières initiatives menées par les groupements de l'industrie auprès des maisons d'éditions universitaires et professionnelles, qui devancent de nombreux autres éditeurs sur le plan de la numérisation et de la distribution de contenu numérique.

[TRADUCTION]

Aux États-Unis, les maisons Pearson, Thomson, McGraw-Hill, Wiley, Houghton Mifflin et Holtzbrinck, qui représentent 85 p. cent du marché américain, sont en train de se regrouper « pour réaliser des économies et susciter la demande en ligne de contenu numérique au sein des établissements d'enseignement supérieur ». En d'autres mots, elles partagent les coûts de la création d'une infrastructure de distribution numérique qui, selon elles, devrait prendre un sous peu un essor phénoménal.

Et cela implique qu'elles contrôleront cette infrastructure, de sorte que les nouveaux éditeurs ou les plus petits qui essaieront d'atteindre ce marché devront d'abord passer par eux. De véritables préoccupations antitrust limiteront les abus, mais il est permis de croire que cette étape renforcera le pouvoir des chefs de file actuels sur le marché<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Mike Shatzkin, *Publishing and Digital Change: What's Next?*, tiré d'un discours prononcé devant l'Association of Book Publishers of British Columbia, février 2006.

En ce sens, on peut imaginer que ces premières initiatives en matière de distribution numérique des plus grandes entreprises sur le marché reposent en partie sur la reconnaissance du changement de comportement des consommateurs, mais aussi sur la volonté de ces chefs de file de maintenir ou de défendre leur position sur le marché.

## 6.2 DISTRIBUTION DE BIENS NUMÉRIQUES

Shatzkin a également décrit l'émergence de plusieurs nouvelles entreprises de distribution numérique en Amérique et en Europe et a dressé un glossaire de termes qui illustrent le rôle joué par les principaux participants de la chaîne d'approvisionnement numérique. Dans le lexique d'Idea Logical, le marché se compose de producteurs de biens numériques (PBN), de distributeurs de biens numériques (DBN) et d'acquéreurs de biens numériques (ABN). La figure 8 ci-dessous présente cette conception de la chaîne d'approvisionnement.

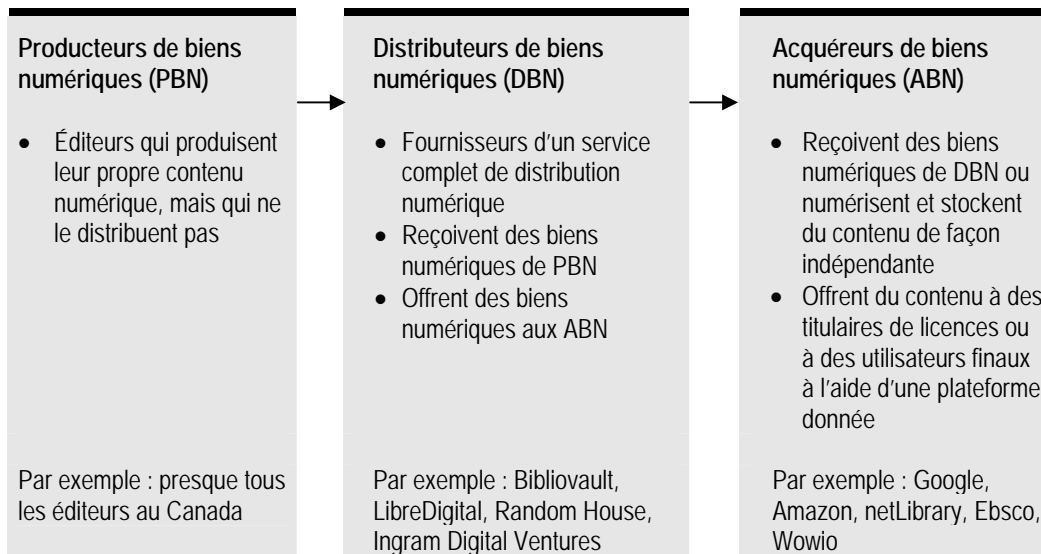


Figure 8. Chaîne d'approvisionnement des livres numériques.

Dans ce modèle, le distributeur de biens numériques (DBN) est un spécialiste qui fournit un service complet, y compris le stockage des biens numériques des PBN, convertit ces biens en différents formats, les offre à tous les types d'ABN (qui les offrent à leur tour aux utilisateurs ou consommateurs finaux) et assure la gestion des droits numériques et les services transactionnels. Selon les premières indications, il n'y aurait pas plus d'une dizaine d'entreprises de ce type, actuelles ou projetées, de quelque ampleur que ce soit en Amérique du Nord ou en Europe. Tous ces DBN actuels ou à venir sont de grandes entreprises qui occupent déjà une place dans l'industrie de l'édition de livres.

Les nouveaux venus sur le marché nord-américain dans cette catégorie sont : 1) Accenture, une entreprise internationale de services de consultation et de technologie, 2) LibreDigital, une division de Newsstand Inc que possède partiellement HarperCollins Publishers, 3) Random House Inc, un des plus importants éditeurs du monde, et 4) Ingram Digital Ventures, une filiale détenue à 100 p. cent par Ingram, le principal grossiste de livres<sup>40</sup> aux États-Unis. Notons que toutes ces entreprises sont situées aux États-Unis et que tant

<sup>40</sup> Les maisons d'édition scolaire peuvent se prévaloir d'une autre solution, soit Bibliovault, un service de référentiel, de conversion et de distribution de biens exploité par la University of Chicago Press.

l'infrastructure que la pratique de la distribution de contenu numérique y sont plus développées qu'au Canada.

L'éventail de services de numérisation et de distribution numérique offerts par un DBN est présenté dans la graphique suivant. Ce dernier illustre la relation et les synergies qu'existent entre Ingram Digital Ventures et d'autres grandes divisions d'exploitation chez Ingram, dont Ingram Book (grossiste de livres imprimés) et Ingram Lightning Source (fournisseur de livres imprimés sur demande).

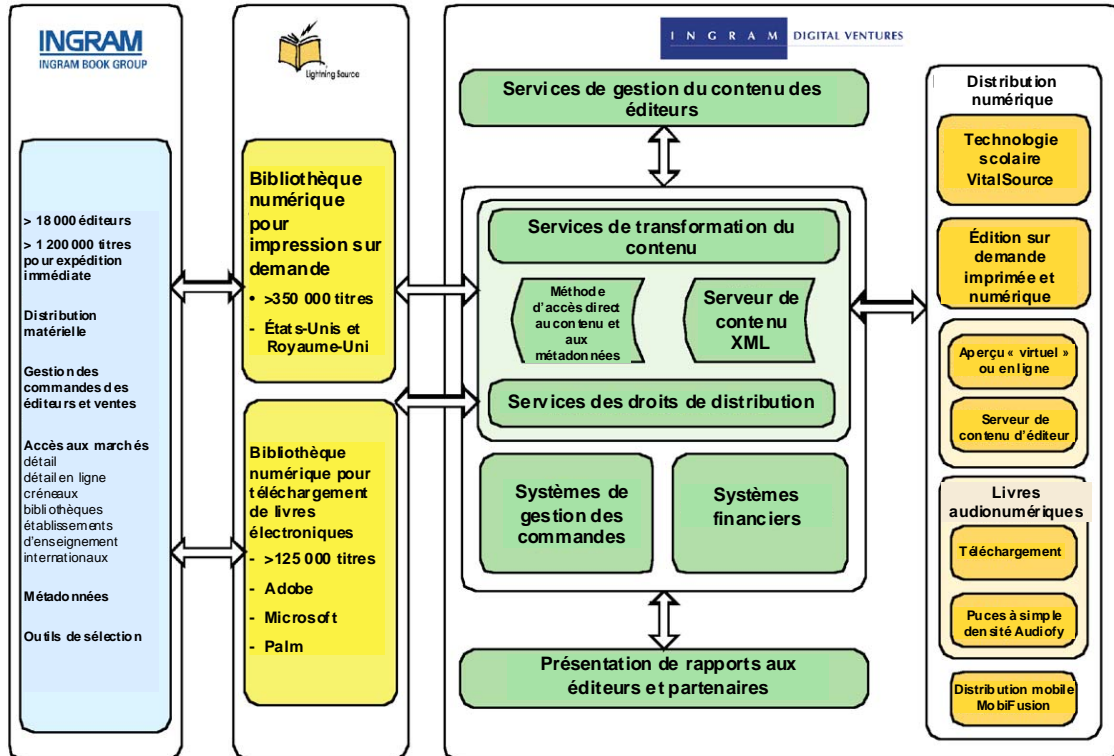


Figure 9. Éventail complet des services offerts par Ingram Book, Ingram Lightning Source et Ingram Digital Ventures.

On comprend mieux la figure 9 si l'on commence par le milieu, c'est-à-dire par les cases vertes où sont décrits les services qu'offre Ingram Digital Ventures. Après avoir traité le contenu des éditeurs par l'intermédiaire de ses services de conversion, de stockage et de gestion, Ingram est en mesure d'offrir du contenu à divers DBN ou de leur offrir des livres électroniques (vendus par Ingram Book ou autre), ou encore de transmettre le bien numérique pour une impression sur demande à Ingram Lightning Source.

Cette figure montre à quel point un système de distribution numérique peut être diversifié et intégré. Elle fait également ressortir les avantages d'occuper une position dominante sur le marché du numérique, une question qui sera davantage examinée dans la prochaine section.

### 6.3 INFLUENCE DES CHEFS DE FILE DU MARCHÉ

Il existe des parallèles intéressants entre ce nouveau marché de la distribution numérique et la chaîne d'approvisionnement des livres imprimés. Plus particulièrement, la filière numérique favorise elle aussi les principaux acteurs. On voit émerger d'importantes mesures de contrôle d'accès sur le marché du contenu numérique, où chaque fraction du pouvoir sur le marché est attribuée aux chefs de file de la distribution d'imprimés.

En outre, on assiste à une tendance marquée au regroupement des fonctions de la distribution (surtout à cause des investissements requis pour créer une infrastructure numérique complète et de la recherche d'économies d'échelle qui s'en suit) au profit de quelques entreprises seulement.

Amazon nous offre un exemple intéressant de la manière dont ce phénomène se traduit sur le marché numérique. En mars 2008, l'entreprise a annoncé que les éditeurs qui impriment sur demande et les auteurs qui s'autoéditent et dont les titres sont en vente sur Amazon devraient utiliser l'imprimeur BookSurge, propriété d'Amazon, pour l'impression sur demande de leurs titres. En d'autres termes, les auteurs et les éditeurs qui choisissent de ne pas faire affaire avec BookSurge ne pourront pas vendre leurs livres sur Amazon, le principal détaillant en ligne du marché.

Dans la chaîne d'approvisionnement de l'imprimé aussi, les principaux éditeurs et propriétaires de contenu du marché ont décidé d'investir dans leurs propres services de distribution de biens numériques, soit en achetant une entreprise connexe (comme dans le cas de HarperCollins), soit en créant de toute pièce un réseau privé (comme dans le cas de Random House). L'ampleur des activités de ces entreprises leur permet ainsi de participer directement à la distribution des biens numériques.

De la même façon, la dynamique du marché favorise les chefs de file de la distribution, tels qu'Ingram. Ces sociétés peuvent faire les investissements requis pour créer une infrastructure de distribution numérique. En outre, elles sont avantagées 1) par leur expertise sur le marché du contenu et 2) par leurs relations d'affaires bien établies, avec les éditeurs comme avec les acquéreurs de biens numériques.

Dans tous les cas, ces grandes entreprises peuvent réaliser les économies d'échelle essentielles pour réussir à long terme dans la chaîne d'approvisionnement numérique. Ces effets d'échelle permettent aux chefs de file d'offrir des services de distribution numérique peu coûteux aux éditeurs et de financer le développement permanent et les améliorations des réseaux nécessaires sur le marché dynamique du contenu numérique.

Par ailleurs, la plupart des maisons d'édition s'apercevront qu'il est beaucoup plus efficace de confier la distribution numérique à un distributeur de biens numériques que de s'en charger elles-mêmes.

Ce dernier point met en évidence une tendance qui est ressortie d'un bout à l'autre du présent chapitre, soit qu'il existe plusieurs rapports importants entre le milieu de la distribution de l'imprimé et celui de la distribution numérique. Bien que le marché

numérique ne soit encore qu'à ses débuts, ces parallèles permettent de formuler quelques observations générales sur le développement éventuel du marché du contenu numérique.

De manière générale, nous prévoyons que :

- la vente et la distribution des livres imprimés et des livres numérisés seront de plus en plus intégrés;
- les livres numérisés prendront une part de marché de plus en plus importante et seront généralement de plus en plus faciles à obtenir;
- les chefs de file continueront à étendre leur pouvoir et à influencer sur le développement du marché, et ce, tant pour ce qui est des activités des grands éditeurs scolaires et professionnels que pour ce qui est de la façon dont les principales entreprises en ligne, comme Amazon et Google, tiennent la main haute sur les livres numérisés.

## **7.0 CONCLUSION**

Nous avons décrit dans cette étude le système de distribution de livres au Canada anglais, qui s'est avéré raisonnablement stable, mais qui s'est resserré au cours des dernières années, en particulier à la suite de la faillite de General Distribution Services en 2002 et de la concentration croissante des réseaux canadiens de vente de livres au détail.

Dans un marché où les ventes augmentent à peine, où le prix des livres est exposé à une pression à la baisse et où les coûts ne cessent de croître, on cherche plus que jamais à limiter les coûts et à réaliser la plus grande efficacité et les plus grandes économies d'échelle possibles dans toute la chaîne d'approvisionnement.

Ces facteurs ont façonné un système de distribution de livres au Canada anglais qui a enregistré au cours des dernières années certains progrès réels sur le plan du rendement et de l'efficacité. En même temps, ils ont agi sur un système marqué par des coûts de distribution croissants pour les éditeurs, ainsi que par une gestion des stocks plus rigoureuse et où la principale partie de la capacité de distribution du pays est consacrée aux publications les plus rentables des grandes gammes nationales et étrangères.

Pour l'instant, il en résulte que les principaux éditeurs sur le marché, en particulier ceux dont les ventes annuelles s'élèvent au-dessus du seuil de 500 000 \$, ont un accès relativement facile aux principaux réseaux de vente de livres au Canada. Ces réseaux comprennent les librairies, les détaillants de livres en ligne et un petit nombre de magasins de grande diffusion bien établis, comme Costco. Les possibilités de distribution sont moins nombreuses pour les éditeurs dont les ventes se situent sous le seuil du demi-million de dollars. Ces derniers peuvent avoir un accès limité à ce « réseau de livres », c'est-à-dire aux importants réseaux de vente par lesquels la majorité des livres sont actuellement vendus au Canada.

Pour ce qui est de l'avenir, nous prévoyons que les principaux détaillants du pays continueront de se partager l'ensemble du marché général du livre au Canada, c'est-à-dire les chaînes de librairies, les détaillants de livres en ligne et les magasins de grande diffusion qui ne font pas partie de la catégorie des librairies. Cette concentration de la vente de livres entre un nombre relativement restreint de grandes chaînes de magasins au détail continuera, à son tour, de renforcer le rôle très important que jouent les grands distributeurs dans la chaîne d'approvisionnement.

Les principaux éditeurs canadiens continueront d'occuper une position dominante au sein de ces réseaux et les plus petites entreprises s'uniront probablement en sociétés de distribution afin d'atteindre la taille qui leur assurera un bon accès au réseau de distribution national.

Toutefois, nous nous attendons également à ce que l'arrangement traditionnel du réseau des livres grand public s'élargira dans un proche avenir pour les raisons expliquées ci-dessous.

1. Compte tenu de la croissance limitée qu'offrent les réseaux de vente bien établis, les grands éditeurs et distributeurs chercheront à hausser leurs ventes par l'intermédiaire d'autres réseaux, en privilégiant notamment les détaillants non traditionnels, les ventes directes aux consommateurs et la distribution numérique.

2. En raison de la difficulté constante d'obtenir accès aux principaux réseaux de vente nationaux, les petits éditeurs devront chercher à accroître leurs ventes dans nombre de ces mêmes points de vente afin de mieux tirer parti de certains de leurs atouts stratégiques naturels, en privilégiant notamment une région ou un créneau en particulier.

En ce sens, le marché du livre devrait s'étendre de plus en plus à l'extérieur du circuit traditionnel de la vente au détail à mesure que la chaîne d'approvisionnement du livre au Canada se développera pour répondre à ces nouveaux clients. La diversité additionnelle que laisse entrevoir cette évolution apportera de nouveaux défis aux éditeurs comme aux distributeurs. Elle pourrait également permettre d'offrir à un public plus vaste une plus grande sélection de livres écrits par des auteurs canadiens, ce qui pourrait représenter un important contreponds à l'avantage structurel dont jouissent actuellement les livres importés sur le marché canadien.

Peu importe comment ces chaînes d'approvisionnement se développeront au cours des prochaines années, il est clair que la création et la gestion de réseaux de vente et de distribution efficaces et abordables demeurera un aspect essentiel de l'édition au Canada et un élément majeur de la diversité des livres variés pour le bénéfice des lecteurs de tout le pays.