Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER EN INGÉNIEUR DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN ANALYTICS & DIGITAL BUSINESS

Analyse des stratégies développées par les librairies indépendantes originales pour faire face à la concurrence des librairies en ligne sur base de la méthode de créativité TRIZ.

Grandmont, Emeline

Award date:
2020

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 07. Jul. 2025

Analyse des stratégies développées par les librairies indépendantes originales pour faire face à la concurrence des librairies en ligne sur base de la méthode de créativité TRIZ.

Emeline GRANDMONT

Directeur: Prof. A. WALLEMACQ

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en Ingénieur de gestion,
à finalité spécialisée

ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020

Université de Namur, ASBL
Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32 [0]81 72 48 41/49 58, Fax +32 [0]81 72 48 40

Je souhaite tout d’abord remercier ma directrice de mémoire, Mme Anne Wallemacq, pour son aide et ses conseils avisés tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie également La librairie des Etoiles, pour le temps accordé pour répondre à mes questions.

Je remercie enfin et tout particulièrement ma famille et mes proches pour leur soutien, leurs encouragements et leurs nombreuses relectures lors de ce travail qui couronne cinq années d’étude.

Table des matières

Introduction **1**

1. La librairie en Belgique **3**

1.1. La chaîne économique du livre 3

1.1.1. Auteur 3

1.1.2. Éditeur 4

1.1.3. Diffuseur 4

1.1.4. Distributeur 4

1.1.5. Les points de vente 5

1.1.6. Alternatives au circuit classique de la chaîne du livre 6

a) Les alternatives actuelles 6

b) Alternative potentielle 7

1.2. Évolution du marché du livre en langue française en Belgique 8

1.2.1. Chiffre d'affaire sur le marché belge 8

1.2.2. Différentes disciplines 9

1.2.3. Le livre physique et numérique chez les éditeurs belges 10

a) Le livre physique 11

b) Le livre numérique 11

1.2.4. Constat 14

1.3. Segments de clientèle et pratiques de lecture 14

1.4. Le prix du livre en Belgique et la tabelle 16

1.4.1. Fixation du prix en Belgique : la tabelle 16

1.4.2. La suppression de la tabelle : un renouveau pour les librairies ? 17

2. Mise en lumière des problématiques **19**

2.1. Les concurrents des librairies indépendantes 19

2.1.1. Bibliothèques 20

2.1.2. Librairies d'occasion 21

2.1.3. Plateformes de distribution numérique : Youtube 23

2.1.4. Grandes enseignes de librairies : chaînes de librairie et grandes surfaces 24

2.1.5. Les librairies en ligne 26

2.2. Le livre numérique 30

2.3. Redéploiement de la chaîne du livre 31

3. Question de recherche **33**

4. Pourquoi est-il important de préserver les librairies indépendantes ? 34

4.1. La librairie indépendante, plus qu'un simple espace commercial 34

4.1.1. La librairie comme lieu de proximité et lieu culturel 34

4.1.2. La librairie comme tiers-lieu 36

4.2. Et si les librairies physiques disparaissaient ? 37

4.2.1. Et si les librairies indépendantes n'étaient plus là ? 38

4.2.2. Et si tous les types de librairies physiques disparaissaient ?....38
5. Méthodologie....39
5.1. Explication de la démarche....39
5.2. Outil 1 : TRIZ....40
5.2.1. Présentation générale....40
5.2.2. Principes et méthodes de TRIZ....42
5.2.3. Pourquoi utiliser TRIZ dans ce travail ?....44
5.3. Outil 2 : Business Model Canvas....44
5.3.1. Présentation générale....44
5.3.2. La matrice du BMC....45
5.3.3. Typologie....49
5.4. Combinaison de TRIZ et BMC....50
5.5. Méthodologie de sélection des librairies....50
5.5.1. Recherche des librairies : critère de sélection....51
5.5.2. Choix, justification et critère de saturation....53
5.6. Tableaux d'analyse....55
6. Description approfondie des librairies choisies....59
6.1. Papyrus (Namur)....61
6.2. Filigranes (Bruxelles)....65
6.3. Cook&Book (Bruxelles)....69
6.4. La librairie des Etoiles (Jumet – Belgique)....73
6.5. Morioka Shoten (Japon)....77
6.6. La librairie des PUF (Paris)....81
7. Résultats de l'analyse des librairies....83
7.1. Résultats généraux....83
7.2. Résultats par rapport aux librairies en ligne....85
7.3. Suggestions, concepts possibles....88
Conclusion....91
Bibliographie....94
Annexes....100
Annexe 1 : Papyrus....100
Annexe 2 : Filigranes....103
Annexe 3 : Cook&Book....106
Annexe 4 : La librairie des Etoiles....109
Annexe 5 : Morioka Shoten....111
Annexe 6 : La librairie des PUF....113

Introduction

Les librairies indépendantes sont ancrées dans notre paysage culturel. Nous nous sommes tous déjà rendus en librairie pour acheter un livre, que l'on soit lecteur occasionnel ou un lecteur assidu. Nous avons tous eu une librairie indépendante dans notre quartier, et connaissons également tous aussi une librairie de notre village ou de notre quartier qui s'est trouvée dans l'obligation de fermer.

À l'heure du numérique et de l'essor des librairies en ligne, ces librairies connaissent une vague de fermetures. Grâce aux nouvelles technologies, les clients ont accès à un très grand nombre d'ouvrages, à prix attractifs, sans devoir se déplacer. Les habitudes ont changé et ce n'est plus une évidence de se rendre en librairie indépendante pour acheter un livre aujourd'hui. Face à la grande concurrence actuelle, les librairies indépendantes ont dû réagir. Elles ont mis en place des stratégies pour se renouveler et continuer d'attirer les clients dans leur magasin, malgré les alternatives possibles pour leur clientèle.

Pour découvrir ces dispositifs mis en place, le travail consistera à observer six librairies, à l'aide de deux grilles d'analyses. L'une est construite grâce à la méthode de créativité TRIZ, l'autre est celle du Business Model Canvas. La méthode de créativité TRIZ est à l'origine utilisée pour des problèmes d'ingénierie et de conception d'objets (ALTSHULLER, 1994). Mais elle est adaptée dans ce travail à une autre situation, en tant qu'outil d'analyse de l'organisation d'une entreprise, les librairies indépendantes. L'objectif de ce mémoire est donc double : non seulement trouver des modèles de librairies qui parviennent à assurer leur survie face aux librairies en ligne, mais également montrer qu'il est possible d'adapter la méthode TRIZ dans un autre domaine que le domaine scientifique et d'ingénierie.

Dans un premier temps, ce mémoire dresse un état des lieux de la situation des librairies en Belgique. Les principaux acteurs de la chaîne économique du livre sont présentés de façon détaillée. Vient ensuite la description de l'évolution de la situation du marché du livre en Belgique, en prenant en compte l'arrivée du numérique sur le marché et les habitudes des lecteurs belges. Cette section souligne également les implications de la suppression de la tabelle en Belgique et les opportunités liées à celle-ci (chapitre 1).

Ce travail revient ensuite sur les grands concurrents des librairies indépendantes et les autres problématiques existantes telles que le redéploiement de la chaîne du livre et le développement

du numérique (chapitre 2), avant que ne soit définie et justifiée la question de recherche. Le chapitre 4 s'intéresse aux enjeux de la préservation des librairies indépendantes dans le monde d'aujourd'hui (chapitre 4).

Pour proposer des solutions innovantes, ce travail se base ensuite sur la méthode de créativité TRIZ ainsi que l'outil BMC, développés et explicités en détail au début du chapitre. Cette section détaille également le processus de sélection des six librairies choisies pour effectuer ce travail (chapitre 5).

L'utilisation des deux outils (TRIZ et BMC) contribue ensuite au développement de certaines idées pour permettre aux librairies indépendantes de continuer à croître. Un tableau d'analyse, développé à partir de principes de la méthode TRIZ, sert à étudier rigoureusement les librairies sélectionnées. Sur base des analyses effectuées, le mémoire dégage les points forts et points faibles des librairies particulières et originales sélectionnées, sur base du tableau de TRIZ et du BMC. Il met aussi en lumière les aspects distinctifs qu'elles élaborent pour lutter face au succès sans cesse croissant des librairies en ligne. Par ailleurs, des pistes de solutions sont élaborées à l'aide de TRIZ pour aboutir à des concepts innovants sur base des librairies sélectionnées (chapitres 6 et 7).

Enfin, la conclusion revient sur les résultats principaux et ouvre des perspectives pour des futurs travaux éventuels.

Pour accompagner ce mémoire, les tableaux d'analyse de TRIZ complétés pour chaque librairie sont repris en annexe. Ces tableaux sont utilisables en parallèle de la lecture des points 6 et 7 pour mieux comprendre les analyses.

1. La librairie en Belgique

1.1. La chaîne économique du livre

Une bonne connaissance de la chaîne du livre est indispensable à la compréhension des enjeux concernant le monde des librairies. Chaque élément du circuit du livre, depuis sa création chez l'auteur jusqu'au moment où il se retrouve entre les mains du lecteur, en passant par des acteurs intermédiaires, participe au processus de vente du livre en Belgique[1]. La chaîne économique du livre[2] est en effet constituée d'une succession d'acteurs fortement dépendants les uns des autres : auteur, éditeur, diffuseur, libraire, lecteur[3].

Toutes les informations sur la structure de la chaîne du livre proviennent de l'ADEB[4].

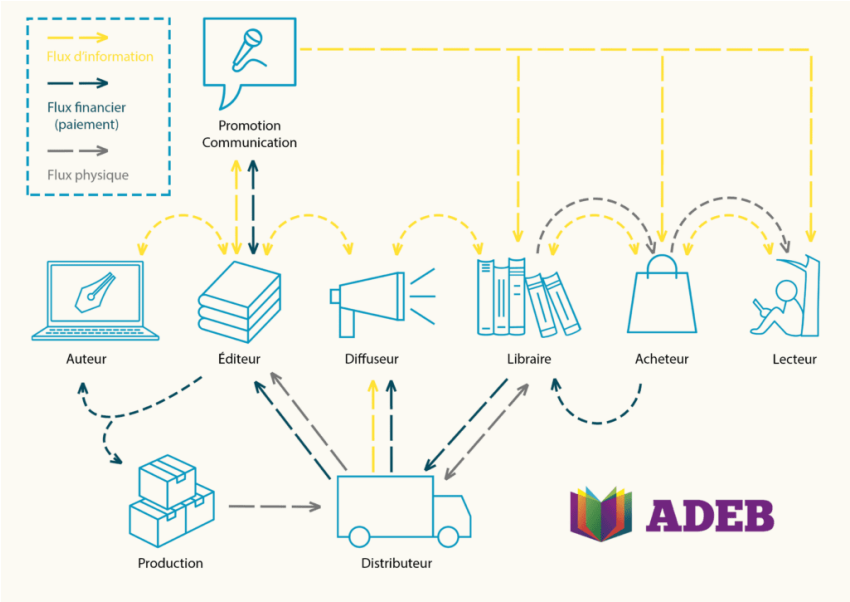

Figure 1.1 Chaîne économique du livre (https://adeb.be/)

1.1.1. Auteur

L'auteur écrit son manuscrit et l'envoie à un éditeur pour fixer un contrat d'édition dans le but de publier l'ouvrage et le rendre accessible aux lecteurs.

[1] https://adeb.be/outils/f-a-q/
[2] La chaîne est explicitée dans le schéma ci-dessous. Lors de la lecture des descriptions des différents acteurs, il peut être intéressant de revenir à ce schéma pour en avoir une bonne visualisation. Ce schéma a été élaboré par l'Association des éditeurs belges (ADEB).
[3] Cette chaîne est une chaîne théorique. Certains maillons peuvent assurer plusieurs fonctions en même temps. Par exemple, Hachette est à la fois diffuseur et distributeur.
[4] https://adeb.be/outils/f-a-q/

1.1.2. Éditeur

L'éditeur amène l'auteur avec lequel il a passé un contrat à publier son manuscrit. Il s'occupe de toutes les corrections du roman, de la mise en page, de la réécriture, mais aussi de la production, de la diffusion et de la distribution des ouvrages. Il « définit la position d'un ouvrage ou d'une collection sur le marché, en matière de contenu, prix et tirage » (CHABAULT, 2014, p. 15). En prenant en charge la publication du roman, l'éditeur est celui qui prend les risques financiers dans la chaîne car il s'occupe des dépenses pour produire les livres sans garantie de pouvoir les rentabiliser. L'éditeur s'assure aussi de la promotion et communication autour du livre en collaboration avec le diffuseur.

1.1.3. Diffuseur

Le diffuseur est en charge de la partie marketing dans la chaîne. Il assure la promotion des ouvrages et les vend à différents détaillants tels que les librairies, les grandes surfaces et les librairies en ligne notamment. Ce rôle peut être assumé complètement ou partiellement par l'éditeur.

1.1.4. Distributeur

Le distributeur s'occupe de la logistique de la chaîne, c'est-à-dire l'ensemble des tâches matérielles liées à la circulation physique du livre : le stockage, les envois, ainsi que les flux financiers, les facturations des ouvrages aux points de vente, ... Il prend en charge le transfert des livres des points de production aux points de vente.

Deux types d'informations sont relayées entre le distributeur et le détaillant : la transmission des commandes et l'état des stocks (CHABAULT, 2014, p. 16).

Ces distributeurs sont des intermédiaires de vente. Selon LENTZEN (1980, p. 7), différents types d'intermédiaires fournissent les livres aux points de vente :

- les maisons d'édition : les éditeurs disposent soit de leur propre réseau de distribution, soit s'adjoignent au réseau d'un autre éditeur. C'est ce distributeur qui approvisionne les nombreux points de vente dans le pays.
- les grossistes : ils gardent des stocks de livres et approvisionnent les librairies de la province/région.
- les rack jobbers : ils gèrent des rayons difficiles et spécialisés, où les articles subissent des variations saisonnières. Ils gèrent principalement les rayons livresques de la grande distribution.

1.1.5. Les points de vente

Le détaillant propose un assortiment d'ouvrages aux clients, mais se charge également du conseil, de la traite des commandes et des retours aux distributeurs (CHABAULT, 2014, p. 16).

L'ADEB divise l'ensemble de ces points de vente en quatre types de librairies :

a. Librairies de 1er niveau : librairies où 90% du chiffre d'affaire provient de la vente de livres.

> Les librairies indépendantes : le livre est leur activité principale. Le rôle traditionnel du libraire est de conseiller et orienter les clients, ainsi que de gérer et renouveler ses stocks. Les librairies indépendantes de Belgique se sont regroupées au sein d'un syndicat appelé « Le syndicat des librairies francophones de Belgique »[5]. Elles ne font pas partie d'un groupe financier.

> Les chaînes de librairies (Fnac, Club, ...) : librairies nommées succursales appartenant à un groupe financier. Elles semblent fonctionner comme des librairies indépendantes mais elles proposent un choix de titres plus populaires et semblables au sein des magasins d'une même chaîne, et ces librairies ont généralement des conseils moins personnalisés.

b. Librairies de 2ème niveau ou librairies de presse : ce sont des points de vente non spécialisés en livres. 50% de leur chiffre d'affaire provient de la vente d'articles de presse. Mais elles vendent aussi d'autres articles tels que des magazines, le journal, le lotto, du tabac, des confiseries. Les livres proposés sont principalement des best-sellers.

c. Grandes surfaces : la vente de livres n'est qu'une petite partie de leur activité. Les livres vendus sont principalement des best-sellers, des livres de poche et de la jeunesse. Comme elle disposent de beaucoup d'espace, elles proposent généralement un large choix de livres.

d. La vente en ligne : achat de livres sur des plateformes en ligne. Ces plateformes, accessibles via ordinateur, smartphone et tablette peuvent appartenir à une librairie physique ayant un site en ligne, ou à une librairie uniquement virtuelle telle qu'Amazon.

[5] https://www.leslibrairiesindependantes.be/

Du seul point de vue des ventes physiques, chaque type de point de vente réalise un chiffre d'affaire différent sur la vente de livre en Belgique, tel que représenté ci-dessous :

Évolution des ventes 2016-2017 par canaux de commercialisation
(base en euros courants)

VENTILATION PAR CANAUX DE COMMERCIALISATION	Part du chiffre d'affaires 2017	Évo. 2017/2016	Évolution sur 5 ans (2012-2017)
Librairies générales ou spécialisées	28,1%	-1,5%	-1,0 %
Grandes surfaces non spécialisées	18,3%	-1,6 %	-2,5 %
Librairies de deuxième niveau	10,0%	6,9%	-1,3 %
Clubs de livres	7,5%	-7,8%	-0,8%
Ventes directes	10,4%	-5,4%	-5,8 %
Points de vente divers	3,2%	6,9%	16,6 %
Librairies succursalistes	22,6%	10,8%	0,0%
TOTAL	***100,00%***	***+1,1 %***	***- 1,3%***

(Source : PILEn/ ADEB)

Figure 1.2. Évolution des ventes 2016-2017 par canaux de commercialisation (https://adeb.be[6])

Les librairies générales ou spécialisées réalisent 28% du chiffre d'affaire belge des ventes physiques. Elles restent donc, et ce depuis plusieurs années, le point de vente privilégié pour les lecteurs en Belgique. Cette proportion chez les librairies physiques est stable depuis 5 ans.

Il convient cependant de noter que ces données n'incluent pas les achats en ligne, alors qu'ils s'élevaient à 36% des ventes totales en 2017-2018.

1.1.6. Alternatives au circuit classique de la chaîne du livre

Des alternatives à ce circuit linéaire sont possibles. Si certaines se développent et sont implémentées progressivement (auto-édition, vente directe en ligne), d'autres restent à l'état de potentialité.

a) Les alternatives actuelles

Parmi les alternatives déjà existantes il faut noter l'auto-édition[7]. L'auteur, au lieu d'être en contact avec son éditeur, assure seul plusieurs tâches de la chaîne. Il reprend le rôle de l'éditeur et s'occupe lui-même de contacter le diffuseur, l'imprimeur, et de rendre accessible son livre auprès des clients. L'auteur change ainsi les canaux de communication avec les lecteurs. Grâce à l'auto-édition, l'auteur bénéficie d'une grande autonomie : il est maître de la publication de

[6] Rapport intitulé *Le marché du livre de la langue française en Belgique*, Service général des Lettres et du livre, 2018, p. 14 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-March%C3%A9-du-livre-2017.pdf).
[7] https://www.publier-un-livre.com/9-auto-edition/index.html

son livre du début à la fin et en garde les droits. Cette solution s'adresse tant aux auteurs ayant déjà un lectorat fidèle qu'aux auteurs néophytes.

Le contact avec le client est différent : au lieu d'être en contact avec le libraire, le client est directement en contact avec l'auteur, soit par un site internet personnalisé, soit par une plateforme intermédiaire. Dans tous les cas, l'auteur contrôle les ventes auprès de ses clients. L'auteur est donc souvent plus accessible, car il se charge lui-même de la promotion de son ouvrage auprès des lecteurs potentiels.

Les auto-éditions sont toutefois critiquées. Elles permettent de passer outre le travail d'un éditeur et représentent un danger potentiel pour celui-ci. Elles montrent que les auteurs peuvent en effet se passer du travail d'un éditeur, en leur permettant de garder leurs droits sur leurs ouvrages. Les auteurs auto-édités publient également régulièrement en numérique. Le numérique représente en effet un moyen simple de se faire publier, sans avoir besoin ni d'éditeur, ni d'imprimeur. Amazon propose des solutions faciles pour publier via leur plateforme, ce qui représente une menace potentielle pour les libraires. On peut dès lors craindre une surproduction d'ouvrages par rapport au nombre de lecteurs. Le métier d'auteur devient donc d'autant plus difficile. L'offre risque aussi d'être de moins bonne qualité sans vérifications externes systématiques. Malgré les craintes et les critiques qu'elle subit, l'auto-édition ne devrait pas être vue systématiquement comme une menace pour la chaîne du livre habituelle mais comme un élément complémentaire. Les librairies auraient dont tout intérêt à collaborer avec les auteurs auto-édités afin d'élargir leurs partenariats et de développer par ce biais leur offre et leur proposition de valeur.

Au rang des alternatives déjà mises en place, il existe la possibilité pour les maisons d'éditions de vendre directement sur internet sans passer par un libraire. Les plus petites maisons d'édition proposent de commander leurs ouvrages directement sur leur site internet ou un site partenaire, en livraison ou en numérique. Elles possèdent aussi souvent un stand en salons littéraires, où elles vendent leurs ouvrages directement aux lecteurs. De ce fait, les canaux de contact des lecteurs sont différents, car ils n'ont plus besoin des librairies pour avoir accès aux ouvrages.

b) Alternative potentielle

De manière théorique, une autre alternative serait que les librairies jouent également le rôle d'éditeur. L'une des librairies présentées plus tard dans ce travail effectue déjà ce travail

d'édition, mais cela reste une activité mineure et peu développée. De ce fait, la chaîne du livre se verrait raccourcie d'un maillon. Le libraire serait directement en contact avec les auteurs. Il contrôlerait les canaux de communication avec les clients pour ses ouvrages, sa propre librairie, des librairies partenaires, … La librairie pourrait développer une clientèle non seulement fidèle à son magasin mais également fidèle à la maison d'édition. Elle deviendrait un acteur plus important dans la chaîne du livre. Le dynamisme créé permettrait de développer une communication plus large au sein des acteurs de la chaîne. Pour aller plus loin, la librairie ou un groupe de librairies pourrait travailler en partenariat direct avec des auteurs et aussi pour avoir les droits de certains ouvrages afin de les vendre dans leur magasin ou magasins partenaires. Dans ce cas, la librairie offrirait une valeur ajoutée grâce aux livres qu'elle possède.

Toutes ces alternatives, existantes ou à développer, visent à changer la dynamique de cette chaîne, modifiant le business modèle du système : la proposition de valeur, les canaux de communication et de vente, les partenariats et la relation avec les clients. Ces alternatives possibles ou existantes changent également la position du libraire pour la renforcer ou au contraire l'affaiblir.

1.2. Évolution du marché du livre en langue française en Belgique

1.2.1. Chiffre d'affaire sur le marché belge

Regardons les données de vente du livre en Belgique :

Évolution à prix constants du marché du livre de langue française en Belgique (tableau 2)

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Marché (milliers d'euros)	264.313	254.292	243.576	234.201	226.027	226.260	216.745	**214.517**
Indice (2010 = 100)	*100,00*	*96,2*	*92,2*	*88,6*	*85,5*	85,6	82,0	**81,2**
Variation annuelle en euros constants		-3,8%	-4,2%	-3,8%	-3,5%	0,1%	-4,2%	**-1,0%**

Figure 1.3. Évolution à prix constants du marché du livre en langue française en Belgique (tableau 2) - (https://adeb.be[8])

[8] Rapport de l'ADEB intitulé *Le marché du livre de la langue française en Belgique*, Service général des Lettres et du livre, 2018, p. 7 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-March%C3%A9-du-livre-2017.pdf).

Les chiffres ci-dessus montrent que depuis 10 ans, le chiffre d'affaire du marché belge livresque est en légère baisse : il a en effet diminué de 263 313 à 214 517 milliers d'euros entre 2010 et 2017, ce qui représente une baisse de 18,5% du chiffre d'affaire.

Ces chiffres révèlent clairement que le secteur rencontre des difficultés. Dans les prochaines sections, nous essaierons de mettre plus précisément ces problèmes en lumière. En raison de cette baisse généralisée du chiffre d'affaire, créer une librairie aujourd'hui n'est pas sans danger (multiples concurrences, changements d'habitudes, fragilité financière du secteur par exemple). Les librairies actuelles doivent trouver un moyen de se distinguer pour continuer à attirer les clients.

1.2.2. Différentes disciplines

Le secteur du livre comprend de nombreuses disciplines différentes.

Évolution des ventes 2016 - 2017 par catégories éditoriales

(base en euros courants)

VENTILATION PAR DICIPLINES	Part du chiffre d'affaires 2017	Évo. 2017/2016
Littérature générale	17,7%	-5,0%
B.D.	18,2%	+6,9%
Beaux-livres et livres pratiques	13,9%	-3,1%
Livres de poche	12,4%	+6,7%
Livres scolaires et parascolaires	12,4%	+1,1%
Livres pour la jeunesse	9,8%	-4,9%
Livres de sciences humaines	7,6%	+0,8%
Dictionnaires et encyclopédies	3,3%	+16,3%
Divers et produits mixtes	2,9%	+13,3%
Livres scientifiques, techniques et médicaux	1,8%	+1,6%
TOTAL	**100,0%**	**+1,1%**

Figure 1.4. Évolution des ventes 2016 - 2017 par catégories éditoriales (base en euros courants) (https://adeb.be[9])

La littérature générale représente 17,7% de la part du chiffre d'affaire, mais n'est pas la plus importante du classement. C'est en effet la bande dessinée qui représente la plus grande part du

[9] Rapport de l'ADEB intitulé *Le marché du livre de la langue française en Belgique*, Service général des Lettres et du livre, 2018, p. 12 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-March%C3%A9-du-livre-2017.pdf).

chiffre d'affaire avec 18,2%. Suivent ensuite les beaux-livres[10] et livres pratiques, les livres de poche et les livres scolaires parmi les disciplines les plus vendues.

Vu cette grande diversité, les librairies ne proposent pas tous les types de disciplines, mais choisissent de se spécialiser dans un ou plusieurs domaine(s) en particulier. Toutes les disciplines ne rapportent pas le même montant aux librairies, et ne sont pas représentées dans la même proportion. Cette diversité force une répartition des lecteurs entre les librairies : un lecteur, en fonction de ses besoins, se rendra dans une librairie proposant les disciplines les plus adaptées à ses besoins.

1.2.3. Le livre physique et numérique chez les éditeurs belges

Il n'existe pas en Belgique de recensement obligatoire des ventes du livre. Les statistiques sont réalisées par l'ADEB annuellement auprès des éditeurs membres. Bien que les statistiques disponibles restent limitées, elles sont à l'heure actuelle le meilleur aperçu disponible de la situation réelle. « Les chiffres d'affaires déclarés sont les montants facturés par les éditeurs. Ils recouvrent donc indistinctement les ventes après ristourne de distribution et les ventes directes. » De plus, étant donné que la production des éditeurs belges représente 25 à 30% des ventes en Belgique en langue française (les 70% restants proviennent de la France), les chiffres ne représentent pas la totalité du chiffre d'affaire des livres vendus en Belgique. Il y a donc un biais dans l'exactitude des chiffres. Cependant, les chiffres exacts ne sont pas recherchés dans ce travail : ces chiffres restent pertinents car ils révèlent certaines tendances, à la hausse ou à la baisse, chez le livre physique et le livre numérique[11].

Les chiffres d'affaires effectués par les éditeurs belges en livres physiques et en livres numériques sont assez différents.

[10] « Un beau-livre est un ouvrage de grand format, bien plus en tout cas que les livres standard, avec une grande importance du visuel et surtout qui est de qualité, tant en terme d'impression que de papier » (https://www.youscribe.com/page/ebook/beau-livre-decouvrir)

[11] Rapport de l'ADEB intitulé *Les chiffres-clés du secteur, Production stable dans un marché contrasté*, Production du livre de la langue française en Belgique, marchés numériques et pratiques de lecture, 2019, p. 2-3 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Booklet-Statistiques-def2019.pdf).

a) Le livre physique

Editions propres (papier) (millions €)	2015	2016	2017	2018
Belgique	109,16	95,81	99,44	97,46
Export	82,45	83,32	92,24	97,07
Total	191,61	179,13	191,68	194,53

Figure 1.5. Revenu des éditeurs belges en Belgique du papier (http://adeb.be[12])

En tenant uniquement compte du total, le secteur paraît stable. Cependant, le chiffre d'affaire de la vente papier en Belgique exposé ci-dessus indique une forte baisse depuis 2015 : il passe de 109,16 à 97,46 millions €, ce qui représente une baisse de 10,7%. À l'inverse, l'exportation de la production des éditeurs belges se porte très bien avec une augmentation de 17% du chiffre d'affaire entre 2015 et 2018. L'augmentation de l'exportation masque une forte baisse des ventes dans le pays, mais permet de compenser l'instabilité des ventes physiques du pays. Le succès des BD et livres jeunesse en Belgique peuvent expliquer le succès de la production belge dans les pays étrangers.

Les ventes papier des éditeurs belges en Belgique baissent pour de multiples raisons. L'une d'entre elles coïncide avec l'avènement du livre numérique.

b) Le livre numérique

Le livre numérique, également appelé ebook, est un fichier texte électronique, qui peut être lu sur ordinateur, tablette, smartphone ou liseuse.

Aujourd'hui, le format papier reste le préféré des belges : 94% des lecteurs lisent en format papier ; 42% des belges lisent même exclusivement en format imprimé. Mais le nombre de lecteurs sur support numérique est en augmentation : en 2019, 52% des lecteurs affirment lire sur les deux supports, alors qu'ils n'étaient que 44% en 2018. 6% des lecteurs affirment même lire exclusivement en numérique aujourd'hui, et leur nombre est en augmentation. Par ailleurs,

[12] Rapport de l'ADEB intitulé *Les chiffres-clés du secteur, Production stable dans un marché contrasté*, Production du livre de la langue française en Belgique, marchés numériques et pratiques de lecture, 2019, p. 3 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Booklet-Statistiques-def2019.pdf).

30% des lecteurs lisant exclusivement sur papier envisageaient de lire en numérique en 2019, contre 24% en 2018[13]. De plus en plus de personnes songent donc à combiner le papier et le numérique, voire à délaisser le format physique.

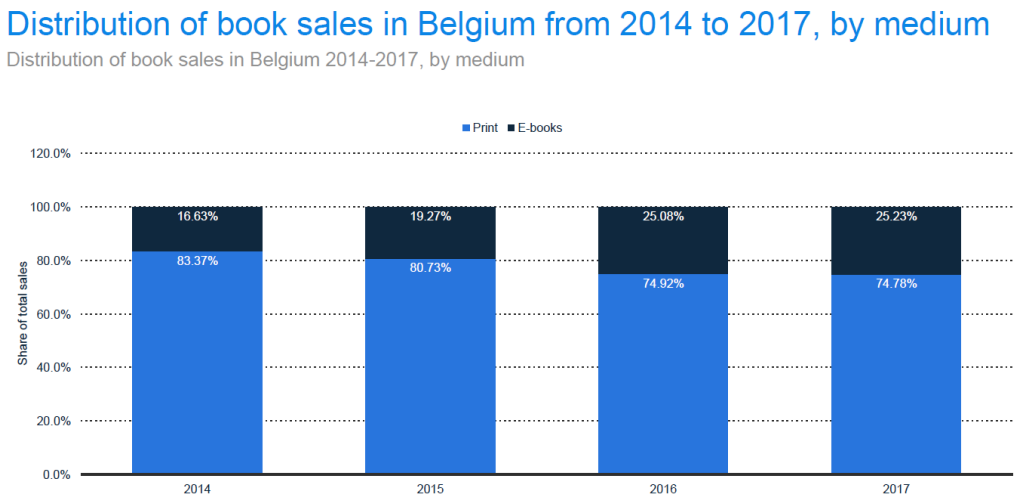

Figure 1.6. Distribution des ventes de livre en Belgique de 2014 à 2017, par média (https://www.statista.com[14])

Editions propres (numérique) (millions €)	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Français	13,51	17,50	16,20	16,04
Néerlandais	29,89	39,76	43,47	41,41
Autre	2,34	2,72	4,99	7,2
Total	45,74	59,99	64,66	64,65

Figure 1.7. Revenu des éditeurs belges en Belgique du numérique (https://adeb.be[15])

Du point de vue des ventes, la part du numérique est en augmentation : 25,23% des livres vendus en 2017 sont numériques contre 16,63% en 2014 (voir Figure 1.6.). Le chiffre d'affaire

[13] Rapport de l'ADEB intitulé *Les chiffres-clés du secteur, Production stable dans un marché contrasté*, Production du livre de la langue française en Belgique, marchés numériques et pratiques de lecture, 2019, p. 7-9 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Booklet-Statistiques-def2019.pdf).
[14] https://www.statista.com/statistics/642173/distribution-of-book-sales-in-belgium-by-medium/
[15] Rapport de l'ADEB intitulé *Les chiffres-clés du secteur, Production stable dans un marché contrasté*, Production du livre de la langue française en Belgique, marchés numériques et pratiques de lecture, 2019, p. 3 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Booklet-Statistiques-def2019.pdf).

du numérique confirme donc la tendance remarquée précédemment : sur la période qui s'étale de 2015 à 2018, une augmentation nette de 41% est évidente. Bien qu'il ne connaisse pas un succès comparable à l'arrivée des musiques ou films numériques, l'impact du livre numérique ne doit pas être négligé même si son augmentation resterait modérée au cours des années à venir sur base de ces chiffres. Les librairies actuelles doivent par conséquence tenir compte de ces changements : des lecteurs achetant en numérique n'ont en effet plus besoin de venir en librairie.

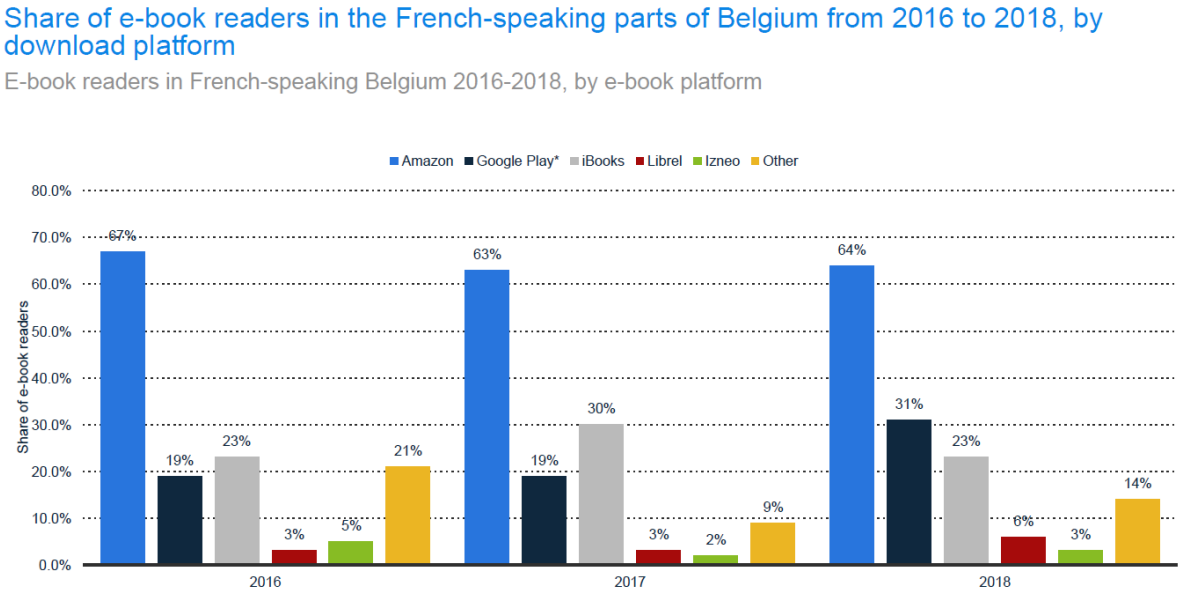

Figure 1.8. Part des lecteurs de livres électroniques dans la partie francophone de la Belgique de 2016 à 2018, par plateforme de téléchargement (https://www.statista.com, réalisé par Ipsos[16])

Le graphique ci-dessus montre la répartition d'achats d'ebooks par plateforme. Sans surprise, la majorité des consommateurs, 64% en 2018, achète chez le grand concurrent des librairies indépendantes : Amazon. Google Play et iBooks constituent respectivement les second et troisième choix des consommateurs. Il est intéressant de remarquer la cinquième position de Librel dans ce classement. Librel est un portail numérique qui résulte d'une collaboration entre les librairies indépendantes belges[17]. La création de cette plateforme permet aux libraires indépendants de proposer une offre numérique afin de rester dans la course avec la concurrence. Les chiffres montrent toutefois qu'ils restent loin derrière le géant Amazon.

[16] https://www.statista.com/statistics/1035188/platforms-for-e-books-dowloads-in-french-speaking-belgium/
[17] https://www.librel.be/

Les ebooks ont l'avantage de permettre aux consommateurs de remplacer les livres physiques par un moyen de lecture moins coûteux (sans frais de production, de livraison, ou de stockage). Ils sont par ailleurs accessibles directement, sans délai d'attente dû à une commande éventuelle. En outre, il n'est pas nécessaire de se déplacer et les achats peuvent s'effectuer à n'importe quelle heure de la journée. Ces avantages peuvent expliquer l'attrait actuel pour le numérique. Il est important que les librairies suivent cette tendance pour rester en concurrence avec les vendeurs en ligne.

1.2.4. Constat

Depuis 10 ans, la valeur générale du marché francophone du livre belge baisse, tant du point de vue du nombre de livres belges physiques distribués que de son chiffre d'affaire. Cette baisse reste pour l'instant modérée, mais démontre que le secteur n'est pas florissant.

Les habitudes des lecteurs changent. De plus en plus de lecteurs achètent en numérique, remplaçant de ce fait les canaux d'achat traditionnels (librairie physique) par des ebooks. Les librairies doivent s'adapter à ce changement, et trouver un moyen de continuer à attirer cette clientèle qui aime lire sur les deux supports.

Avec l'arrivée du livre électronique et la baisse de la valeur du marché, lancer une nouvelle librairie aujourd'hui relève d'un véritable défi. Il s'agit de trouver des solutions et des innovations pour ramener les segments de clientèle sensibles au numérique en librairie physique, et en particulier en librairie indépendante, pour rester financièrement viable.

1.3. Segments de clientèle et pratiques de lecture

Une librairie peut cibler un ou plusieurs segments de clientèle, et spécialiser son offre en fonction du ou des segment(s) choisi(s). Les librairies ont alors le choix soit de proposer une offre suffisamment large pour satisfaire leur clientèle, soit de se spécialiser dans une ou plusieurs discipline(s) particulière(s). Elles peuvent ainsi proposer un plus large choix de livres scolaires ou scientifiques, de livres adressés aux plus jeunes ou encore aux plus âgés.

Cette spécialisation éventuelle des librairies a des répercussions sur la facilité du lecteur à trouver certains ouvrages. En fonction de ce qu'il recherche, le lecteur se tournera vers des endroits différents les plus adaptés à son besoin. Des lecteurs recherchant des best-sellers

pourront les trouver dans la grande majorité des librairies. D'autres intéressés par des livres scientifiques dans un domaine très précis chercheront davantage dans des boutiques spécialisées ou sur internet pour avoir accès à un plus large choix. Les magasins d'occasion sont aussi considérés pour trouver certains ouvrages, tandis que d'autres refuseront de lire un livre qui n'est pas neuf. Tout dépend donc des préférences de chacun.

Étudions maintenant le profil des Belges en matière de lecture. En Belgique, 85% de la population lit régulièrement[18]. Selon les résultats annuels de l'ADEB sur le marché du livre en langue française en Belgique et sur les pratiques de lecture[19], il n'y a pas de différence entre le fait d'être un garçon ou une fille, car 51% des lecteurs belges sont des filles contre 49% de garçons. Aucune tranche d'âge spécifique ne lit plus qu'une autre. Les lecteurs de livres imprimés lisent en moyenne 14 livres par an et en ont acheté 9 en moyenne sur l'année 2019.

Les Belges sont des lecteurs plutôt réguliers : 57% disent lire au minimum une fois par mois (parmi eux, 19% affirment lire tous les jours), contre 14% qui ne lisent jamais[20].

Les raisons qui poussent les Belges à lire des livres sont diverses. Parmi tous les lecteurs, 88% lisent pour le loisir, 44% pour le travail et 42% pour les études. Ces chiffres restent stables depuis plusieurs années. En ce qui concerne le numérique, la plus grande différence par rapport à la lecture sur format papier s'observe dans les lectures de loisir : la proportion de lecteurs loisirs en numérique ne s'élève qu'à 64%, là où elle monte à 55% pour le travail et 44% pour les études[18]. Les e-lecteurs seraient donc plus attirés par la lecture numérique pour le travail et pour les études que pour le loisir. Il est logique de penser que les lecteurs utilisent le support numérique quand ils éprouvent plus de difficulté à trouver leur lecture en format physique puisqu'il s'agit souvent d'un domaine spécialisé. Les livres de loisir en revanche restent plus accessibles. Il n'est dès lors pas surprenant que les gens continuent à se fournir en lecture loisir en format papier lorsque c'est possible. Ces constatations pourraient expliquer l'écart entre la proportion de lecteurs loisirs en format physique et numérique.

En conclusion, le marché du livre reste très important en Belgique. 85% des Belges affirment lire régulièrement. Cette proportion de la population est très conséquente : la lecture concerne

[18] Rapport de l'ADEB intitulé *Livre : sondage sur les modes de consommation*, Ipsos, 2019, p. 15 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Livre-Sondage-sur-les-modes-de-consommation-2019.pdf).
[19] Rapport intitulé *Les chiffres-clés du secteur, Production stable dans un marché contrasté*, Production du livre de la langue française en Belgique, marchés numériques et pratiques de lecture, 2019, p. 7-9 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Booklet-Statistiques-def2019.pdf).
[20] Statistiques tirées de Statista, *How often do you read a book? Book reading frequency in Belgium in 2017*. Source: GSK. https://www.statista.com/statistics/716162/book-reading-frequency-in-belgium/

quasiment tous les Belges. S'il existe une évolution du mode de consommation, aucune diminution flagrante du nombre de lecteurs n'est constatée. Malgré les nouvelles technologies et les écrans, même si les gens lisent peut-être moins qu'avant, 85% d'entre eux restent des lecteurs réguliers.

1.4. Le prix du livre en Belgique et la tabelle

1.4.1. Fixation du prix en Belgique : la tabelle

La tabelle sur les livres en Belgique est née dans les années 1970 (HABRAND, 2010, p. 1) La tabelle est un « surcoût appliqué aux livres » (HABRAND, 2010, p. 1), de quelques pourcents du prix initial du livre, pour compenser les coûts supplémentaires que doivent supporter les libraires. Elle est créée à l'origine pour deux raisons : les plus grosses maisons d'édition étant situées en France, elle compensait les droits de douane entre la France et la Belgique, ainsi que la différence de valeur de la monnaie entre ces deux pays.

La France appliquait aussi une tabelle mais l'a supprimée en 1981 à la suite de la loi de Lang (HABRAND, 2010, p. 11). Désormais, la France applique la politique du prix unique tandis que la Belgique a conservé ce surcoût jusque 2019, avec sa suppression définitive prévue en 2021. Avec l'arrivée de l'euro en 1999 et la disparition progressive des douanes, la tabelle n'a en effet plus lieu d'être.

Depuis l'apparition de l'euro, la situation est restée statique en Belgique. La loi de fixation du prix en Belgique est celle du prix « conseillé » : l'éditeur indique le prix de vente indicatif sur le livre sur base du coût de fabrication du livre (HABRAND, 2010, p. 11). Les libraires choisissent ensuite de l'appliquer ou non, ainsi que d'ajouter une éventuelle tabelle.

Jusqu'à récemment, la tabelle était une taxe de 10 à 15% appliquée aux livres édités en France et vendus en Belgique. Il a fallu attendre début avril 2019 pour voir enfin un accord apparaître sur l'instauration d'un prix unique du livre en Belgique, tant en Wallonie et en Flandres qu'en région de Bruxelles-capitale[21]. Le 5 avril 2019, la loi est finalement instaurée progressivement dans tout le territoire avec pour objectif de démocratiser le prix du livre, de redonner une place plus importante à la lecture et de rendre une chance aux petits libraires de faire face à la concurrence. Ce prix unique du livre implique que les lecteurs trouveront leurs livres au même

[21] Le décret avait déjà été accepté en Flandres en juillet 2017 et en Wallonie en 2018, mais il restait la région de Bruxelles pour uniformiser la loi sur le territoire.

prix, décidé par l'éditeur, sur toutes les plateformes et tout le territoire : internet, librairies, grandes surfaces, ... La suppression est progressive et suit le schéma suivant :

2018 : application de la tabelle normale
2019 : diminution de la tabelle : maximum 8%
2020 : diminution de la tabelle : maximum 4%
2021 : suppression totale de la tabelle[22]

1.4.2. La suppression de la tabelle : un renouveau pour les librairies ?

Selon une analyse de la suppression de la tabelle dans le système français par les économistes Mathieu PERONA et Jérôme POUYET (2010, p. 63), l'imposition d'un prix unique a eu quatre conséquences majeures dans le système français. D'abord, ce prix unique a « fourni aux librairies […] la possibilité de financer le maintien d'un fonds important ainsi que leurs activités de promotion des nouveaux ouvrages » (PERONA & POUYET, 2010, p. 63). Ensuite, il a assuré la survie des plus petites librairies. Par ailleurs, « il ne semble pas avoir entraîné de hausse importante du niveau général des prix » (PERONA & POUYET, 2010, p. 63). Enfin, les économistes affirment que cette uniformisation des prix ne semble pas avoir mené à un appauvrissement de l'offre éditoriale.

En plus de ces résultats mis en lumière grâce à l'analyse du système français, d'autres avantages ont résulté de l'uniformisation du prix entre la Belgique et la France à la suite de la suppression de la tabelle belge. On constate d'une part que le déséquilibre entre la France et la Belgique se réduit. Auparavant en effet, les librairies françaises aux frontières belges entraient en concurrence avec les librairies belges : il était possible d'y trouver les mêmes livres qu'en Belgique mais à prix moindre. La différence se résorbera peu à peu avec la suppression de la tabelle. D'autre part, la concurrence des vendeurs en ligne, qui a augmenté avec le développement du numérique, s'amoindrit. La librairie traditionnelle ne subit en effet plus la

[22] Fédération Wallonie-Bruxelles, *Le prix unique du livre va progressivement devenir une réalité*, 2017 (http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=detail_article&no_cache=1&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Baction%5D=show&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bcontroller%5D=Document&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bpublication%5D=2160&cHash=b48bc0ae4df7ee1be1947a339f019647#:~:text=Le%20Parlement%20de%20la%20F%C3%A9d%C3%A9ration,%22tabelle%22%20aura%20totalement%20disparu).

concurrence des sites en ligne concernant les prix, comme Amazon, où la tabelle n'était pas d'application (HABRAND, 2010, p. 15-18).

Le prix unique en Belgique permettra donc potentiellement de ramener les clients dans les librairies. En effet, une étude de l'ADEB menée par Ipsos (voir figures 9 et 10 ci-dessous) a montré que, si le prix du livre en Belgique était aligné sur la France, c'est-à-dire serait moins cher qu'au temps de la tabelle, 6 lecteurs sur 10 achèteraient en librairie plutôt qu'en ligne sur des sites internet français. 6 lecteurs sur 10 affirment aussi qu'ils consacreraient un budget plus important pour l'achat de livres imprimés dans ce cas. Il y a donc beaucoup de clients potentiels à récupérer pour les librairies indépendantes. C'est le moment d'agir pour changer les habitudes des lecteurs et les ramener dans les librairies belges avant qu'ils ne prennent l'habitude de commander sur internet ou dans des grandes enseignes.

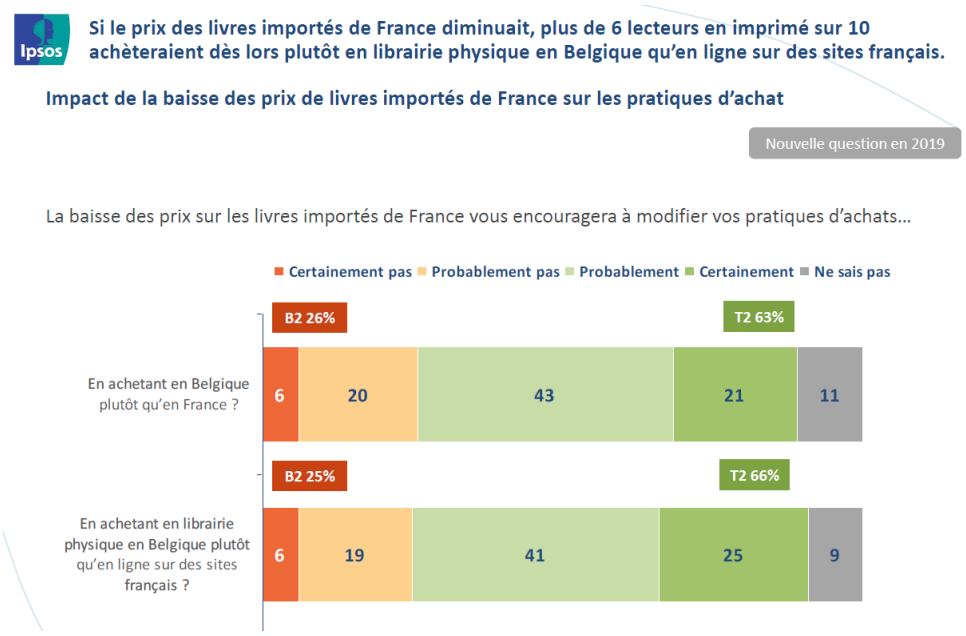

Figure 1.9. Impact de la baisse de prix de livre simportés de France sur les pratiques d'achat. (http://adeb.be[23])

[23] Rapport de l'ADEB intitulé *Livre : sondage sur les modes de consommation*, Ipsos, 2019, p. 36 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Livre-Sondage-sur-les-modes-de-consommation-2019.pdf).

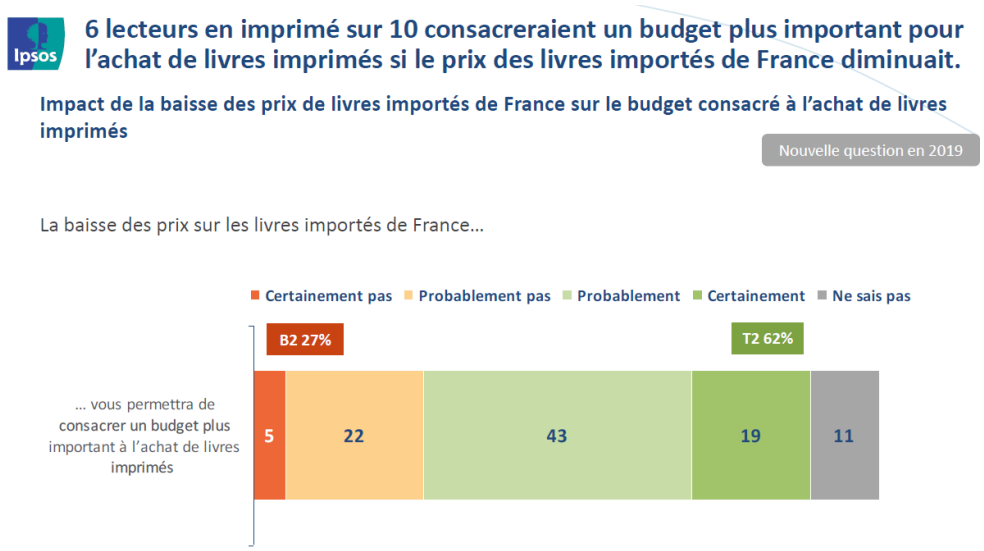

Figure 1.10. Impact de la baisse des prix de livres importés de France sur le budget consacré à l'achat de livres imprimés. (http://adeb.be [24])

Si le prix est identique dans tous les points de vente et sur toutes les plateformes, cela signifie que le lecteur choisira sa librairie non plus en fonction du prix mais en fonction d'autres critères, tels que le service, la qualité d'accueil, les conseils, l'éventail de choix, les activités, l'expérience, la proximité, … Si ces éléments ne suffisent pas à attirer les clients en librairie, les librairies doivent se réinventer, créer, innover pour attirer les clients.

2. Mise en lumière des problématiques

L'état des lieux sur la situation des librairies en Belgique a mis en lumière des problèmes liés au marché du livre tel qu'il existe aujourd'hui. Ces éléments problématiques pour les librairies indépendantes occasionnent des difficultés quant à leur viabilité. Ces problématiques sont : les fortes concurrences au rang desquelles figure la librairie en ligne, une augmentation des ventes numériques et une fragilité financière du système actuel.

2.1. Les concurrents des librairies indépendantes

Il existe de nombreuses alternatives aux librairies indépendantes et à la chaîne du livre telle que présentée au début. Il y a d'autres moyens d'obtenir de l'information et des livres qu'en librairie indépendante : en bibliothèque, en librairies d'occasion, sur des plateformes internet,

[24] Rapport de l'ADEB intitulé *Livre : sondage sur les modes de consommation*, Ipsos, 2019, p. 35 (https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Livre-Sondage-sur-les-modes-de-consommation-2019.pdf).

auprès des grandes enseignes telles que la Fnac ou Amazon, dans les grandes surfaces et les librairies en ligne.

2.1.1. Bibliothèques

Les bibliothèques fournissent l'accès aux livres d'une toute autre manière que les librairies. Il existe deux types de bibliothèques : les bibliothèques publiques communales et les bibliothèques universitaires.

Une bibliothèque communale est un lieu public qui appartient à l'administration communale, qui privilégiera les lectures pour le loisir ou la culture. Les bibliothèques universitaires proposent des ouvrages plus spécialisés, surtout à destination des étudiants ainsi que beaucoup d'espaces de travail calmes.

Une bibliothèque est un lieu culturel ouvert à tous, qui garantit l'accès au savoir (WHITE, 2012). Dans une bibliothèque, la location de livres est gratuite ou presque. Il est possible d'emprunter un nombre limité de livres pour une certaine durée. Il est également possible de consulter tous les ouvrages disponibles au sein même de la bibliothèque. C'est une façon d'accéder à une très large documentation ou à de nouvelles lectures pour le loisir et les études dans le cas d'une bibliothèque communale, ou pour le travail ou les études dans le cas d'une bibliothèque universitaire, et ce à moindre coût. Les bibliothèques facilitent l'éducation, grâce à leurs ressources documentaires, pour ceux qui n'ont pas les moyens d'acheter les ouvrages. Mais ce n'est pas uniquement un lieu qui stocke des livres, c'est aussi un lieu pensé pour venir lire dans un environnement calme, pour participer à des ateliers d'écriture ou autre type d'atelier éventuellement organisé par la bibliothèque, ou encore pour venir avec ses enfants le dimanche ou le mercredi après-midi.

La bibliothèque regroupe en son sein des connaissances accumulées depuis des générations. Là où la bibliothèque partage avec la librairie la mission de diffuser les livres, respectivement par location et vente, ainsi que la culture, la bibliothèque joue en plus un rôle de collection et préservation des ouvrages anciens afin de les rendre disponibles à tous.

Le fonctionnement d'une bibliothèque est donc très différent des librairies : le client en bibliothèque n'est pas détenteur des livres mais les partage. Les segments de clientèle intéressés par la recherche d'information pourront effectuer leurs recherches dans des bibliothèques ou acheter des ouvrages neufs en librairie, de ce point de vue-là les deux systèmes entrent en concurrence. Mais il y a un autre segment de clientèle qui sera uniquement intéressé par la

proposition des bibliothèques, et qui préférera emprunter ou simplement consulter des ouvrages anciens, ou emprunter des livres pour le loisir, sans vouloir en être propriétaire.

Parmi les bibliothèques, on peut également citer les petites bibliothèques de rue appelées boîtes à livres[25]. Depuis quelques années, elles se sont développées un peu partout dans le monde. Chacun est invité à déposer un livre, à en emprunter gratuitement, dans un esprit convivial de partage. Ces boîtes à livres s'inscrivent plutôt dans une démarche citoyenne et écologique qui favorise le lien social et donne un accès à la lecture à un public plus élargi.

2.1.2. Librairies d'occasion

« Le livre d'occasion […] correspond à une offre de livres de seconde main, dont le détaillant fixe le prix d'achat et de revente comme il l'entend »[26]. Les livres d'occasion peuvent être des éditions largement répandues et faciles à se procurer, ou au contraire des livres rares par leur ancienneté et/ou en raison du faible nombre d'exemplaires existant.

La librairie d'occasion vend énormément de livres et fait partie intégrante du marché du livre. Elle peut cependant être elle aussi indépendante. Nous considérerons donc les librairies indépendantes comme uniquement celles vendant des livres neufs, et les librairies d'occasion, qu'elles soient indépendantes ou non, comme un concurrent potentiel aux librairies indépendantes de livres neufs car elles ne vendent pas le même type de produit. Il convient de l'étudier plus en détail pour mieux comprendre son rôle au sein de la chaîne du livre.

Les librairies d'occasion fonctionnent selon deux modes différents : certaines reçoivent les livres par donation pour les revendre à bas prix, d'autres les rachètent aux particuliers pour ensuite les revendre. Par ailleurs, comme pour le cas des librairies classiques, il existe différents types de librairies d'occasion : certaines se spécialisent dans les livres rares et très spécifiques (domaine scientifique par exemple), d'autres dans la littérature plus générale. De plus, les librairies d'occasion peuvent se trouver sur des plateformes en ligne, dans un magasin physique, ou les deux. En France, 6 enseignes concentrent la moitié des ventes d'occasion : Amazon, eBay, Le Bon Coin, PriceMinister, la Fnac et Gibert Joseph[27].

---

[25] https://www.boite-a-lire.com/

[26] AGENCE RÉGIONALE DU LIVRE, *Guide pratique le livre d'occasion en librairie*, 2017, p. 4.

[27] OBSERVATOIRE DE L'ECONOMIE DU LIVRE, MINISTERE DE LA CULTURE, *Le marché du livre d'occasion : premiers éléments de cadrage*, 2017. p. 8.

Les librairies d'occasion rencontrent un franc succès grâce à leurs avantages indéniables. Le plus important est le prix : le livre d'occasion est en moyenne 60% moins cher que le neuf[28]. Acheter d'occasion est aussi un moyen d'avoir accès à des livres qui ne sont plus édités ou difficilement accessibles dans le marché neuf. De plus, il y a aujourd'hui une plus grande conscience écologique qu'auparavant : se procurer des ouvrages en seconde main est un moyen de contribuer à réduire son impact écologique en redonnant une seconde vie aux objets. Enfin, donner ou vendre ses livres d'occasion permet aussi de se débarrasser des livres encombrants pour libérer de l'espace, et éventuellement dégager du budget à réinvestir.

Concurrent de la librairie indépendante et de la chaîne du livre

Le marché d'occasion entre en concurrence avec les librairies indépendantes de livres neufs, car il vend également des livres, mais moins cher. Lors de la vente de cette deuxième vie, aucun maillon de la chaîne du livre ne touche quoi que ce soit sur la revente : ils ont déjà bénéficié de leur part lors de la première vente du livre. Ce marché est donc non seulement en concurrence avec la librairie indépendante de livres neufs, mais avec la chaîne du livre tout entière. Cependant, le marché d'occasion se situe dans le même temps dans le prolongement de la chaîne du livre traditionnelle, dans le sens où elle offre aux livres une deuxième vie.

Bien que certains segments de clientèle soient identiques dans le marché du neuf et de l'occasion (la majorité des acheteurs de livres d'occasion sont aussi des acheteurs de livres imprimés neufs[29]), d'autres segments avec des habitudes et préférences différentes peuvent être atteints grâce au marché d'occasion, permettant ainsi aux deux marchés de coexister sans se faire directement concurrence. Différents types de préférences sont (GARCIA, 2017, p. 70) :

- préférence d'achat du livre neuf si le même livre d'occasion est presque au même prix. La différence de prix ne justifie pas d'acheter d'occasion.
- préférence d'achat du livre neuf car le client ne veut pas acheter d'objets ayant déjà appartenu à quelqu'un.

[28] OBSERVATOIRE DE L'ECONOMIE DU LIVRE, MINISTERE DE LA CULTURE, *Le marché du livre d'occasion : premiers éléments de cadrage*, 2017. p. 6.
[29] OBSERVATOIRE DE L'ECONOMIE DU LIVRE, MINISTERE DE LA CULTURE, *Le marché du livre d'occasion : premiers éléments de cadrage*, 2017.p. 3.

- préférence d’achat d’occasion car le livre est disponible, mais il ne l’aurait pas acheté en neuf sinon.
- préférence d’achat d’occasion car le client a une conscience écologique par principe.

Par ailleurs, certaines disciplines ont plus de succès lors de l’achat d’occasion que d’autres : des livres de littérature générale, sciences humaines et sociales avec un renouvellement peu rapide se prêtent mieux à l’occasion et à la seconde main. Les ouvrages de sciences exactes telles que la médecine ou la technologie nécessitent d’être mis à jour régulièrement et sont moins pertinents en occasion (GARCIA, 2017, p. 81).

La librairie d’occasion représente certainement un marché important concurrent de celui des librairies indépendantes, mais il est possible qu’ils coexistent en considérant ce marché comme un prolongement logique de la chaîne, sachant qu’il dépend fortement des préférences des clients et que la clientèle qui achète d’occasion reste très ciblée.

2.1.3. Plateformes de distribution numérique : Youtube

Une autre forme de concurrence à prendre en compte provient des plateformes de distribution en ligne. Certes, ces plateformes ne fournissent pas de livres, mais elles regorgent d’informations sur divers sujets qu’il est aussi bien possible de retrouver sur internet que dans des livres. Ce type de distribution de l’information concerne donc moins les romans, mais plutôt les livres de recherche d’informations.

Chaque individu peut poster du contenu sur des plateformes en ligne. Dans cette section, nous considérerons la plateforme bien connue Youtube, mais il en existe d’autres tout aussi intéressantes. On y retrouve du contenu peu qualitatif, mais aussi beaucoup de contenu de qualité avec des sources fiables. La plateforme peut être utilisée lors d’une recherche d’information sur certains sujets ou auteurs, avec un contenu accessible gratuitement. En ce qui concerne la lecture pour le plaisir, des « youtubeurs » peuvent aussi eux-mêmes prodiguer leurs conseils personnels sur leurs lectures préférées, remplaçant ainsi le rôle de conseil du libraire.

Un auteur peut partager sur Youtube un contenu similaire à celui que l’on pourrait retrouver dans un livre, mais gratuitement, sous un format différent au travers de vidéos : une conférence, un résumé de voyage, un récit qui existe dans un livre, des documentaires, … Ce format vidéo est bien plus mobile et dynamique que le format livre, et semble plus adapté à la société actuelle. L’information est accessible plus facilement, gratuitement et plus rapidement que lors de la

lecture d'un livre. Lorsque le temps est limité et que la recherche des informations est précise, le format vidéo peut se révéler très efficace.

De plus, grâce à l'utilisation des vidéos, l'auteur est directement le diffuseur : il n'y a plus d'intermédiaire entre l'auteur et le consommateur. Le consommateur peut donc interagir directement avec l'auteur, et l'auteur contrôle le contenu qu'il partage en gardant les droits. La mécanique est différente de celle de la publication d'un livre, où l'auteur doit céder ses droits à l'éditeur pour publier son livre.

En résumé, à côté des livres, il existe d'autres canaux qui publient un contenu éducatif fiable. Il y a énormément de vulgarisateurs professionnels sur Youtube ou des plateformes similaires qui peuvent dans une certaine mesure remplacer les contenus des livres d'école.

Bien qu'il faille prendre garde à la fiabilité des sources, comme n'importe quel outil sur internet, Youtube est une alternative gratuite, large, riche en information, qui substitue le contenu des livres, et donc concurrence directement les maillons de la chaîne du livre.

2.1.4. Grandes enseignes de librairies : chaînes de librairie et grandes surfaces

Les autres types de librairies physiques qui réalisent beaucoup de ventes, à savoir les chaînes de librairies (Fnac, Furet du Nord, Club, Cultura, La Procure, …) et les grandes surfaces sont des concurrents directs des librairies indépendantes. En effet, elles se situent au même niveau de la chaîne du livre, en substitut parfait à la librairie indépendante en tant que vendeur du livre physique directement auprès des clients.

L'une des grandes forces des chaînes et des grandes surfaces par le passé était la pratique de remises et de promotions sur leurs livres. Elles pouvaient se permettre ces réductions grâce aux volumes de livres commandés et vendus, ainsi qu'à la vente d'autres produits que des livres, là où les librairies indépendantes ne pouvaient pas se permettre de tels rabais sur leurs ouvrages qui constituent leur seule source de revenus. Ces réductions de prix ne sont plus possibles aujourd'hui ni en Belgique ni en France avec l'instauration du prix unique. Ces trois revendeurs de livres sont donc aujourd'hui sur un même pied d'égalité du point de vue des prix proposés.

a) <u>Les grandes surfaces</u>

Les grandes surfaces représentaient 18,3% du chiffre d'affaire des ventes de livres physiques en 2017, ce qui constitue l'une des plus grosses parts du chiffre d'affaire après les

librairies générales et les succursales[30]. Les grandes surfaces ont la particularité de vendre beaucoup de best-sellers et de proposer des gros titres qui se vendent en grande quantité. Elles ont l'avantage de disposer d'un grand espace commercial et proposent de nombreux titres.

b) Les chaînes de librairies

Les chaînes culturelles sont un modèle concurrent en déclin (CHABAULT, 2014, p. 63). Elles disposent d'atouts intéressants : elles suivent généralement une stratégie multicanale, ce qui signifie qu'elles ont un site internet très bien développé et connecté avec leurs magasins. Une autre particularité des chaînes est que rares sont celles qui vendent aujourd'hui uniquement des livres. Beaucoup de chaînes de librairies ont dû s'adapter en élargissant leur offre à d'autres produits dans le high-tech ou les loisirs créatifs par exemple.

L'une des plus grandes et plus connues en Belgique et en France est la Fnac. La Fnac est l'une des premières chaînes à arriver sur le marché au XXe siècle. Elle a fortement développé la vente en ligne, et s'impose aujourd'hui comme l'un des leaders derrière Amazon (25% du chiffre d'affaire des ventes en ligne en 2013) (CHABAULT, 2013, p. 4). Avec ses entrepôts liés au commerce en ligne, la Fnac souhaite directement concurrencer Amazon. La Fnac a également créé la Kobo, une liseuse numérique, ainsi qu'une plateforme pour acheter des ebooks. Bien que son parcours lui semble favorable, il n'a pas toujours été facile : la Fnac a connu des difficultés suite à son rachat et lors de son introduction en bourse[31] (CHABAULT, 2014, p. 77). Cela l'a encouragée à continuer de développer une offre multicanal physique et numérique pour concurrencer Amazon, à réduire les rayons moins rentables et les coûts, à lancer sa propre marque de liseuse, à recréer un lien entre les clients et les vendeurs, et à ouvrir de nouveaux magasins pour couvrir la plus large zone possible du territoire.

Bien que la Fnac parvienne à tirer son épingle du jeu, les autres chaînes de librairies ont du mal à subsister et sont de moins en moins nombreuses. Les Virgin par exemple ont disparu en 2013. Ce groupe arrivé en France en 1988, vendait des disques et des livres avec beaucoup de succès et était présent dans le monde entier. Avec le déclin de la vente de disques, le groupe a développé la vente de livres ainsi qu'un site d'achat en ligne. Mais le groupe n'a pas suffisamment investi pour concurrencer des géants tels que la Fnac et Amazon. N'ayant pas su

[30] Cf. 1.1.5.
[31] https://www.latribune.fr/bourse/actualite/20130620trib000771406/la-fnac-fait-ses-premiers-pas-a-la-bourse-de-paris-et-trebuche.html

s’imposer en tant que grande chaîne, le groupe a décliné et a été déclaré en faillite en France en 2013 (CHABAULT, 2014, p. 78-82).

Le groupe Chapitre a également fermé en 2013. Chapitre était un réseau de librairies situées en France et en Belgique. Les actionnaires ont imposé des règles uniformisées et des méthodes de travail inappropriées pour des surfaces commerciales culturelles. Cette fermeture est due principalement à une « mauvaise gestion, des choix stratégiques inadaptés et une incompréhension du métier de libraire de la part des actionnaires du groupe Actissia. » (CHABAULT, 2014, p. 82-86).

La viabilité de ces chaînes culturelles est difficile. Le modèle de la chaîne de librairies est instable et facilement déstabilisé. Les chaînes de librairies sont gérées par des actionnaires qui sont parfois en décalage avec la réalité de terrain, ce qui rend difficile la cohabitation entre l’économie et la culture.

Les chaînes ne sont pas nombreuses aujourd’hui car elles ont besoin d’un grand volume de vente et prennent beaucoup de place sur le marché, avec plusieurs enseignes dans un pays. Généralement, ces enseignes entrent en concurrence entre elles, rendant la cohabitation difficile, au contraire des librairies indépendantes qui se serrent les coudes (plateforme Librel, association des libraires francophones de Belgique) face à la quantité de concurrents. Les services proposés dans ces librairies ne sont pas de la même qualité que ceux des librairies indépendantes. En conclusion, bien que les chaînes de librairies occupent une grande place sur le marché du livre, elles sont peu nombreuses et font face aux mêmes problèmes que les librairies indépendantes, voire plus car elles dépendent souvent des actionnaires.

2.1.5. Les librairies en ligne

Depuis des années, nous assistons à l’avènement du numérique et particulièrement au développement de librairies digitales, proposant un tout nouveau business modèle sur le marché.

Une librairie en ligne peut être définie soit comme une entreprise vendant des livres uniquement en ligne, soit comme une enseigne physique ayant ouvert une extension de son magasin en ligne. L’une des plus connues d’entre elles, et la première à s’être imposée sur le marché, est Amazon.

La librairie en ligne connaît une croissance constante depuis son apparition. Et c'est normal car elle propose des avantages notables par rapport aux seules librairies physiques et indépendantes. HIRWADE (2006, p. 2-3) soulève certains avantages aux librairies en ligne, tels que le fait qu'elles fournissent un accès aux informations et avis des lecteurs à tout le monde à n'importe quel moment de la journée ou de la nuit. Grâce à ces librairies, les consommateurs ont désormais accès à un nombre presque illimité de livres, accessibles avec des délais de livraison de plus en plus courts grâce à l'amélioration continue des performances logistiques. Il est également possible de rechercher de nombreux livres en une fois. Les librairies en ligne sont d'autant plus utiles pour les étudiants qui recherchent des ouvrages particuliers.

En plus des avantages des librairies en ligne, les préférences et les situations des clients expliquent pourquoi certains préfèrent utiliser ce support d'achat plutôt que d'aller en librairie physique. CHABAULT (2013, p. 4-5) en cite quatre. D'abord, les personnes se tournent vers les librairies digitales lorsque l'offre locale n'est pas satisfaisante. En effet, certaines régions regroupent un nombre très faible de librairies, voire aucune à plusieurs dizaines de kilomètres à la ronde. Les clients sont donc obligés de se déplacer sur une longue distance, ce qui entraîne un coût supplémentaire. Ensuite, les librairies physiques, même les plus grandes d'entre elles, dépendent fortement de l'espace disponible, qui a un impact sur l'étendue de l'offre. Elles ont un espace de stockage limité et doivent faire des choix dans leur sélection de livres à proposer à la vente. Les librairies en ligne ne rencontrent pas ce dilemme : elles peuvent posséder des milliers de livres à faible coût de stockage et de ce fait proposer un choix bien plus large de livres, en particulier des ouvrages en langue étrangère ou recouvrant des domaines spécialisés. Par ailleurs, commander en ligne est souvent confortable et accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Enfin, la quasi-généralisation de la gratuité des frais de port constitue un des facteurs clés de l'essor de l'achat en librairie en ligne.

Un dernier élément explique le succès des librairies en ligne : les prix. Bien que la différence de prix entre les plateformes en ligne et physiques ne concerne pas la Belgique ni la France, elle concerne d'autres pays dans le monde. Comme expliqué précédemment[32], un prix unique est imposé à l'heure actuelle en Belgique et en France. Les librairies en ligne sont donc obligées de s'aligner sur les prix imposés par les éditeurs. Cependant ce n'est pas le cas dans tous les pays du monde. En Angleterre par exemple, il est bien plus intéressant d'un point de vue

[32] Cf. 1.1.4

financier de commander sur Amazon qu'en librairie physique car Amazon propose des prix bien inférieurs à ceux pratiqués en librairie physique. Amazon.uk propose parfois deux livres pour le prix d'un. Au plus la plateforme en ligne est grande, au plus elle a de l'influence dans la négociation des prix avec les éditeurs, et pourra proposer des prix très attractifs, voire parfois déloyaux.

Il est également important de noter l'existence de quelques freins aux commandes en librairie en ligne, même s'ils ont tendance à s'affaiblir ces dernières années avec le développement des moyens technologiques : les doutes sur la sécurité du paiement en ligne, la distance du livre physique qu'il n'est pas possible de toucher ou consulter, la crainte de recevoir son livre en mauvais état. Le service après-vente est également différent et moins évident à mettre en place pour une librairie virtuelle.[33] Malgré tout, ces freins restent minimes face au succès des librairies en ligne.

La librairie en ligne est un concurrent important, car elle semble mieux convenir à la dynamique de la société actuelle et s'adapte aux besoins et aux comportements des consommateurs. Depuis l'apparition d'internet, la rapidité d'accès aux informations et le développement des réseaux sociaux, le rythme de vie s'est radicalement accéléré. Les gens ont constamment l'impression de manquer de temps et éprouvent un besoin constant de rentabiliser leur temps à tout prix. De ce fait, les gens prennent de moins de moins le temps. L'important est le résultat, le plus rapidement possible. Se déplacer en librairie indépendante pour chercher un livre, sans assurance qu'il soit en stock requiert beaucoup de temps sans garantie de pouvoir le rentabiliser. Au contraire, rechercher et commander un livre sur internet est très facile et rapide.

Voici quelques exemples de librairies en ligne faisant forte concurrence aux librairies physiques : Amazon, Barnes and Noble, Eyrolles.com, Worldwide Books, Heritage bookshop, TSO Online Bookshop, Fnac.com.

[33] https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-06-0090-004

Amazon

Nous allons nous intéresser plus particulièrement au cas d'Amazon. Selon les estimations, Amazon distribuait en France en 2013 à lui seul 70% des livres vendus (CHABAULT, 2013, p. 4).

Amazon est la librairie en ligne la plus ancienne et le plus largement répandue dans le monde. Amazon a commencé en 1995 (2000 en France) un nouveau business modèle, en vendant des livres en ligne, et a marqué le début de la compétition entre la vente en librairie physique et en librairie en ligne. Aujourd'hui, Amazon peut être considérée comme la plus grande librairie au monde (CHU & al, 2012, p. 142).

Amazon innove grâce à son nouveau business modèle, qui repose sur une logistique efficace et une bonne animation de la boutique virtuelle, ainsi que des négociations de remises avec les éditeurs dans les pays où la loi du prix unique n'est pas instaurée. L'entreprise a développé un site internet qui instaure un système de marketing relationnel efficace. Ses atouts sont la mise en place de courriers personnalisés pour recommander aux clients des livres sur base des précédents achats, ainsi que le développement d'un puissant algorithme qui conseille au mieux les prochains achats des clients. Pour chaque article, il existe également un espace commentaire, où les clients peuvent laisser leurs impressions sur la qualité du produit en question. Cet outil très puissant permet souvent aux visiteurs de se décider à acheter le produit : les consommateurs se fient plus facilement aux avis venant d'autres consommateurs comme eux qu'aux entreprises. (CHABAULT, 2013, p. 6). La plateforme propose aussi un système de recommandations : « ceux qui ont acheté ce livre ont également acheté celui-ci », utilisant les goûts et préférences des autres clients pour faire des propositions.

Amazon a aussi la particularité de proposer des livres neufs et d'occasion. En plus d'atteindre les lecteurs intéressés par le marché du neuf et de l'occasion, elle atteint également le segment des revendeurs de livres. Les revendeurs de livres profitent de la grande clientèle d'Amazon. La plateforme met donc en relation ces segments avec une grande facilité et efficacité, de sorte que chaque parti en sorte gagnant : Amazon prend une commission sur les livres vendus, les revendeurs profitent pour récupérer de l'argent sur des livres de seconde-main, et l'acheteur se procure un livre à faible coût.

Business Model Canvas[34] d'Amazon du point de vue de la vente de livres :

<table>
<tr><td rowspan="2"><u>Partenariats clés</u>
Auteurs
Revendeurs</td><td><u>Activités clés</u>
La plateforme
La logistique</td><td rowspan="2"><u>Proposition de valeur</u>
Livres neufs et d'occasion
Prix attractifs (en fonction des pays)
Marketplace avec une très grande clientèle
Le choix de titres
Recommandations sur base d'algorithmes performants et des conseils d'autres lecteurs
La liseuse Kindle</td><td><u>Relations avec le client</u>
Automatisée
Self-service</td><td rowspan="2"><u>Segments de clientèle</u>
Acheteurs, lecteurs physiques de neuf, d'occasion et lecteurs numériques

Revendeurs de livres</td></tr>
<tr><td><u>Ressources clés</u>
Nombreux revendeurs</td><td><u>Canaux</u>
Site internet</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Structure de coûts</u>
Maintien de la plateforme
Entrepôts</td><td colspan="3"><u>Flux de revenus</u>
Ventes livres physiques et livres numériques
Commission sur les ventes
Amazon Prime</td></tr>
</table>

Figure 2.1. BMC Amazon

2.2. Le livre numérique

En plus des concurrents potentiels des librairies, un second problème est constaté pour les librairies indépendantes : le développement du livre numérique. Le livre numérique est un ebook, mais peut aussi être un fichier audio. Tandis qu'on observe une diminution du chiffre d'affaire de la vente de livre en Belgique[35] depuis plusieurs années et probablement en bonne voie pour perdurer dans les années à venir, la proportion d'ebooks vendus dans le paysage belge est en augmentation constante. De facto, la proportion de livres physiques vendus en Belgique est en diminution. Quels facteurs peuvent expliquer cette diminution ? La première partie du mémoire a montré que les pratiques de lecture des consommateurs restent stables : la proportion de lecteurs assidus, réguliers et occasionnels reste inchangée ainsi que les achats effectués chaque année. Ce ne sont donc à priori pas les pratiques de lecture qui sont à l'origine de cette baisse. Pour l'expliquer, il faut s'intéresser à l'avènement du numérique. De plus en plus de lecteurs deviennent des e-lecteurs : ils étaient 52% de lecteurs mixtes en 2019 [36] contre 44% en 2018. De nombreux lecteurs combinent la lecture numérique et papier, voire délaissent complètement le livre physique au profit du format numérique. Cela peut être dû au fait que les

[34] Le Business Modèle Canvas est explicité au point 5.3.
[35] Cf. 1.3.2.
[36] Un lecteur mixte est un lecteur qui lit à la fois sur support papier et numérique

livres numériques sont souvent moins chers que les livres physiques, comme déjà expliqué. Par conséquent, cette hausse du numérique peut expliquer la baisse de vente du livre papier. Malgré tout, cette baisse reste modérée car les lecteurs restent attachés au format papier, contrairement à l'industrie de la musique ou du cinéma.

On assiste donc à un changement dans l'écosystème du livre avec une migration lente vers le support numérique. Les librairies indépendantes aujourd'hui sont fragilisées par la montée en puissance du numérique[37].

Le livre numérique bouleverse lui aussi la chaîne du livre, et avec lui le marché belge, comme les chiffres le montrent. Avec les livres numériques, beaucoup d'acteurs de la chaîne ne sont plus nécessaires pour fournir le livre au client : la librairie physique, l'imprimeur, le diffuseur, le distributeur. Chacun est impacté à sa manière par le numérique. Le numérique propose un réaménagement de la longue chaîne du livre : il est possible d'acheter directement à l'auteur, ou sur des plateformes qui regroupent des ebooks. Le système est assez similaire à celui des commandes en librairie en ligne : les ebooks sont accessibles à toute heure depuis son domicile, et sont moins chers et accessibles immédiatement après achat. Le caractère instantané et facilement transportable peut expliquer son attrait. Par conséquent, le numérique diminue l'attrait et l'importance des librairies indépendantes.

2.3. Redéploiement de la chaîne du livre

Un troisième problème non négligeable peut être soulevé : l'interdépendance des maillons du système, et son redéploiement. La chaîne du livre est composée d'un grand nombre de maillons. Tous ces acteurs sont fortement dépendants les uns des autres. Au moins 6 acteurs constituent cette chaîne : auteur, distributeur, diffuseur, éditeur, imprimeur, libraire. Si un élément vient à faire faillite, ou à avoir un quelconque problème financier, toute la chaîne en pâtit. De plus, certains maillons de la chaîne prennent plus de risques financiers que d'autres[38]. Également, avec ce redéploiement, le rôle de certains maillons est transformé avec l'évolution du marché.

Avec les éléments vus précédemment, les librairies en ligne avec Amazon, les bibliothèques, le numérique, on observe que la chaîne du livre est en plein redéploiement. Des alternatives à cette chaîne traditionnelle sont apparues. Il existe en réalité plusieurs parcours possibles lors de

[37] https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-06-0090-004
[38] Cf. 1.1.2.

la création d'un livre, et plusieurs façons de le faire parvenir au lecteur, sous plusieurs formats différents. Chaque parcours passe par des maillons différents de la chaîne. On peut alors imaginer des chaînes du livre parallèles. Ce redéploiement survient alors que les librairies indépendantes ont des difficultés à survivre. Avec toutes les alternatives possibles explicitées depuis le début de ce mémoire, la librairie indépendante, élément final de la chaîne, n'est plus forcément une évidence pour l'acheteur. Certains nouveaux parcours de la chaîne du livre peuvent même se passer complètement de la librairie pour accéder aux informations voulues. Cependant, les librairies indépendantes continuent d'exister car elles apportent encore aujourd'hui de la valeur au marché et des services qu'il n'est possible de trouver nulle part ailleurs. Certaines librairies aujourd'hui fonctionnent très bien car elles ont réussi à s'adapter et à proposer un service différent aux clients, pour continuer de donner un sens au fait de se rendre en librairie.

Les librairies ne sont pas les seules à avoir dû s'adapter. Les éditeurs ont également subi des transformations avec l'évolution du marché, leur activité prend aujourd'hui de nouvelles formes. Face aux nouveaux défis et avec l'arrivée du numérique, les modes de production du livre se sont adaptés. Avec le numérique, des transformations telles que la dématérialisation des supports, la disponibilité illimitée des livres ainsi que les nouveaux réseaux pour fournir les livres, la place des éditeurs dans ce système peut être revue. Leur présence est de moins en moins indispensable pour fournir un livre au public. Tout en continuant à jouer ce rôle qu'on leur connait, leur travail a évolué lorsqu'il s'agit du numérique. Leur rôle aujourd'hui est plutôt celui d'un guide pour le lecteur, par leurs campagnes de marketing, pour l'orienter parmi l'infinité de choix disponible : ils jouent un rôle de médiateur entre le lecteur et l'auteur (GENÊT & POIRIER, 2014).

En résumé, chaque acteur de la chaîne essaie de s'adapter pour retrouver sa place et établir un nouvel équilibre avec les autres maillons dont il est également dépendant. De nouvelles tendances apparaissent, telles que les librairies d'occasion, modifiant la dynamique de la chaîne du livre. La chaîne du livre s'adapte aux nouvelles offres du marché du livre.

À la suite de la mise en évidence de ces problématiques, il est légitime de se poser la question suivante : allons-nous vers une disparition progressive des librairies physiques, et surtout, des librairies indépendantes ?

3. Question de recherche

Au vu de la concurrence croissante actuelle des librairies en ligne et des difficultés rencontrées sur le marché du livre :

- **Comment les librairies indépendantes se repositionnent-elles aujourd'hui pour maintenir leur clientèle ?**
- **Comment adapter la méthode de créativité TRIZ pour analyser les stratégies des librairies ?**

Ce mémoire étudie les éléments mis en place au niveau du business modèle par les librairies indépendantes pour répondre à la concurrence, et aux alternatives possibles qui ont vu le jour ces dernières années. Il se penchera plus particulièrement sur la concurrence des librairies en ligne.

Pourquoi prendre le parti des librairies indépendantes par rapport aux librairies en ligne ? Il existe plusieurs types de librairies physiques : de 1er niveau, de 2ème niveau et les grandes surfaces. Mais ce mémoire se concentrera particulièrement sur l'importance et l'apport aujourd'hui des librairies indépendantes, appartenant au 1er niveau. Les librairies indépendantes ont le plus à apporter encore aujourd'hui. Je décrirai les éléments singuliers et caractéristiques mis en place par quelques librairies indépendantes. Ces librairies sont intéressantes, importantes et les plus pertinentes aujourd'hui[39].

Comme déjà explicité, les librairies indépendantes doivent faire face à une concurrence assez diversifiée. J'ai choisi de centrer ce mémoire sur le problème de la concurrence en ligne (Amazon par exemple). Les bibliothèques représentent un concurrent sérieux, mais ne fonctionnent pas de la même manière ; elles proposent l'emprunt de livres là où les librairies indépendantes proposent l'achat. Les librairies d'occasion, indépendantes ou non, bien qu'elles constituent elle aussi un concurrent, peuvent coexister avec les librairies indépendantes de livres neufs en se situant dans le prolongement de la chaîne du livre et en ciblant un autre public. Si la plateforme Youtube permet un accès rapide et gratuit à une quantité importante d'informations, il faut vérifier la fiabilité du contenu. Le mode même de communication de l'information est différent : l'auteur peut être en contact direct avec l'utilisateur. Ceci nous

[39] Cf. 4.

laisse donc comme concurrent le plus sérieux l'offre en ligne. Les commandes en ligne faisant partie intégrante de nos habitudes, le marché reste en pleine croissance encore aujourd'hui : les possibilités grâce aux commandes en ligne sont énormes, et continuent de se développer. Les librairies en ligne empiètent directement sur le marché des librairies indépendantes.

4. Pourquoi est-il important de préserver les librairies indépendantes ?

Pour sauver les librairies physiques, il faut commencer par sauver les librairies indépendantes, car ce sont les plus fragiles et que ce sont elles qui risquent de mourir en premier lieu si la concurrence du numérique devient trop importante. Ce sont aussi les librairies qui ont le plus à offrir en termes d'enrichissement culturel et d'échanges sociaux.

Ce mémoire a pour objectif de comprendre et mettre en lumière les éléments innovants mis en place par les librairies indépendantes pour continuer à attirer les clients. C'est en effet pour ce qu'elles apportent de différent par rapport aux librairies en ligne que les clients continuent de se rendre en librairie physique. Avant de les examiner, il convient dans un premier temps d'expliciter les enjeux dans la préservation de ces librairies physiques à l'heure actuelle dans notre société.

4.1. La librairie indépendante, plus qu'un simple espace commercial

4.1.1. La librairie comme lieu de proximité et lieu culturel

Les librairies physiques de 1er ordre, et particulièrement les librairies indépendantes, jouent un rôle social et culturel important qu'il est nécessaire de préserver dans la société. Bien qu'en difficulté, les librairies indépendantes disposent d'une multitude d'atouts. Aux Etats-Unis, après avoir connu une vague de fermetures suite à l'apparition d'Amazon, de nombreuses librairies indépendantes sont en train de rouvrir dans le pays. RAFFAELLI (2017) explique la résurgence des librairies indépendantes par 3 facteurs : la proximité, ainsi que la liberté de choix et l'organisation d'événements, éléments essentiels à la préservation de la culture.

La librairie indépendante est un lieu social de proximité. D'un point de vue social, elle est un lieu qui voit émerger des communautés, autour d'intérêts communs et de valeurs communes, ainsi que de repères personnels (NOËL, 2018, p. 46). Les librairies indépendantes promeuvent

le commerce local et tissent des liens solides avec leur communauté. Elles cherchent en effet à créer un environnement vivant qui rassemble des gens, ce qui est de moins en moins évident avec la digitalisation de notre société. Les consommateurs aiment soutenir et favoriser les commerces de proximité en s'y rendant régulièrement.

Le rôle d'une librairie est bien évidemment de vendre des livres, mais également d'orienter les lecteurs vers les meilleurs choix possibles grâce aux précieux conseils des libraires. Là où les librairies en ligne misent sur la masse d'ouvrages disponibles et la rapidité du service, les librairies physiques se distinguent par la qualité de leurs conseils et des ouvrages proposés. Elles présentent une offre cohérente en recherche constante d'un subtil équilibre entre les goûts personnels du vendeur, ceux de la clientèle, les ouvrages incontournables du marché et la volonté de différenciation. Les échanges sont de nature interpersonnelle grâce au caractère authentique et local de ces librairies. Ce développement des relations entre clients et librairies est un élément important pour se distinguer des géants de la librairie en ligne, qui perdent ce côté authentique avec le développement de masse et l'utilisation d'algorithmes qui ne considèrent pas la dimension humaine (NOËL, 2018, p. 60). L'achat d'un livre, pour une librairie, n'est pas un acte anodin mais s'inscrit dans une expérience plus large d'échange avec le libraire lors de la visite dans le magasin physique.

Sur le plan culturel, la préservation des librairies indépendantes est capitale, car elles ont la liberté de choix dans leur magasin, et organisent un grand nombre d'événements. Les librairies indépendantes ont le pouvoir de sélectionner les livres à faire découvrir à leur clientèle. Les libraires sont experts dans leur domaine et fournissent un service plus personnalisé aux clients. Ils permettent aux lecteurs de découvrir des ouvrages originaux, et pas uniquement des best-sellers. Les librairies possèdent la liberté de choix : elles disposent de leur espace comme elles le souhaitent, elles peuvent se spécialiser dans une discipline particulière si elles le désirent, là où des chaînes comme la Fnac ou le Furet du Nord ont des directives claires sur les ouvrages à exposer et mettre en avant et doivent conserver une uniformisation entre les différents magasins (NOËL, 2018, p.54-55). Les libraires indépendants disposent par ailleurs d'un grand pouvoir dans le choix des éditeurs, qu'ils soient à exposer ou, au contraire, à boycotter en cas de non-alignement avec leurs valeurs. Le pouvoir des librairies indépendantes est d'autant plus important qu'avec la loi du prix unique en Belgique et en France, les éditeurs ne disposent plus du privilège de décider du prix du livre en librairie. En outre, la librairie physique a la liberté d'aménager son intérieur comme elle le souhaite. L'espace physique de la librairie est un lieu plein de potentiel pour développer des nouvelles propositions de valeur. L'un des décors

privilégiés est la librairie qui crée une atmosphère conviviale inspirée de son espace domestique privé, en utilisant des matériaux chaleureux comme du bois, accompagné d'une douce musique en fond.

L'organisation de l'espace peut aussi permettre la tenue d'événements culturels. Les librairies indépendantes organisent depuis toujours des événements culturels tout au long de l'année, qui rassemblent un grand nombre de personnes autour d'un intérêt commun. Les dédicaces sont un exemple d'événement populaire en librairie. D'ailleurs, le terme « dédicace » est plutôt employé par les grandes librairies, alors que les petites librairies préfèrent le mot « rencontre » pour souligner la familiarité de l'événement et les échanges qu'elle entraîne (NOËL, 2018, p. 63).

La librairie physique indépendante peut donc être résumée à plusieurs caractéristiques en opposition avec les grandes chaînes ou les librairies en ligne, tels que décrites par NOËL (2018, p. 66) : « lieu de vie (âme)/lieu mort (sans âme) ; humains/algorithmes ; singulier/standardisé ; chaud/froid ; matériel/virtuel ; local/international ; petits commerces/multinationales. »

Les librairies physiques portent donc avec elles tout un écosystème. Elles jouent un rôle culturel au travers du conseil, de l'échange, de l'organisation d'événements ainsi qu'au travers de rencontres avec des auteurs (CHABAULT, 2014, p. 50).

Une librairie ne se limite pas à vendre des livres. Elle dépasse sa condition de simple espace commercial de vente d'objets physiques et matériels pour passer sur le plan immatériel de l'enrichissement humain dans un espace constitué de relations interpersonnelles authentiques.

4.1.2. La librairie comme tiers-lieu

OLDENBURG (1989) est le premier à avoir défini le concept de tiers-lieu comme étant un lieu où « les gens peuvent se réunir, mettre de côté les soucis du travail et de la maison, et traîner simplement pour les plaisirs de la bonne compagnie et des conversations animées »[40]. Même si cette affirmation est débattue, la librairie physique peut être considérée comme un tiers-lieu.

D'un côté, CUNNINGHAM (2013) soutient que la librairie peut être considérée comme un tiers-lieu car la librairie est un lieu de rencontres sociales : de nombreuses personnes utilisent l'espace de la librairie pour retrouver des gens. Cependant, dans son étude, Cunningham prend

[40] Traduction personnelle de l'anglais.

uniquement en compte les librairies confortables et accueillantes, qui possèdent des fauteuils et des tables pour s'asseoir et boire, voire même des jeux pour enfants. Il considère que les gens ne font pas que chercher des informations en librairie, mais qu'il y a un aspect ludique et social associé à l'expérience en librairie. Du point de vue de Cunningham, la librairie représente donc plus qu'un simple lieu d'achat de livres pour les clients. Elle incarne un lieu particulier, à l'intérieur duquel les librairies ont adapté leur business modèle pour en faire un tiers-lieu à disposition des clients.

D'un autre côté, LAING et ROYLE (2013) ont étudié la librairie comme tiers-lieu et arrivent à la conclusion que la librairie ne peut pas être considérée comme tel. Selon leurs recherches, la librairie n'est pas un lieu où les gens se retrouvent pour discuter et se rencontrer. Les personnes s'y rendent plutôt pour se promener[41], et les conversations y commencent rarement. Ils soulignent que les librairies où les conversations prennent place possèdent un élément en plus comme une cafétaria par exemple. L'expérience est donc différente si la librairie met en place des éléments externes, comme la cafétaria, plutôt que simplement des étagères de livres. Dans ce dernier cas, on peut considérer le lieu comme tiers-lieu, mais pas dans le premier.

Étant donné que les librairies aujourd'hui essaient d'offrir de nouvelles expériences externes aux livres, de plus en plus d'entre elles installent des lieux de sociabilisation et de rencontre, et on se dirige tout doucement vers une généralisation de la librairie comme tiers-lieu.

4.2. Et si les librairies physiques disparaissaient ?

Même si les gens achètent de plus en plus en ligne, ils continuent à effectuer des repérages en librairie physique régulièrement et ne transfèrent pas la totalité de leurs achats sur des plateformes en ligne. On pourrait croire que le numérique remplacerait le livre physique définitivement, et que ce dernier disparaitrait au même titre que les CD et DVD aujourd'hui. Mais ce n'est pas le même marché et les gens sont très attachés aux librairies physiques comme le démontrent les chiffres de vente : avec 36% des gens qui achètent en ligne en Belgique, cela signifie que 64% de la population continue d'acheter physiquement ses ouvrages. Parmi ces 64%, les librairies possèdent 28% du chiffre d'affaire, ce qui est le plus haut chiffre d'affaire pour un lieu de vente physique de livres[42]. De même, rappelons que 94% des lecteurs lisent sur papier, et 42% lisent exclusivement sur papier[43]. C'est pourquoi il est important de préserver les librairies.

[41] Ils mettent en évidence dans leur travail les bienfaits thérapeutiques d'une balade en librairie.
[42] Cf. 1.1.5.
[43] Cf. 1.2.3.

4.2.1. Et si les librairies indépendantes n'étaient plus là ?

Nous avons tout intérêt à préserver ces librairies indépendantes dans notre culture. En effet, elles représentent un lieu incontournable lors de la recherche de livres. L'avènement du numérique et des librairies en ligne ne pourra jamais remplacer la librairie indépendante.

Les conséquences si elles disparaissaient seraient multiples. Les apports soulignés par RAFFAELLI (2017)[44], qui sont la proximité avec le client, la liberté de choix et l'organisation d'événements, seraient perdus. Ces lieux culturels et de créativité si enrichissants seraient perdus. Le contact humain serait réduit : un vendeur en librairie indépendante connaît sa clientèle et se spécialise pour mieux la conseiller. Ces conseils ne sont pas de la même qualité dans les autres types de librairies. Il resterait uniquement des livres dans des grandes surfaces ou des chaînes, avec des choix standardisés (best-sellers, …). De plus, les lecteurs qui préfèrent le format papier devraient se déplacer parfois loin de chez eux pour acheter des livres sans utiliser internet, car il n'y aurait plus de librairies indépendantes à proximité de chez eux.

4.2.2. Et si tous les types de librairies physiques disparaissaient ?

Les conséquences seraient encore plus importantes :

- Toutes les transactions s'effectueraient par internet. Les opportunités de contact avec d'autres individus seraient diminuées. Tout passerait par internet, laissant sur le carreau les lecteurs sans accès à internet ou ne voulant pas utiliser internet pour commander. Les personnes en difficulté avec la technologie, comme les personnes âgées, seraient laissées de côté. Par ailleurs, les personnes plus âgées considèrent une visite en librairie comme un moment de sortie et de discussion avec d'autres personnes. Tout transférer sur internet leur enlèverait ce plaisir.
- Les gens ne pourraient plus flâner et toucher les objets physiquement.
- Tout serait géré par des algorithmes : Amazon par exemple est bien connu pour l'efficacité de ses algorithmes. Il ne serait alors plus possible de flâner et de s'égarer en librairie. Nos préférences seraient enregistrées et les propositions faites par les programmes resteraient toujours dans le même registre.
- Le livre deviendrait juste un bien de consommation brut "achète et consomme" à la suite de la perte de l'expérience en magasin : l'instant où on feuillette tranquillement un livre

[44] Cf. 4.1.1.

avant de l'acheter cède la place à du « scrollage » sur internet, seul devant son ordinateur.

- Les ventes deviendraient le monopole d'un groupe ou deux, Amazon et la Fnac qui représentent 90% des ventes en ligne.
- Beaucoup d'emplois seraient perdus à la suite de la suppression de toutes les librairies indépendantes et de tous les points de vente physiques. Même si les librairies en ligne créent de l'emploi, la perte d'emploi à terme serait probablement plus grande.
- Il n'y aurait plus d'interactions directes, mais toujours asynchronisées (CUNNINGHAM, 2013, p. 8). En effet, au lieu d'interagir directement avec quelqu'un, il faudra envoyer un mail ou laisser un commentaire sur une plateforme et attendre une réponse en lieu et place d'un échange direct avec le libraire.

5. Méthodologie

5.1. Explication de la démarche

La méthodologie suivie dans ce travail est inspirée du livre *Manuel de recherche en sciences sociales* de VAN CAMPENHOUDT et QUIVY (1988).

Avant toute chose, il faut noter que les recherches d'information ont été compliquées par le confinement dû à la pandémie de Covid-19 durant la période de réalisation du mémoire. Certaines caractéristiques n'ont pas pu être vérifiées : ne pouvant pas ouvrir en respectant les normes de distanciation, La librairie des Etoiles est restée fermée pendant toute la durée de rédaction du mémoire.

La méthodologie suivie tout au long du processus de sélection et d'analyse des librairies est divisée en quatre grandes étapes.

Dans un premier temps il a fallu sélectionner les librairies à étudier et analyser. Cette sélection s'est effectuée parmi les librairies indépendantes de 1er niveau. Pour ce faire, deux critères ont été respectés : un critère de sélection et un critère de saturation. Le critère de sélection a permis de s'assurer que les librairies sélectionnées sont pertinentes vis-à-vis de la question de recherche. La sélection ne respecte pas de critère géographique mais un critère d'originalité du business modèle et d'expérience que la librairie cherche à transmettre aux visiteurs. Le critère de saturation a ensuite permis de s'assurer que les librairies choisies

représentent de façon satisfaisante l'ensemble des librairies ayant mis en place des business modèles innovants.

Ensuite les librairies sélectionnées ont été observées, décrites et étudiées au travers d'une grille d'analyse construite à l'aide des outils de la partie 5.2. et 5.3. (TRIZ, BMC). Cette partie a repéré et mis en évidence ce que les librairies ont créé de réellement différent pour se différencier par rapport au reste des librairies dites « classiques ». L'objectif était de comprendre en profondeur la stratégie actuelle de ces librairies et les éventuelles contradictions rencontrées.

Dans la troisième étape, une analyse a dégagé les points forts et les points faibles des éléments mis en place par les librairies vis-à-vis des problèmes rencontrés sur le marché (cf. point 2). Cette analyse permettra de comprendre comment les librairies actuelles apportent de la valeur ajoutée grâce à leurs innovations. Dans cette section, les outils présentés dans la partie 5.2. et 5.3. ont à nouveau été utilisés.

La dernière étape a consisté à tirer les conclusions possibles et à ouvrir des pistes de recherches ultérieures pour compléter les observations de ce travail.

5.2. Outil 1 : TRIZ

5.2.1. Présentation générale

La méthode TRIZ est une méthode de créativité algorithmique qui consiste à trouver des solutions innovantes à toute sorte de problèmes. Elle suit une approche systématique pour comprendre et résoudre des problèmes ciblés. La méthode est basée sur l'étude de milliers d'inventions et fournit de nombreux principes généraux pour réduire un problème à l'essentiel, et le réexaminer avec un œil nouveau[45].

TRIZ a été développée par Genrich Saulovitch Altshuller en Russie à partir de 1946 jusque 1985 (CHOULIER & DRAGHICI, 2000, p. 34). Le mot TRIZ est créé à partir des initiales en Russe de "Teorija Reshenija Izobretateliskih Zadatch", ou "Théorie de Résolution Inventive des Problèmes" en français. Au moment de sa création, elle avait pour objectif de résoudre des problèmes d'ingénierie, que ce soit dans la recherche & développement et/ou la conception d'un

[45] https://web.archive.org/web/20100926070709/http://www.triz-journal.com/archives/what_is_triz/

nouvel objet, dans les domaines de la physique, la chimie ou encore la géométrie. Elle s'adresse donc principalement à des chercheurs et des scientifiques. Mais TRIZ peut également être appliquée à des problèmes dans tous les domaines et secteurs de l'activité humaine comme par exemple l'art, l'administration, le management, ou encore les sciences pour augmenter la production, créer de nouveaux produits, améliorer une performance.

TRIZ génère une solution innovante simple, permettant de résoudre le problème sans faire de compromis. Cette solution innovante exige d'améliorer une pièce ou une caractéristique du système sans nuire aux autres pièces ou caractéristiques du système. La plupart du temps, lors de la recherche d'une solution à un problème, on garde les éléments qui le constituent en essayant de trouver un compromis, quitte à détériorer une partie du système en place. La méthode TRIZ se soucie de ne pas abîmer d'élément. L'objectif est d'atteindre une solution optimale, et non un compromis (ALTSHULLER, 1994, p. 15). Il s'agit généralement de voir le problème sous un angle différent. La recherche d'une solution implique souvent l'identification et la résolution d'une contradiction dans la situation en question (ALTSHULLER, 1994, p. 17).

Genrich Altshuller identifie deux types de contradiction : la contradiction technique et la contradiction physique. Une contradiction technique concerne un état impossible à atteindre sans détériorer une partie du système : lors de l'amélioration d'une partie du système, une autre partie du même système est détériorée (ALTSHULLER, 1994, p. 15). Une contradiction physique quant à elle concerne « une situation dans laquelle un objet ou un système a des exigences contradictoires et opposées »[46]. Par exemple, un café doit être chaud pour être bu, mais froid pour ne pas se brûler. La résolution du problème commence une fois les contradictions définies. Il convient ensuite de déterminer les deux opposés liés à ces contradictions. Il sera possible de générer une solution optimale à l'aide des outils de TRIZ sans faire de compromis lors de la résolution des contradictions. Cette solution optimale est aussi appelée résultat final idéal[47].

Pour résoudre des problèmes, TRIZ fournit 40 principes correspondant à des effets et des phénomènes physiques, 27 méthodes et astuces inspirées des 40 principes (ALTSHULLER, 1994, p. 68), et enfin une méthode algorithmique complexe en 7 étapes, ARIZ (ALTSHULLER,

[46] https://web.archive.org/web/20100926070709/http://www.triz-journal.com/archives/what_is_triz/
[47] https://triz-journal.com/what-is-triz/

1994, p. 112-120). La combinaison de ces méthodes, en suivant les étapes, permet d'obtenir nos solutions.

Pour résoudre le problème, il faut suivre et appliquer plusieurs de ces règles et techniques, en quatre étapes :

1) Traduire le problème sous forme de contradictions.

2) Résoudre les contradictions identifiées en utilisant les principes de résolution de TRIZ adéquats.

3) Générer des idées destinées à résoudre les contradictions du problème.

4) Sélectionner la meilleure idée et atteindre le résultat final idéal.

5.2.2. Principes et méthodes de TRIZ

a) Les 40 principes de résolution des contradictions techniques

Ces principes sont des familles de solutions qui ont déjà aidé à résoudre des problèmes précédemment. Il s'agit d'employer des solutions déjà existantes pour en créer de nouvelles innovantes dans le cadre d'un nouveau problème particulier.

1. Segmentation
2. Extraction
3. Qualité locale
4. Asymétrie
5. Groupement
6. Universalité
7. Poupées russes
8. Contrepoids
9. Contre action préalable
10. Action préalable
11. Protection préalable
12. Equipotentialité
13. Inversion
14. Sphéricité
15. Mobilité
16. Action partielle ou excessive
17. Changement de dimension
18. Vibrations mécaniques
19. Action périodique
20. Continuité d'une action utile
21. Action flash
22. Transformation d'un problème en opportunité
23. Asservissement
24. Intermédiaire
25. Self-Service
26. Copie
27. Objet éphémère et bon marché
28. Remplacement du système mécanique
29. Pneumatique et hydraulique

30. Membranes flexibles et parois minces
31. Matériau poreux
32. Changement de couleur
33. Homogénéité
34. Eliminer et récupérer
35. Modification de paramètre
36. Changement de phase
37. Dilatation thermique
38. Oxydants puissants
39. Environnement inerte
40. Matériaux composites

b) Parmi les 40 principes généralement admis qui viennent d'être cités, Genrich Altshuller en a décrit 27 en profondeur dans son livre *And Suddenly the Inventor Appeared*, principalement utilisés pour la rédaction de ce mémoire.

1. Le faire inversement
2. Changer l'état de la propriété physique
3. Le faire à l'avance
4. Le faire un petit peu moins
5. Matreshka
6. Les exigences contradictoires sont séparées dans le temps ou dans l'espace
7. Tous les termes spéciaux doivent être remplacés par des mots simples
8. Incorporation d'objets similaires ou différents dans un système
9. Fragmentation, consolidation
10. Dynamisation
11. Ajouter de la poudre magnétique à la substance et appliquer un champ magnétique
12. Modélisation s-field
13. Self-service
14. Expansion de chaleur
15. Transition de la macrostructure à la microstructure
16. Effet de la décharge Corona
17. Pointe de Curie des matériaux ferromagnétiques
18. Combinaison de différents effets
19. Effet géométrique Moebius Ribbon
20. Effet géométrique du Rotating Hyperboloid
21. Résultat final idéal
22. Introduction d'une seconde substance
23. Utilisation de bulles de savon et mousse
24. Opérateur STC (size, time, cost)
25. Modèle avec les nains miniatures (MMD)
26. Faire une copie et travailler avec elle
27. Construire un modèle du problème

5.2.3. Pourquoi utiliser TRIZ dans ce travail ?

Cette méthode TRIZ n'est pas limitée aux problèmes d'ingénierie mais peut être adaptée à des concepts plus abstraits du domaine des sciences de gestion tels que l'organisation d'une entreprise. TRIZ propose en effet de résoudre des problèmes identifiés grâce à des contradictions en utilisant des idées innovantes, permettant ainsi d'aborder un problème sous un nouvel angle. De ce fait, il est possible de transposer les principes et raisonnements de TRIZ dans des domaines plus larges, liés au management ou aux organisations par exemple. Beaucoup d'organisations pourraient adapter leur business modèle en fonction de cette méthode pour affiner leurs concepts de façon plus innovante. Dans leur fonctionnement, les organisations font forcément face à des contradictions et à des problèmes : les repérer permet d'amener un angle de vue différent sur l'organisation.

Cette méthode de créativité est adaptable à d'autres secteurs. L'un des objectifs de ce mémoire est de l'adapter à un secteur pertinent, qui rencontre lui-même des difficultés. Le secteur qui a été choisi est celui du marché du livre, plus précisément du point de vue des librairies indépendantes. TRIZ, grâce à ses 40 principes d'innovations, sert à analyser rigoureusement les éléments mis en place par certaines librairies indépendantes dans leur organisation, pour faire face aux concurrents en ligne. Elles tentent de résoudre des contradictions ainsi que de se diversifier en proposant une offre nouvelle.

5.3. Outil 2 : Business Model Canvas

5.3.1. Présentation générale

Le Business Model Canvas a été créé en 2010 par le suisse Alexander Osterwalder, un théoricien du business, dans son livre *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, ou *Business Model Nouvelle Generation* en français.

L'idée initiale du Business Model Canvas, qu'on nommera BMC par simplicité, provient au départ du business plan[48], mais il a pour avantage d'être plus synthétique et visuel.

[48] « Un business plan est un document écrit permettant de formaliser un projet de création d'entreprise, de reprise d'entreprise ou de développement d'activité. »
https://www.compta-facile.com/qu-est-ce-qu-un-business-plan-definition/

Un business modèle désigne généralement la façon dont un projet ou une activité doit générer des revenus (vente, publicité, location données marketing, commissions, services payants, ..)[49].

Le BMC utilise une matrice pour modéliser le modèle économique d'une entreprise. Un modèle économique, selon OSTERWALDER (2010, p.14), décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Le BMC est un outil qui permet de formaliser et développer le business modèle de son entreprise en apportant un regard différent, ainsi que de visualiser de façon claire le modèle économique d'une entreprise. Il organise les éléments du projet en un tout cohérent, pertinent, et peut devenir innovant s'il est bien exploité. Cet outil est utilisé pour créer de nouveaux business modèles, ou pour lancer de nouveaux projets, un nouveau produit ou service, ... Il peut aussi être appliqué simplement à une entreprise déjà existante pour en faire le bilan.

Cet outil présente le modèle économique d'une entreprise en 9 blocs, qui représentent 4 grandes dimensions dans l'entreprise : clients, offre, infrastructures et viabilité financière.

Un business modèle organise les éléments clés d'un projet en un tout cohérent, pertinent et innovant[50]. C'est aussi une sorte de mémo qui permet de garder en mémoire les évolutions de l'entreprise, et de voir comment se différencier et se démarquer des concurrents. En résumé, un business modèle met en évidence d'où viennent les revenus, et où s'en vont les dépenses et comment l'entreprise crée de la valeur.

5.3.2. La matrice du BMC

Le BMC est composé de 9 éléments pouvant être visualisés dans une matrice. Chacune des cases doit être complétée avec précision pour développer le modèle[51].

[49] https://www.definitions-marketing.com/definition/business-model/
[50] https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/agir-definir-votre-business-model
[51] Les informations suivantes sur les 9 éléments du BMC proviennent du livre *Business Model Nouvelle génération*, p. 14-42.

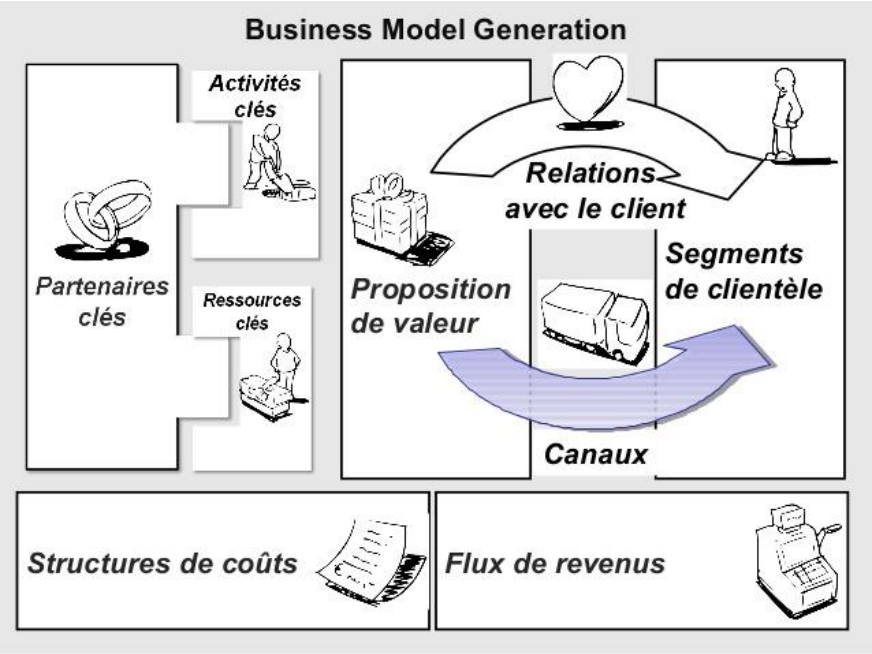

Figure 5.1 Business Model Canvas

En divisant le tableau en 2 de façon verticale, la partie droite de la matrice représente la valeur, et la partie gauche de la matrice représente l'efficacité.

1. Segments de clientèle

Il faut tout d'abord définir la cible, c'est-à-dire les clients. Un segment peut constituer en un groupe de personnes ou d'entreprises, mais doit être homogène pour être atteint par le biais des mêmes canaux de communication et de distribution. Des personnes avec des besoins différents, et une rentabilité variable, ou qui ne sont pas prêtes à payer pour les mêmes aspects de l'offre n'appartiennent pas au même segment de clientèle.

La cible peut être définie en fonction de paramètres variés tels que les habitudes de consommation, l'âge, le sexe, le budget, la catégorie socioprofessionnelle ou encore le secteur de l'entreprise.

2. Propositions de valeur

La proposition de valeur correspond à la façon dont l'entreprise offre de la valeur ajoutée dans son offre et ses services tout en répondant au besoin de chaque segment de clientèle. Cette proposition de valeur est ce qui va attirer les clients dans cette entreprise. L'entreprise essaie de résoudre les problèmes des clients et satisfaire leurs besoins.

La valeur ajoutée peut provenir par exemple de la nouveauté du concept, de la performance, de la personnalisation, des prix, de l'accessibilité, de la marque ou encore de l'accompagnement.

3. Canaux de distribution, communication et vente

L’entreprise utilise divers canaux pour faire connaître sa proposition de valeur aux segments de clientèle. Ces canaux constituent des points de contact avec l'entreprise. Les canaux permettent de « faire savoir aux clients que les produits et services de l'entreprise existent, d’aider les clients à évaluer la proposition de valeur de l'entreprise, d'acheter des produits et services donnés, délivrer une proposition de valeur aux clients, de fournir aux clients un service après-vente. » (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 26). Il y a 5 phases dans les canaux : reconnaissance, évaluation, achat, prestation, après-vente.

Les canaux peuvent être la vente en ligne, les magasins propres et partenaires, les revendeurs, ...

4. Relations avec le client

L’entreprise entretient un type particulier de relation avec chaque segment de clientèle, de la relation interpersonnelle à la relation automatisée. Les relations permettent « d’acquérir de nouveaux clients, fidéliser des clients, augmenter les ventes » (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 28). Les relations clients consistent en l’assistance personnelle, le self-service, les services automatisés, les communautés ou la co-création par exemple.

5. Flux de revenus

Un flux de revenus est généré lorsqu'une proposition de valeur trouve du succès auprès d'un segment de clientèle. Ce bloc définit comment l'entreprise gagne de l'argent grâce à chacun de ses segments. Le modèle économique peut avoir deux types de revenus : ponctuels ou réguliers. Les flux de revenus proviennent de la vente de biens, du droit d'usage, des abonnements, de la location ou prêt, du licensing, des frais de courtage ou encore de la publicité. Pour chaque flux, les revenus générés peuvent être très différents en fonction des mécanismes de prix : fixes ou dynamiques.

6. Ressources clés

Les ressources peuvent être :

- physiques : sites de fabrication, immeubles, véhicules, machines, systèmes d'information, réseaux de distribution.
- financières : trésorerie, lignes de crédit
- humaines : personnel

- intellectuelles : marques, brevets, droits d'auteur, partenariats

Les ressources clés sont les ressources indispensables dont dispose l'entreprise pour faire tourner son activité et délivrer les éléments précédents, à savoir « délivrer de la valeur, toucher des marchés, entretenir des relations avec les segments de clients, générer des revenus » (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 34).

7. Activités clés

Les activités peuvent être liées aux avantages concurrentiels, aux cycles d'exploitations, au service après-vente, à la production, à la gestion logistique, la gestion d'un site web, ...

Les activités clés sont les activités indispensables au bon fonctionnement du modèle économique. Elles permettent de faire fonctionner les 5 premiers points du tableau. Elles varient en fonction du type de modèle économique de chaque entreprise, et peuvent être classées en 3 catégories : la production, la résolution de problèmes et la plateforme.

8. Partenariats clés

Il y a 4 types de partenariats : « alliances stratégiques entre non-concurrents, partenariats stratégiques entre concurrents, joint-venture pour développer de nouvelles activités, relations acheteur-fournisseur en vue d'assurer des prestations fiables » (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 38). Trois objectifs principaux amènent à conclure des partenariats : optimisation et économies d'échelle, réduction du risque et de l'incertitude, acquisition de certaines ressources et activités. Les acteurs peuvent être des fournisseurs, sous-traitants, sponsors, partenaires commerciaux, partenaires financiers, ...

Les partenariats clés sont les contrats avec les partenaires indispensables qui gravitent autour de l'entreprise pour faire tourner des activités externes.

9. Structure de coûts

C'est la liste de coûts générés par les points précédents dans le modèle économique. Les coûts sont générés par les ressources, les activités et les partenariats clés, et servent à fournir de la valeur et la communiquer aux clients ainsi qu'à entretenir des relations avec les clients.

Deux types de logique entrent en concurrence dans ce modèle : logique de coût et logique de valeur. La logique de coût vise à minimiser les dépenses de l'entreprise dans chaque domaine possible. Les entreprises low-cost constituent un bon exemple d'entreprise pratiquant ce type de logique. La logique de valeur a pour objectif de fournir le plus de valeur aux clients. Ce type

de logique sera donc privilégié par les hôtels de luxe par exemple. Les coûts sont fixes ou variables, et les charges directes ou indirectes.

5.3.3. Typologie

Le BMC représente un modèle économique. En analysant un grand nombre d'entreprises, on constate que nombre d'entre elles ont des points en commun et peuvent se retrouver sous 5 modèles économiques similaires. Ces modèles sont le dégroupage, la longue traîne, les plateformes multi-faces, la gratuité et les modèles économiques ouverts. De nouveaux modèles économiques peuvent aisément être créés à partir de ces définitions.

1) Le dégroupage. Certaines entreprises sont composées de 3 organisations différentes, qui coexistent ensemble mais qui peuvent chacune être décrites par un business modèle distinct. Ces 3 parties, qui cohabitent habituellement en une seule infrastructure sont assez coûteuses. L'activité est donc dégroupée en trois modèles distincts fondés sur la relation client, sur l'innovation produit et sur la gestion de l'infrastructure. Ces nouvelles entités peuvent être facilement mises en contact grâce au faible coût de l'utilisation des outils informatiques (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 57-66).

2) La longue traîne. Habituellement, les entreprises ont tendance à cibler uniquement les clients les plus rentables. Il existe cependant des modèles économiques qui vendent des produits uniquement de niche. L'entreprise possède un grand nombre de produits, mais ces derniers sont vendus en petites quantités. Pour être rentable, ce type de modèle nécessite des coûts de stockage faibles et une bonne visibilité fournie par les plateformes de distribution (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 67-75).

3) Les plateformes multi-faces. « Ces plateformes mettent en contact deux groupes distincts mais interdépendants de clients » (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 77). Elles jouent donc le rôle d'intermédiaire entre les segments de clientèles. Cette connexion entre les groupes crée de la valeur auprès des utilisateurs car elle facilite les échanges entre les groupes. Ce phénomène survient bien plus facilement aujourd'hui grâce à l'avènement des nouvelles technologies et à la facilité d'utilisation de celles-ci (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p.76-87)

4) Le modèle économique gratuit. Ce modèle fonctionne avec deux segments de clientèle. L'un accède aux contenus gratuitement, et l'autre paie pour les biens et/ou servies, permettant de financer le premier segment.

Un type de modèle économique innovant et très apprécié des entreprises aujourd'hui est de fonctionner avec une partie du service payant, et une autre partie gratuite. Avec ce système, l'entreprise cible deux segments de clientèle. L'une est une source de revenus, l'autre non. Mais cette source de revenus est suffisante pour procurer des bénéfices à l'entreprise. Comme les deux segments de clientèles font deux activités différentes, la proposition de valeur pour chacun d'eux est également différente. Travailler en parallèle dans un modèle économique est une bonne façon de faire fonctionner son entreprise. L'un des exemples est Skype : il est possible d'utiliser Skype pour faire des appels vidéo de façon gratuite. Mais pour des appels téléphoniques, les utilisateurs vont payer un abonnement pour avoir accès à ces appels (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p.88-107).

5) Les modèles économiques ouverts. Ces entreprises captent de la valeur en collaborant avec des partenaires extérieurs. L'entreprise peut exploiter les résultats de la R&D auprès des sources extérieures (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p.108-117).

5.4. Combinaison de TRIZ et BMC

TRIZ et BMC sont tous les deux utilisés dans ce travail pour analyser chaque librairie. Ils révèlent une complémentarité efficace. En effet, chacun des tableaux s'est nourri des idées fournies par l'autre. Les idées de TRIZ ont aidé à construire et à fournir de nouveaux éléments pour compléter le BMC, et le BMC a permis d'ajouter quelques éléments au tableau de TRIZ.

De plus, le tableau de TRIZ est plus subjectif. Il est plus basé sur la créativité et sur l'interprétation des concepts. Le BMC de son côté est un outil plus objectif, souvent construit sur base de faits concrets. Les deux outils se complètent donc efficacement.

5.5. Méthodologie de sélection des librairies

Le choix des librairies analysées se justifie sur base de deux grands critères comme énoncé précédemment, le critère de sélection et le critère de saturation.

5.5.1. Recherche des librairies : critère de sélection

Pour rappel, ce travail consiste à étudier le positionnement des librairies indépendantes au niveau de leur business modèle. Pour obtenir le panorama le plus complet, il a fallu sélectionner des librairies originales ayant développé un business modèle suffisamment innovant et pertinent, afin de voir leurs différences par rapport aux autres dans ce secteur.

De manière générale, j'ai effectué des recherches pour trouver quels modèles existent actuellement dans les librairies. Dans le but d'améliorer la pérennité des librairies belges, j'ai analysé ce qui fonctionne ou non, et dégagé ce qui pourrait être adapté à la situation en Belgique. Dans cette optique, les business modèles innovants et pertinents présentés par des librairies dans d'autres pays ont également été sélectionnés. Par ailleurs, pour ne pas restreindre les observations, certains modèles choisis dans ce travail n'appartiennent pas à des librairies indépendantes, mais ont été retenus vu qu'ils proposent des solutions d'innovation pertinentes et adaptables à des librairies indépendantes.

Dans un premier lieu, j'ai dressé une liste de librairies ou de concepts. Les recherches de noms de librairies ont été effectuées sur internet en parcourant des sites internet de dizaines de librairies, et par le bouche-à-oreille. Il est possible par internet d'avoir accès à une grande source d'informations, non seulement sur des librairies proches mais aussi beaucoup plus lointaines dans le reste du monde. J'ai également contacté plusieurs personnes à propos de librairies originales qu'ils pourraient connaître ou auraient visitées. Voici une première sélection des librairies qui présentent un positionnement différent des librairies classiques :

- Filigranes (Bruxelles – Belgique)
- Papyrus (Namur – Belgique)
- Cook&book (Bruxelles – Belgique)
- Librairie des PUF (Paris – France)
- Une souris et des hommes (Paris – France)
- Chez Otis et Clementine's Books And Coffee (Upper Tantallon – Canada)
- Il corso como (Milan – Italie)
- La librairie des Etoiles (Jumet – Belgique)
- Librairie Lello (Porto – Portugal)
- World on the water (Londres – Royaume-Uni)
- Morioka shoten (Tokyo – Japon)
- Librería Acqua Alta (Venise – Italie)
- Ateneo Grand Splendid (Buenos Aires – Argentine)

- Librería El Péndulo (Mexico – Mexique)
- La Librairie Paris Boutik (Paris – France)
- La Belle Hortense (Paris -France)
- L'eau et les Rêves (Paris – France)
- La librairie Maruani (Paris – France)
- Librairie Selexyz Dominicanen (Maastricht – Pays-Bas)

Cette liste regroupe un grand nombre de librairies présentant des concepts particuliers. La diversité des profils sélectionnés est suffisante pour affirmer qu'elle répond au critère de sélection (VAN CAMPENHOUDT, QUIVY, 1988, p. 148-149). À la suite de l'élaboration de cette liste de librairies, nous pouvons faire deux constats. D'un côté, certains concepts et positionnements de librairies sont proches les uns des autres et peuvent être regroupés dans des catégories communes (a). De l'autre, certains concepts sont totalement uniques (b) :

a) Concepts regroupés dans des catégories communes

- Les librairies couplées à un autre service déjà existant :
    - Avec cafétaria : Filigranes, L'eau et les Rêves, La librairie Maruani
    - Avec une vente de pâtisseries : Une souris et des hommes
    - Avec un hôtel : La Librairie Paris Boutik
    - Avec un restaurant : Cook&Book
    - Avec possibilité d'adoption de chats : Chez Otis et Clementine's Books And Coffee
- Les librairies dans un lieu atypique :
    - Sur une péniche : World on the water, L'eau et les Rêves
    - Dans une église : Librairie Selexyz Dominicanen
    - Dans un théâtre : Ateneo Grand Splendid
    - Avec une architecture particulière : Il corso como, librairie Lello, Librería Acqua Alta
- Les librairies « classiques » : Papyrus, Point Virgule, …

b) Concepts uniques

    a. Librairie des PUF : possède une machine qui imprime les livres choisis par le client sur place.
    b. La librairie des Etoiles : librairie 100% belge.
    c. Morioka Shoten : ne vend qu'un seul titre par semaine.

5.5.2. Choix, justification et critère de saturation

Afin d'analyser les concepts originaux le plus en profondeur possible, j'ai choisi un nombre limité de ces librairies. Voici la liste sélectionnée qui a été analysée dans ce mémoire, accompagnée de la justification de ce choix.

1. Filigranes

La particularité de Filigranes est de proposer une restauration à l'intérieur de son magasin. Elle est très dynamique dans ses activités et dispose d'une large surface commerciale. Grâce à ces caractéristiques, Filigranes est pertinente pour ce travail car elle ne se contente pas de simplement exposer des livres. Il existe beaucoup d'autres librairies qui proposent une petite restauration, telles que L'eau et les Rêves ou La librairie Maruani à Paris, mais le choix de Filigranes a été privilégié sur les autres librairies au vu de sa situation en Belgique : il m'était possible de la visiter plus facilement pour obtenir les meilleurs résultats pour ce travail.

2. Cook & Book

Cook & Book est aussi une librairie particulière. Bien qu'elle partage certaines caractéristiques communes avec Filigranes (possibilité de se restaurer à l'intérieur), le concept est totalement différent. Il s'agit ici d'un restaurant au même titre qu'une librairie. Son originalité vient du fait que les deux éléments sont parfaitement imbriqués l'un dans l'autre sans aucune séparation entre les deux parties, à l'inverse de Filigranes où une séparation claire existe entre la cafétaria et la librairie.

3. Librairie « classique » : Papyrus

Il me paraissait important de commencer mes analyses par une librairie plus classique qui ne révolutionne pas le concept de librairie en lui-même, mais qui se distingue quand même par des petits éléments mis en place. Si elle représente le genre de petite librairie qu'il est possible de retrouver dans beaucoup de villes ou villages, Papyrus est cependant intéressante à analyser pour son implication dans sa ville, Namur.

4. Librairie des Etoiles

La librairie des Etoiles est une librairie 100% belge : elle ne vend que des ouvrages d'auteurs belges, de maisons d'édition belges et d'illustrateurs belges ou vivant en Belgique. Elle se positionne donc très différemment par rapport aux autres librairies. Comme elle publie et possède ses propres collections de livres, elle dispose d'une certaine autonomie.

5. Librairie des PUF (« éditions PUF »)

Cette librairie parisienne propose un concept inédit : l'impression à la demande. Le business modèle est unique et différent des choix précédents. La machine[52] pour imprimer les livres pourrait révolutionner toute la chaîne du livre dans le futur et possède un grand potentiel dans son utilisation et son développement.

Bien que la librairie des PUF ne soit pas une librairie indépendante car elle appartient à la maison d'édition « les PUF », elle propose un concept intéressant et adaptable à des librairies indépendantes.

6. Morioka Shoten

Cette librairie japonaise ne propose qu'un seul ouvrage par semaine. Cette librairie crée en effet une rupture avec la société actuelle de surconsommation, et crée un contraste entre un faible choix d'offre et une offre extrêmement abondante que proposent les librairies en ligne par exemple. Bien que cette librairie se situe au Japon dans un système du livre probablement différent de celui qu'on connait en Europe, son concept original se devait d'être étudié dans ce mémoire.

La liste n'est certes pas exhaustive, mais regroupe un maximum de profils différents de librairies avec leurs objectifs propres. À partir d'un certain moment, l'ajout de nouvelles librairies à la liste n'apportait pas de nouveaux concepts. Les nouvelles librairies de la liste présentaient des concepts similaires à ceux déjà listés ci-dessus, et entraient donc dans des catégories déjà définies. On peut donc conclure que le critère de saturation est atteint, et que la sélection est valide pour ce travail (VAN CAMPENHOUDT, QUIVY, 1988, p. 148-149).

J'ai décidé d'écarter les autres librairies présélectionnées pour certaines raisons.

Les librairies qui se situent dans un lieu atypique sont intéressantes et différentes, mais elles ne révolutionnent en rien le business modèle d'une librairie. Leur unique atout est d'attirer des curieux qui viendraient visiter les lieux. Leur proposition en valeur ne concerne pas la librairie et l'offre qu'elle peut faire aux clients. C'est pourquoi, si le lieu d'une librairie est important, ces choix n'étaient pas ceux qui auraient fourni des résultats les plus intéressants pour ce travail.

[52] La machine en question, la « Espresso Book Machine », est décrite au point 6.6.

Une souris et des hommes est une librairie qui vend des pâtisseries. Bien qu'elle propose un concept intéressant, le fonctionnement de celle-ci est similaire à celui de Filigranes et Cook&Book, à savoir coupler un service déjà existant à celui d'une librairie.

Chez Otis et Clementine's Books And Coffee est une librairie située au Canada qui possède des chats dans son magasin, disponibles pour une adoption. Encore une fois, cette librairie est couplée à un autre service déjà existant, celui de l'adoption de chats. Bien que ce concept permette d'attirer des clients pour rendre visite aux chats en plus des clients intéressés par les livres, il ne révolutionne pas le business modèle de la librairie et n'a donc pas été choisi pour ce travail.

La librairie Paris Boutik est un hôtel qui décore ses chambres de façon particulière. L'une d'entre elle contient des bibliothèques entières. Il est possible de prendre un livre de la bibliothèque à condition d'en remettre un autre à la place. Bien que le concept soit intéressant, après des recherches plus approfondies, il s'est avéré que l'hôtel ne fonctionne pas du tout comme une librairie mais qu'elle utilise les livres comme objets de décoration d'une pièce, pour donner une apparence de domicile à la chambre.

5.6. Tableaux d'analyse

Pour analyser les librairies, deux grilles sont utilisées. L'une est la grille tirée du BMC, concept déjà explicité dans le point 5.3.. La grille se présente comme ci-dessous :

<table>
<tr><td rowspan="2"><u>Partenariats clés</u></td><td><u>Activités clés</u></td><td rowspan="2"><u>Proposition de valeur</u></td><td><u>Relations avec le client</u></td><td rowspan="2"><u>Segments de clientèle</u></td></tr>
<tr><td><u>Ressources clés</u></td><td><u>Canaux</u></td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Structure de coûts</u></td><td colspan="3"><u>Flux de revenus</u></td></tr>
</table>

Figure 5.2. Business Model Canvas

La seconde grille a été construite à partir des concepts théoriques solides, issus de la méthode TRIZ[53]. Cette grille de lecture sert à analyser de façon rigoureuse des business, en l'occurrence des librairies indépendantes dans ce travail. Cette grille se situe à la page suivante.

[53] Cf. 5.2.

La première colonne indique les concepts et théories sur lesquels les colonnes suivantes vont s'appuyer. Dans ce cas-ci, seul TRIZ est utilisé.

La seconde colonne est celle des dimensions. Ce sont les dimensions qu'on retrouve dans la théorie de TRIZ qui me permettent d'établir un lien entre la théorie et l'observation dans le monde réel. Elles se basent sur les 40 principes de résolution et les 17 méthodes et astuces de TRIZ. Seules quelques dimensions sont reprises, car beaucoup de principes et méthodes de TRIZ ne sont pas pertinents pour ce travail étant donné qu'ils sont liés à l'ingénierie. Cette colonne résume en quelques dimensions les principes les plus pertinents et adaptables à une organisation telle qu'une librairie.

Comme TRIZ est un concept centré autour des contradictions, la colonne suivante servira à repérer les contradictions que les librairies tentent de résoudre.

La quatrième colonne comprend les observations des librairies, basées sur les dimensions. Grâce à la grille d'analyse, cette colonne pourra faire ressortir des éléments qui ne sont pas évidents aux premiers abords, et permettra de pousser l'analyse plus loin que les évidences.

Une colonne « Et si ? » est également rajoutée pour laisser imaginer ce que la librairie pourrait mettre en place.

Concepts et théorie	Dimensions	Quelle contradiction est solutionnée ?	Observations	Et si ?
TRIZ				
40 principes de résolution de contradictions techniques et 27 méthodes et astuces pour trouver une solution innovante	Voir l'objet, le système composé de petites entités les unes mises avec les autres. Fragmenter, segmenter.			
	Imbriquer des éléments les uns dans les autres			
	Ajouter des éléments dans le système, qu'ils soient similaires ou différents			
	Inverser l'ordre des choses : faire 2 puis 1 au lieu de faire 1 puis 2 (action préalable)			
	Réduire le nombre d'éléments dans le système			
	Ajouter des éléments en plus, pertinents, qui à priori n'ont rien à voir avec le système			
	Manipuler et changer la matière			
	Modifier le rapport au temps			
Jouer avec les lois de la classification et la sémantique	Disposition des livres			
	Classification des livres			

Figure 5.3. Tableau d'analyse basé sur TRIZ

6. Description approfondie des librairies choisies

Cette partie veille à présenter les librairies sélectionnées dans un premier temps, et ensuite à les analyser pour comprendre ce qu'elles essaient de mettre en place. Les analyses se basent sur le tableau construit à l'aide de la méthode TRIZ dûment complété, ainsi que de l'outil BMC complété[54]. Le BMC se situe dans le texte, tandis que les grilles d'analyse de TRIZ sont placées en annexes.

	Recueil d'informations		**Annexe**
Papyrus	Site internet http://www.librairiepapyrus.be/	Visite physique en librairie le 28 juillet 2020.	Annexe 1
Filigranes	Site internet https://www.filigranes.be/	Visite physique en librairie le 18 juin 2020.	Annexe 2
Cook&Book	Site internet https://cookandbook.com/	Visite physique en librairie le 18 juin 2020.	Annexe 3
La librairie des Etoiles	Site internet https://www.lemondedesetoiles.be/la-librairie-des-etoiles/	Contact téléphonique le 30 juillet 2020 avec la gérante de la librairie, toujours fermée pour cause de Covid-19. La librairie espère rouvrir en septembre.	Annexe 4
Morioka Shoten	/	La librairie étant trop loin pour m'y rendre physiquement, je me suis renseignée grâce aux nombreux avis de presse et de visiteurs existant à ce sujet. La librairie a en effet eu un grand impact médiatique.	Annexe 5
La librairie des PUF	Site internet https://www.puf.com/	La librairie étant trop loin pour m'y rendre physiquement en ces temps de COVID-19, je me suis renseignée grâce aux nombreux avis de presse et de visiteurs existant à ce sujet. La librairie a en effet eu un grand impact médiatique.	Annexe 6

Table 6.1. Informations par librairie

[54] Cf. 5.2. et 5.3.

<table>
<tr><td rowspan="2"><u>Partenariats clés</u>
Association des libraires belges indépendants</td><td><u>Activités clés</u>
Rencontres d’auteurs, événements.</td><td rowspan="2"><u>Proposition de valeur</u>
Investissement dans Namur
Diversité de choix, différente et personnalisée</td><td><u>Relations avec le client</u>
Rapprochée</td><td rowspan="2"><u>Segments de clientèle</u>
Les Namurois
Les personnes dans le besoin
Les curieux de la culture en général, de la diversité</td></tr>
<tr><td><u>Ressources clés</u>
Compétence des libraires</td><td><u>Canaux</u>
Librel
Librairie
Activités diverses
Réseaux sociaux</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Structure de coûts</u>
Maintenance de la librairie :
- Gestion du personnel
- Achat de livres</td><td colspan="3"><u>Flux de revenus</u>
La vente de livres physiques
La vente d’ebooks</td></tr>
</table>

Table 6.2. BMC de Papyrus[55]

[55] Ce tableau se situe sur la page de gauche en version imprimée, en vis-à-vis de la description de Papyrus. Cette mise en page est identique pour chacune des librairies présentées.

6.1. Papyrus (Namur)

Présentation

La librairie Papyrus, située dans le centre-ville de Namur, a été créée en 1990. Cette librairie se définit comme « un lieu de débats, d'échanges, de découvertes, de culture, un espace [qu'elle espère] accueillant, chaleureux et vivant »[56]. Avec un répertoire de plus de 75 000 livres français, elle propose une littérature de qualité et variée qui s'adresse aussi bien aux adultes qu'aux enfants. Le lieu se veut familial : un espace est aménagé pour inviter les visiteurs à s'asseoir dans le magasin. Elle organise également de nombreuses animations comme des ateliers d'écriture pour adultes et enfants, des rencontres avec des écrivains, ... Bien qu'il n'y ait pas de cafétaria dans la librairie, il est tout de même possible de commander un café à l'accueil. Elle a reçu en 2008 un label de librairie de qualité.

Papyrus est une librairie active et dynamique. Elle fait partie de l'association de libraires indépendants « syndicat des libraires francophones de Belgique ». Papyrus est également très impliquée dans les activités culturelles de la ville de Namur et accepte la monnaie locale de la ville, le lumsou.

Par ailleurs, la librairie Papyrus est très active sur internet. Présente sur les réseaux sociaux, elle possède un site internet[57] très développé référençant tous les livres disponibles en librairie. Il est également possible de réserver des livres sur leur site et de les retirer en magasin. La librairie possède un portail ebook, qui appartient à Librel[58]. Sur ce portail, les clients ont la possibilité d'acheter tous les livres en format numérique, utilisables immédiatement.

Voici le chiffre d'affaire de Papyrus depuis 2011[59] :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire (EUR)	62 240	76 021	107 485	70 295	88 805	125 650	153 229	152 558	157 913

Analyse

Très proche des librairies indépendantes classiques, la librairie papyrus se distingue par plusieurs éléments. Papyrus possède un intérieur bien aménagé et optimisé, qui reste assez

[56] http://www.librairiepapyrus.be/notre-librairie
[57] http://www.librairiepapyrus.be/index.php
[58] https://librairiepapyrus.librel.be/
[59] Banque Nationale Belge
https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=E916C57E928D620E7F25922D8F844E63?execution=e1s1

classique comparé à d'autres librairies. L'intérieur comprend de nombreux livres en tous genres, mais sans trop être chargé. La librairie propose beaucoup d'ouvrages autres que les grands best-sellers et les livres de grandes maisons d'éditions pour privilégier des ouvrages qui ont une belle qualité de texte. Le lieu est calme, sans musique, propice à la réflexion et à l'introspection. La librairie réussit, grâce à son puits lumineux en son centre, à apporter de la lumière naturelle sur les livres, fait rare dans une librairie.

L'ensemble des contradictions que Papyrus tente de résoudre, révélées grâce au tableau, montre qu'elle est une librairie engagée. Elle a une identité propre et forte, perceptible facilement lors d'une visite. En effet de nombreuses affiches recouvrent les murs sur divers sujets : des prix décernés aux livres, des annonces sur des activités à venir dans la ville, des informations sur le prix du livre, sur la plateforme d'ebook Librel, ou encore sur les librairies indépendantes. Les annonces démontrent l'engagement de Papyrus envers la ville de Namur. La librairie accepte même la monnaie locale de la ville, le lumsou. L'utilisation de cette monnaie favorise le développement de l'économie locale et des circuits courts. En s'investissant dans sa ville, et en privilégiant la proximité avec ses citoyens, Papyrus parvient à donner du dynamisme à sa librairie et casse ainsi le caractère vétuste des livres. C'est un lieu culturel unique dans la ville de Namur qui participe à la préservation de l'âme du centre-ville. Papyrus fait partie d'une grande toile d'araignée, d'un grand réseau qu'elle contribue à développer en grandissant elle-même.

Papyrus a aussi créé deux projets qui revisitent la façon d'acheter des livres, en mettant l'accent sur le fait d'acheter d'abord un livre, pour ensuite découvrir son titre. Le premier projet est le « livre suspendu » : il permet de prendre un livre sans le payer soi-même. Ce projet est centré sur les personnes dans le besoin. Un client paie, dans un acte de générosité désintéressé, deux livres au lieu d'un, et une personne dans le besoin pourra venir prendre un livre du même prix. De ce fait, la librairie s'investit auprès des Namurois pour les aider à son échelle. Grâce à ce projet, il est possible de posséder un livre bien après son achat, ou bien il est possible de payer un livre à quelqu'un sans savoir, qui, ni quand cette personne viendra chercher le livre. Papyrus remet l'humain au premier plan. Papyrus suscite aussi les émotions auprès de ses lecteurs avec son deuxième projet, le « livre surprise » : au comptoir se trouvent des livres emballés et un mot-clé sur le sujet du livre, le client peut acheter un de ces livres uniquement sur base de son indice.

Papyrus fait partie de l'association des librairies francophones de Belgique. Les librairies faisant partie de l'association forment un réseau d'entraide, de mise en commun de certaines ressources, sans entrer en concurrence. Cette association, avec toutes ses librairies membres, peut être vue comme un système, qui constitue en quelque sorte la plus grande librairie de Belgique. Ce constat donne une autre dimension à Papyrus, considérée non plus comme un simple bâtiment dans la ville de Namur, mais comme un acteur qui joue un rôle dans un système englobant toute la Wallonie. La fierté de Papyrus d'appartenir à ce système est fort perceptible à travers les nombreuses affiches informatives sur les librairies indépendantes belges présentes dans l'ensemble du bâtiment.

De ce fait, la librairie peut être considérée comme étant inspirée du modèle économique de dégroupage. En effet, Papyrus est une seule librairie avec une seule direction. Mais si l'on considère l'ensemble des 60 librairies faisant partie de l'association, Papyrus fait dès lors partie d'une bien plus grande organisation. Les librairies dans cette organisation sont facilement mises en contact entre elles grâce aux outils informatiques, qui leur permettent de se partager des ressources. De plus, Papyrus fait également partie d'un autre système, celui de la ville de Namur, en s'investissant dans ses activités tel qu'expliqué plus haut. Elle est donc intégrée à deux systèmes : celui de la ville de Namur, et celui des librairies indépendantes.

Au niveau de sa viabilité, son chiffre d'affaire est positif et en augmentation constante depuis 2011. Cela indique que son concept continue à convaincre, et même à attirer de nouveaux clients. Cette librairie indépendante a bon espoir de continuer à prospérer.

<table>
<tr>
<td rowspan="2"><u>Partenariats clés</u>
Plateforme ebook Librel
Cafétaria dans la librairie
Grandes marques : Pierre Marcolini, Brasseries Georges, …</td>
<td><u>Activités clés</u>
Vente de livres</td>
<td rowspan="2"><u>Proposition de valeur</u>
-Espace de détente avec différentes atmosphères dans les différentes parties de la librairie
-Lieu de rencontre à intervalle régulier, avec des amis, à la cafétaria ou dans la librairie
-Lieu de travail dans une atmosphère calme
-Le choix de livres
- Filigranes, l’une des plus grandes librairies indépendantes
-Rencontre et dédicaces d’auteurs

-Le service : les libraires sont compétents pour répondre aux demandes spécifiques des clients
-Proposition de coups de cœur, d’ avis littéraires pour aiguiller les clients</td>
<td><u>Relations avec le client</u>
Plutôt impersonnelle par la taille de la librairie, mais interpersonnelle dans le fond.</td>
<td rowspan="2"><u>Segments de clientèle</u>
-Les personnes avec habitudes fixes : venir boire un café, se balader tous les dimanches dans Filigranes, …

-Personnes désirant faire des rencontres littéraires

-Personnes qui recherchent des idées de livres à lire sans idée particulière en tête</td>
</tr>
<tr>
<td><u>Ressources clés</u>
Personnel de librairie
Espace de vente</td>
<td><u>Canaux</u>
Les libraires : en face-à-face
Site internet</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2"><u>Structure de coûts</u>
Maintenance de la librairie :
- Achat de livres
- Gestion du personnel
Maintenance site internet et portail ebook
Restauration
Invitation des auteurs + activités</td>
<td colspan="3"><u>Flux de revenus</u>
Revenus ponctuels :
- Vente de livres physiques
- Vente ebooks
- Cafétaria</td>
</tr>
</table>

Table 6.3. BMC de Filigranes

6.2. Filigranes (Bruxelles)

Présentation

Filigranes[60] est la plus grande librairie indépendante de Belgique. Son magasin principal est situé dans le centre de Bruxelles, et expose plus de 180 000 références sur 2600 mètres carrés. La librairie s'est agrandie en 2010 en ouvrant de nouveaux points de vente dans le centre de Bruxelles (Le Petit Filigranes et Filigranes Corner), et à Knokke (Corman by Filigranes). Bien qu'elle commence à ressembler à une mini-chaîne avec ses trois librairies, sa volonté semble être de rester une librairie indépendante. Ouverte 365 jours sur 365, la librairie est un lieu d'échange et de partage : elle organise régulièrement des rencontres avec des auteurs, ainsi que divers événements comme des mini-concerts. Elle possède son propre magazine, et a créé le prix littéraire Filigranes. Elle vend des livres en tous genres mais aussi d'autres articles tels que de la papeterie, des jeux de société, du vin, ou encore des objets lifestyle.

Au milieu de la librairie se situe un espace proposant des boissons et une petite restauration de sorte à inviter les visiteurs à s'asseoir et bouquiner, bavarder ou travailler.

Filigranes possède un site internet intéressant qui recense tous les livres disponibles dans le magasin, triés par genre, les coups de cœur des libraires, et qui invite à découvrir dans leur cafétaria-restauration des produits alimentaires de quelques enseignes connues ou moins connues de Belgique. La librairie est également active sur les réseaux sociaux. Concernant les ventes numériques, Filigranes utilise le portail[61] en ligne epagine pour vendre des ebooks.

Voici le chiffre d'affaire de Filigranes depuis 2011[62] :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire (EUR)	12 06 4 622	12 686 130	12 764 921	14 052 681	14 196 572	14 442 618	14 161 889	14 412 240	14 379 807

Analyse

Filigranes est une librairie avec une surface commerciale très spacieuse, qui propose donc une grande diversité de titres. Elle a trouvé un moyen d'établir une cohérence entre toutes ses parties et les différentes catégories d'ouvrages proposés : elle change la couleur du sol entre les

[60] https://www.filigranes.be/
[61] https://filigranes.epagine.fr/
[62] Banque Nationale Belge https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=E916C57E928D620E7F25922D8F844E63?execution=e1s1

sections, en fonction de la zone : du bois pour la cafétaria, du carrelage gris pour la salle principale, rose pour les BD jeunesse et la littérature étrangère, vert pour les jardins, musique, histoire, voyage, cuisine, … Ces particularités auxquelles le client ne prête pas forcément attention, lui permettent de repérer intuitivement les changements de section et de se repérer facilement dans le magasin, rendant ainsi sa visite plus agréable.

La cafétaria au sein de la librairie constitue un de ses points forts. Elle accueille constamment des personnes à ses tables et apporte beaucoup de bénéfices, non seulement par la vente des produits mais aussi parce qu'elle est un point de vente de plusieurs marques belges. Mais est-ce vraiment une cafétaria ? C'est un lieu où le client peut s'asseoir pour consulter librement des livres, manger un sandwich ou acheter un dessert, ainsi que boire un verre, un thé ou un café. Ce lieu situé au centre de la librairie, ressemble à une terrasse en intérieur, avec les mêmes tables et mêmes chaises que l'on peut retrouver en extérieur. C'est aussi un lieu où on se sent comme chez soi, comme dans un petit espace personnel, un salon, mais qui reste dans un lieu public. Bien qu'il soit possible de lui donner de multiples dénominations, le mot cafétaria reste approprié pour la fonction qu'elle remplit dans Filigranes. Cette cafétaria apporte une valeur ajoutée en tant qu'espace de détente. Grâce à sa cafétaria, Filigranes peut donc être considérée comme un tiers-lieu, bien que cela puisse être débattu. Filigranes ajoute cet élément en plus au système pour le dynamiser. Ce lieu différent de la maison et du travail est un espace neutre, que l'on rend personnel par le fait de s'y asseoir, pour se retrouver éventuellement avec d'autres amis. Cependant, l'observation a démontré que peu de personnes s'y retrouvent spécifiquement pour discuter entre amis ou collègues. C'est plus souvent un lieu pour se ressourcer seul en toute tranquillité dans un espace agréable.

Filigranes propose une expérience dynamique autour de livres qui sont des objets statiques. Le tableau d'analyse montre à plusieurs reprises les éléments mis en place pour rendre l'expérience de visite en librairie dynamique. L'espace de restauration crée du dynamisme, avec des personnes qui s'assoient et prennent du temps pour consulter des livres. Ces personnes vont ensuite se relever pour se promener entre les rayons. Ce sont donc les personnes elles-mêmes qui rendent l'espace vivant, dynamique et familial par leur activité et leurs déplacements au sein de la librairie. La librairie dynamise son magasin en proposant de nombreuses vidéos de lecture de livres pour enfants et adultes, par exemple des livres coups de cœur des libraires. C'est donc une multitude de petites attentions qui crée le dynamisme autour du livre. Le livre lui-même, outil culturel puissant, est également créateur de vie. Il est en effet exploité en invitant des auteurs à échanger ou à dédicacer leurs livres dans la librairie.

De plus, le service client est très performant : il y a énormément de personnel dans la librairie, avec des libraires compétents dans chaque domaine. La qualité du service fourni aux clients surpasse de loin celle que l'on peut trouver sur internet : bien que les avis et préférences soient subjectifs, laisser parler l'émotion et les préférences de chacun est aussi ce qui fait la force de la librairie. Ce service de qualité apporte une grande valeur ajoutée, que ce soit par la compétence des libraires pour répondre aux demandes spécifiques des clients ou par les rencontres et dédicaces d'auteurs.

La stratégie de Filigranes semble bien fonctionner : le chiffre d'affaire est en légère croissance depuis 2011, elle peut avoir confiance en son succès pour l'avenir. Elle rencontre son succès grâce à sa cafétaria, son éventail de choix, son dynamisme et son apport culturel. Même si le concept semble simple au premier abord, il est relativement efficace.

<table>
<tr>
<td rowspan="2"><u>Partenariats clés</u>
/</td>
<td><u>Activités clés</u>
Vente de livres</td>
<td rowspan="2"><u>Proposition de valeur</u>
-Animation à l’intérieur de la librairie-restaurant grâce au passe-passe des gens
-Lieu de réunion autour d’une table, pour manger ou boire comme dans un restaurant
- Accessibilité facile en transport en commun et près d’une piste cyclable
- Décoration en lien avec les thèmes des livres de la pièce : immersion

-Restauration dans une librairie, entouré de beaucoup de livres, avec du dynamisme

-Décoration particulière dans la librairie, adaptée à chaque pièce</td>
<td><u>Relations avec le client</u>
Ni personnelle, ni impersonnelle</td>
<td rowspan="2"><u>Segments de clientèle</u>
- Ceux qui sortent du transport en commun (proximité du métro et du bus)
- Les habitants du quartier

-Personne allant au restaurant

- Personne voulant se promener, voir des amis.</td>
</tr>
<tr>
<td><u>Ressources clés</u>
Personnel de librairie
Espace de vente</td>
<td><u>Canaux</u>
La libraire : en face-à-face
Site internet</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2"><u>Structure de coûts</u>
Maintenance de la librairie :
- Achat de livres
- Gestion de personnel
Maintenance site internet
Restaurant</td>
<td colspan="3"><u>Flux de revenus</u>
Revenus ponctuels :
- Vente de livres physiques
- Restaurant</td>
</tr>
</table>

Table 6.4. BMC de Cook&Book

6.3. Cook&Book (Bruxelles)

Présentation

Cook&Book[63], située à Bruxelles, propose un concept innovant : cette enseigne est à la fois une librairie et un restaurant. Il existe deux librairies Cook&Book, l'une à Uccle et l'autre à Woluwé-Saint-Lambert. La librairie est divisée en plusieurs pièces, chacune ayant un univers propre lié aux types de livres proposés dans la salle : BD, littérature, jeunesse, beaux-arts, sciences humaines, cuisine, anglais, voyages et musique. Dans chaque pièce se trouvent les bibliothèques de livres mais également des tables pour manger, parfaitement intégrées avec les bibliothèques. Le restaurant peut donc être bruyant car il regroupe dans la même pièce les personnes du restaurant et aussi celles qui se baladent dans la librairie. C'est aussi cet élément qui donne du charme à ce lieu.

Cook&Book possède un site internet où elle recense les coups de cœur des libraires. Le site internet ne recense cependant pas les livres proposés en magasin, il n'est donc pas possible de consulter en ligne les ouvrages dont dispose le magasin. Il est malgré tout possible de commander un livre en inscrivant dans un espace spécifique sur leur site internet, le titre voulu.

Voici le chiffre d'affaire de Cook&Book disponibles, depuis 2016[64] :

	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire (EUR)	-7830	54	26.040	11 570

Analyse

Cook&Book combine le business modèle de deux types de commerces différents, et démontre qu'il est possible de créer un lieu qui soit autant une librairie qu'un restaurant. Cette réunion de deux business modèles implique beaucoup d'avantages dont la librairie a réussi à tirer profit. Les visiteurs viennent soit uniquement pour le restaurant, soit uniquement pour la librairie, soit pour la combinaison de l'ambiance entre les deux éléments. Le modèle économique de Cook&Book est intéressant et se rapproche de celui des plateformes multifaces, avec la combinaison d'un restaurant et d'une librairie dans un même lieu.

Au niveau des revenus, cette combinaison de deux commerces est intéressante. Cela permet de fournir un revenu supplémentaire et une sécurité financière. Cette combinaison augmente en

[63] https://cookandbook.com/
[64] Banque Nationale Belge https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=E916C57E928D620E7F25922D8F844E63?execution=e1s1

effet les possibilités de revenus : si un secteur est en difficulté et subit un déficit, l'autre peut le soutenir financièrement, et vice-versa. Son chiffre d'affaire n'étant disponible que depuis 2016, il est difficile de tirer des conclusions sur sa rentabilité. Malgré tout, les chiffres montrent un chiffre d'affaire positif depuis 2017, bien qu'il reste bien faible en comparaison d'une grande librairie comme Filigranes.

Ce lieu, qui est un restaurant et une librairie, n'est pas plus l'un que l'autre : il y a un équilibre parfait entre les deux espaces. Lorsqu'un client s'y balade, il se trouve soit dans la librairie, soit dans le restaurant, mais il n'est pas client des deux espaces dans un même temps. Mais il est tout à fait possible de passer de l'un à l'autre dans la même pièce. Cela apporte du dynamisme à l'endroit et rend la visite d'autant plus intéressante. Là où les librairies sont souvent vues comme désuètes et ennuyeuses, celle-ci est moderne, unique et dynamique. Ce modèle prouve qu'il est possible de rendre vivant un lieu tel qu'une librairie en le combinant avec un autre concept. Ce mix de deux lieux apporte un côté chaleureux : les livres, en plus d'être eux-mêmes des articles en vente, sont considérés comme éléments de décoration pour ceux qui viennent au restaurant, là où une librairie seule peut être vue comme un lieu froid.

Cette librairie est un système divisé en plusieurs pièces, entités, à part entières qu'elle parvient à rendre cohérentes par leur décoration. Chaque pièce a son univers propre, en lien avec les livres proposés. Dans la section jardinerie, le sol est en pierre comme en extérieur, une structure de serre entoure les tables, les livres sont disposés sur des étagères de jardinage et des plantes sont mêmes accrochées à la structure. Sans regarder les titres des livres présents dans la pièce, il est possible de déterminer la discipline de ces livres grâce aux décorations. Ces décorations augmentent l'immersion dans l'univers des livres. Dans la section littérature, des centaines de livres sont suspendus au plafond et des objets inattendus sont éparpillés dans la pièce : des bougies, des casques de moto personnalisés, des bouteilles de champagne, ... Par ailleurs, les pièces sont reliées entre elles par un « tunnel ». Elles sont comme des modules qui s'emboitent les uns aux autres à l'aide d'un seul point de contact. Le système possède une cour intérieure en arc de cercle. Être dans ce système est en quelque sorte comme être dans un centre commercial : on entre dans un espace « fermé » où tout est à notre disposition et d'où il n'est pas nécessaire de sortir, car on peut acheter des livres, mais aussi manger et boire un verre sur place, à l'intérieur auprès des livres ou à l'extérieur en terrasse. L'ambiance, vivante et pleine de stimuli qui nous orientent et jouent avec nos émotions, nous pousse à acheter, là où lors d'une commande en librairie en ligne, on est seul devant son PC.

Le comportement d’achat des clients est aussi affecté par cette disposition, au profit du commerce. Un client qui s’assoit pour manger peut avoir le regard attiré par certains livres en bibliothèque, il pourrait aller les consulter après avoir mangé, et pourquoi pas terminer sa visite par un achat de livre. De plus, s’asseoir pour manger ou boire un verre permet au client de passer plus de temps dans la librairie qu’en temps normal.

Filigranes et Cook&Book ont un concept ressemblant en apparence, mais différent dans la mise en œuvre. Les deux magasins ont parfaitement compris que coupler une librairie à un autre service était un moyen d'attirer les gens en librairies grâce au dynamisme suscité par la combinaison des deux éléments, d’assurer une stabilité financière, et d'offrir un service que les librairies en ligne ne peuvent pas proposer. Cependant elles ne sont pas identiques. Dans le cas de Filigrane, la cafétaria n'est qu'un élément mineur dans la librairie. Les gens viennent principalement pour les livres et profitent de la cafétéria en bonus. De son côté Cook&Book est réellement un restaurant et une librairie sur un même pied d'égalité : des clients peuvent être attirés uniquement par la restauration et d’autres clients peuvent l’être seulement par la librairie. Cook&Book illustre encore mieux que Filigranes ce qu’est une librairie comme tiers-lieu. En effet, les gens qui se retrouvent pour manger et boire un verre le font dans la librairie et dans le restaurant. C’est un lieu neutre où tout est mis en place pour engager les conversations avec des amis ou des collègues. Finalement, bien que similaires, les librairies se différencient par la dynamique déployée.

<table>
<tr><td rowspan="2"><u>Partenariats clés</u>
Auteurs</td><td><u>Activités clés</u>
Activités dans les écoles
Invitation d’auteurs en librairie</td><td rowspan="2"><u>Proposition de valeur</u>
100% belge
Commerce « local » en livre</td><td><u>Relations avec le client</u>
Très personnelle</td><td rowspan="2"><u>Segments de clientèle</u>

Marché de niche : Les personnes qui aiment le « made in belgium » et le « local »
Les villages voisins (car faible rayonnement)
Les curieux</td></tr>
<tr><td><u>Ressources clés</u>
Auteurs belges
Libraires enseignants : contacts privilégiés avec les écoles</td><td><u>Canaux</u>
Facebook
Site internet
Bouche-à-oreille</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Structure de coûts</u>
Maintenance de la librairie : faible coûts car basée sur du bénévolat, et dans le garage de la propriétaire.
Commande de livres auprès des auteurs : ce qui n’est pas vendu est renvoyé aux auteurs, et remboursé.</td><td colspan="3"><u>Flux de revenus</u>
Vente de livre, mais ne génère aucun bénéfice car c’est une ASBL.</td></tr>
</table>

Table 6.5. BMC de la Librairie des Etoiles

6.4. La librairie des Etoiles (Jumet – Belgique)

Présentation

La Librairie des Etoiles[65] est une librairie belge située à Jumet près de Charleroi. Sa particularité est de proposer du 100% belge : des ouvrages d'éditeurs belges et d'auteurs belges. Le nom de la librairie est révélateur : le mot « étoile » utilisé pour indiquer que la librairie est dédiée aux étoiles belges de la littérature. En plus de cela, elle se veut très familiale : elle s'étend sur une petite surface cosy de 12 mètres carrés. L'espace se veut cocooning, comme un chez soi où on vient passer du temps. La librairie possède également sa maison d'édition belge, « Le Monde des étoiles », qui a publié cinq auteurs et douze livres jusqu'à présent.

La librairie des Etoiles est une ASBL. Son objectif est de mettre en avant les petits auteurs belges qui ont besoin d'un coup de pouce. Amélie Nothomb par exemple ne figure pas dans leur bibliothèque, car sa renommée est bien établie ailleurs. Malgré un espace physique limité, elle propose tout de même environ 300 titres. Cette librairie possède aussi une bibliothèque, remplie de livres fournis par les auteurs. Ces ouvrages ne sont pas à vendre ni à emprunter, mais peuvent être lus dans le magasin. De plus, les gérants de la librairie sont enseignants et sont donc proches des écoles. Ils organisent régulièrement des activités avec les élèves.

Étant donné que la librairie a été créée en 2019, aucun chiffre d'affaire n'a encore été publié.

Analyse

La librairie possède plusieurs particularités très intéressantes. D'abord, en ne proposant que des ouvrages belges, son segment de marché est limité. Ensuite, elle joue le rôle de librairie et de bibliothèque en même temps, en reprenant des codes différents des bibliothèques habituelles. Enfin, elle a le statut particulier d'une ASBL : ses deux propriétaires sont bénévoles dans la librairie.

Cette librairie rencontre son petit succès dans le village de Jumet, et intéresse beaucoup les personnes qui en entendent parler, que ce soit par bouche-à-oreille ou dans des salons littéraires. À l'heure de la mondialisation, les gens s'intéressent de plus en plus aux initiatives locales et ont envie de les soutenir. Les Belges aiment soutenir les commerces locaux.

[65] https://www.lemondedesetoiles.be/la-librairie-des-etoiles/

La librairie des étoiles trouve le moyen d'être une librairie et en même temps une bibliothèque sans frais supplémentaires. D'un côté, elle dispose d'une étagère de livres à vendre, et de l'autre, elle dispose d'un espace de livres libres à la consultation et à la lecture, mais qu'il n'est pas possible d'emprunter. Ces livres, qui ne sont pas tous disponibles à la vente, ont été offerts par certains auteurs eux-mêmes. Il s'agit donc d'un service nouveau, peu coûteux, qui crée de la valeur pour le client. La librairie propose une nouvelle façon de voir la bibliothèque habituelle. Elle offre une consultation libre au client, sans qu'il culpabilise de ne pas acheter le livre, car il n'est de toute façon pas à vendre.

La librairie cible un segment de marché très précis et surtout très restreint. Cela rend son business modèle intéressant à examiner. Une telle librairie serait difficilement viable, car elle ne ferait pas assez de profit sur base des quelques ouvrages qu'elle vend, en comparaison avec d'autres librairies indépendantes plus générales. Un tel projet est ambitieux. C'est pourquoi la librairie est une ASBL, c'est-à-dire qu'elle ne fait pas de profit, et qu'elle a été créée par les propriétaires par passion. Grâce à ce statut, les propriétaires limitent les coûts financiers. De plus, ils ont chacun un métier d'enseignant à côté de la librairie, qu'ils peuvent combiner avec la bonne tenue de la librairie. La librairie se situe également dans le garage des propriétaires. Ils démontrent de ce fait qu'il est possible de créer sa propre librairie, de développer un projet aussi risqué que celui-ci : il existe des solutions pour maintenir sa librairie, en minimisant les coûts. Pour le moment, La librairie des Etoiles suit le modèle économique de la longue traîne. En effet, la librairie cible un segment de niche, c'est-à-dire des clients intéressés par les initiatives locales et les acteurs locaux. La librairie des Etoiles ne cible pas forcément les clients les plus rentables. La librairie des Etoiles ne pourra séduire que les clients ouverts à l'achat des livres qui ne sortent pas forcément de grandes maisons d'éditions.

Il y a très peu de diversité de choix par rapport à d'autres librairies, mais ce qui est proposé est original et se retrouvera rarement ailleurs, ou sera moins mis en évidence. Un auteur belge déjà très connu ne sera pas exposé car il n'a pas besoin de la librairie pour être mis en avant. La librairie des Etoiles parvient à rassembler dans ses douze mètres carrés de nombreux petits auteurs, considérés comme des petites entités dans le paysage livresque belge, qui tentent de se faire connaître tant bien que mal, qu'ils soient publiés par une petite maison d'édition ou en auto-édition.

Le tableau d'analyse a également mis en évidence que La librairie des Etoiles modifie la dynamique de la chaîne du livre classique. Elle resserre fortement les liens entre le libraire, le lecteur et les auteurs (édités par maison d'édition et auto-édités). Habituellement, ces trois entités se croisent rarement. Avec un concept si particulier, c'est le libraire qui recherche les petits auteurs belges et entre en contact avec eux pour leur proposer d'exposer leur livre, plutôt que ce soit l'éditeur qui démarche le libraire. L'exposition d'un livre dans le magasin requiert des échanges directs libraire-auteur. Le fait de venir d'une même région renforce les liens. En plus, il arrive que la librairie ajoute un élément dans son système interne : un auteur vient parfois dans la librairie pour parler de son livre ou de celui des autres, et parfois même pour tenir le rôle de libraire pendant une journée complète. Grâce à ce système original, le lecteur peut rencontrer l'auteur et échanger directement avec lui dans la librairie, on a une connexion physique dans un même lieu d'éléments indispensables de la chaîne du livre.

<table>
<tr><td rowspan="2"><u>Partenariats clés</u>
/</td><td><u>Activités clés</u>
Rencontres, débats, discussions autour du livre de la semaine</td><td rowspan="2"><u>Proposition de valeur</u>
Découverte d’un livre inconnu en toute confiance
Proposition de prendre le temps de découvrir des nouveautés
Échange et la proximité
Rupture avec le système traditionnel</td><td><u>Relations avec le client</u>
Très proche car l’objectif est d’échanger chaque semaine autour du livre</td><td rowspan="2"><u>Segments de clientèle</u>
Très ciblé, avec une clientèle habituelle, difficile à diversifier :
Les curieux
Les habitués
Marché de niche :
- Ceux qui veulent sortir du système traditionnel
- Les personnes qui ne recherchent pas de livre en particulier, mais qui sont à la recherche de découvertes</td></tr>
<tr><td><u>Ressources clés</u>
Un bel immeuble architectural de Tokyo</td><td><u>Canaux</u>
Bouche-à-oreille</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Structure de coûts</u>
Maintenance de la librairie :
- Achat de livres (du même titre)</td><td colspan="3"><u>Flux de revenus</u>
Le livre unique : est-ce suffisant ?</td></tr>
</table>

Table 6.6. BMC de Morioka Shoten

6.5. Morioka Shoten (Japon)

Présentation

Morioka Shoten est une librairie située au Japon ouverte en 2015, qui a la particularité de ne vendre qu'un seul titre par semaine. Le propriétaire, Yoshiyuki Morioka souhaitait prendre le contre-pied de la surabondance d'offre habituellement disponible sur le marché : Netflix, Spotify, les ebooks achetés instantanément, … La librairie privilégie la qualité à la quantité. La librairie occupe donc une petite pièce située au rez-de-chaussée du bâtiment Suzuki, un bâtiment désigné comme architecture historique à Tokyo. Cette pièce sans étagères, sans publicités, se compose uniquement d'une petite table avec le livre posé dessus, en plusieurs exemplaires. Le livre proposé change toutes les semaines, et est exposé dans la boutique parmi quelques objets, photographies, bijoux, en lien avec l'univers du livre présenté. Chaque semaine, divers types d'activités sont organisés autour de celui-ci : rencontres avec les auteurs et éditeurs, débats autour du sujet du livre, ateliers, … La sélection de livres inclut des romans, des mangas, des biographies, des livres illustrés, et autre si l'occasion se présente.

Analyse

Dans le cas de Morioka Shoten, le tableau d'analyse basé sur TRIZ a été plus difficile à remplir car il y a très peu d'éléments à observer dans cette librairie. Chaque case du tableau d'analyse met en évidence qu'il y a peu d'objets dans la pièce. Cela montre qu'en voulant diminuer le nombre d'éléments, la librairie se veut minimaliste. Cette analyse se basera donc davantage sur le BMC et sur les implications qu'un tel minimalisme implique.

Être minimaliste signifie faire plus avec moins. Il y a une rupture claire avec le système traditionnel : là où on a l'habitude d'avoir accès à une multitude de choix, Morioka Shoten choisit de ne proposer qu'un seul livre. De plus, le minimalisme est aussi un mode de vie qui séduit de plus en plus de personnes partout dans le monde. La librairie entre donc fortement en résonnance avec son époque.

Un tel concept constitue une nouvelle façon de concevoir le business modèle. Tout d'abord, il resserre les liens entre le libraire, les auteurs et les clients. En effet, ne proposer qu'un seul livre par semaine permet plus facilement de se retrouver hebdomadairement pour discuter autour d'un seul et même sujet. Par ailleurs, un titre sélectionné par le libraire est une très bonne chose pour l'auteur, car il n'entre en concurrence avec aucun autre auteur ou autre ouvrage : il est seul à être mis en avant pendant une semaine entière. Bien que la librairie reste un lieu pour

acheter des livres, cela en modifie totalement le fonctionnement. Le marketing et la communication par exemple sont différents : ce concept a tout pour attirer la curiosité des clients. La phrase slogan est d'ailleurs très claire et marquante : « a single room with a single book ».

Comme le libraire ne propose qu'un seul livre, il choisit parmi les meilleurs, et c'est dans son intérêt s'il veut vendre. Il y a donc une plus grande confiance dans la qualité de l'ouvrage avant l'achat. Ne proposer qu'un seul livre implique proposer en qualité plutôt qu'en quantité.

Morioka Shoten cible un segment de niche, c'est-à-dire des clients qui ne recherchent pas d'ouvrages en particulier, mais qui préfèrent en découvrir un nouveau. Cela implique que l'entreprise ne cible pas les clients les plus rentables, mais les clients qui seront intéressés par l'offre et la nouvelle proposition de valeur de la librairie. Avec un tel concept, impossible de séduire tous les clients, particulièrement ceux qui recherchent des ouvrages bien précis. Dans ce cas-ci, il n'y a plus de choix à faire si ce n'est d'acheter ou non le livre. Cela facilite le choix du client et élabore une relation privilégiée avec les lecteurs. Les clients font confiance plus à l'avis du libraire qu'au nom de l'auteur lors de l'achat de l'ouvrage. De plus, la librairie peut tirer son épingle du jeu grâce à ses coûts réduits et un stockage faible.

Ce fonctionnement a de nombreuses conséquences. La librairie a la grande force de proposer aux lecteurs de prendre le temps de découvrir des nouveautés. Il est possible avec un seul livre en librairie d'y rester longtemps, de creuser en profondeur sur un seul ouvrage, et de converser avec le libraire au sujet du choix du livre, de sa police, de sa couverture, de son histoire… Habituellement, plus les livres sont nombreux dans une librairie, plus les lecteurs restent en surface en survolant les étagères du regard. Le rapport du temps en relation au nombre de livres dans la librairie est décuplé par rapport au temps passé à consulter des livres en ligne, ou même dans des grandes librairies. Proposer un seul livre change la façon dont les clients consomment en librairie.

Cette librairie devient, pour les lecteurs, un lieu de réunion hebdomadaire, avec à chaque fois la curiosité et l'envie de découvrir quel nouveau livre sera présenté, et d'en débattre, dialoguer, vivre de nouvelles expériences. Ce rendez-vous hebdomadaire crée une sorte de communauté autour de la librairie et des ouvrages et permet de fidéliser ses clients. C'est une nouvelle façon de créer des rencontres et une proximité entre individus. Ces caractéristiques sont très proches de celles du tiers-lieu. Bien que la librairie Morioka Shoten n'ait pas de cafétaria en son sein, elle est propice aux rencontres, en tant que lieu pour retrouver d'autres

personnes, qui partagent une idéologie similaire : par sa volonté minimaliste, cette librairie réussit à devenir un tiers-lieu.

<table>
<tr><td rowspan="2"><u>Partenariats clés</u>
Les PUF</td><td><u>Activités clés</u>
Impression de livres
Vente de livres</td><td rowspan="2"><u>Proposition de valeur</u>
Les livres choisis seront toujours disponibles, car imprimables à souhait
La proximité avec le client : discuter, patienter aux tables, …</td><td><u>Relations avec le client</u>
Personnelle : discuter pendant que le livre s’imprime</td><td rowspan="2"><u>Segments de clientèle</u>
Les universitaires et étudiants
Ceux qui recherchent un livre en particulier, qui est difficile à se procurer aujourd’hui</td></tr>
<tr><td><u>Ressources clés</u>
Les droits sur les pdf des ouvrages de la maison d’édition les PUF</td><td><u>Canaux</u>
La maison d’édition</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Structure de coûts</u>
Maintien de la librairie :
- Achat de livres
- Gestion du personnel
Machine
Matériel d’impression</td><td colspan="3"><u>Flux de revenus</u>
Livres imprimés</td></tr>
</table>

Table 6.7. BMC de la Librairie des PUF

6.6. La librairie des PUF (Paris)

Présentation

La librairie des PUF (Presses Universitaires de France) est une maison d'édition en sciences humaines qui possède une librairie à Paris. La particularité de la librairie est d'imprimer des livres grâce à « l'espresso book machine », une machine qui imprime les livres en quelques minutes, le temps de s'installer et boire un café. Le visiteur choisit le titre voulu sur une tablette et le livre s'imprime instantanément. Il est possible d'imprimer les cinq mille titres du catalogue de l'éditeur ainsi que des milliers de livres appartenant au domaine public. La machine imprime les livres en quelques secondes pour les plus petits et met jusqu'à 7 minutes pour les plus gros. Mais comme un seul ouvrage peut être imprimé à la fois, des files d'attente sont possibles.

L'espresso book machine a été créée en 2007 aux Etats-Unis. Elle peut imprimer des livres de 47 pages à 800 pages en une fois. Elle coûte environ 80 000 euros. Il en existe une seule autre en Europe, située dans une librairie à Amsterdam, et une cinquantaine dans le monde.

La librairie est petite, divisée en deux pièces et trois parties qui forment un tout : une étagère, des fauteuils et tables dans une pièce, et l'imprimante dans la seconde pièce. L'étagère contient quelques 1500 livres destinés à être consultés et non achetés. L'espace pour s'asseoir est non seulement un espace pour patienter, avec un tapis rouge comme un salon de thé, mais aussi un espace disponible pour débattre autour des livres et rencontrer des auteurs régulièrement. La seconde pièce se situe à l'arrière et contient la machine uniquement.

L'existence de ce concept est possible car elle est à la fois distributeur et éditeur : elle a donc les droits sur ce qu'elle imprime, qui appartiennent aux éditions des PUF. Une librairie quelconque serait limitée, sans accords avec des éditeurs, à l'impression de livres du domaine public.

Le chiffre d'affaire de la librairie n'a pas pu être obtenu, étant donné que la librairie appartient à la maison d'édition les PUF. Seul le chiffre d'affaire des éditions les PUF est disponible, mais il n'est pas pertinent pour ce travail car il ne permet pas d'avoir une estimation sur les revenus isolés de la librairie.

Analyse

Insérer une imprimante de livres dans une librairie change toute la dynamique et le fonctionnement d'une librairie. Les implications sont multiples et très enrichissantes pour la librairie mais aussi pour les lecteurs.

Si la librairie est toute petite, les trois parties qui la composent fonctionnent comme un ensemble cohérent et ont toutes besoin l'une de l'autre : les fauteuils pour patienter pendant que le livre s'imprime, les étagères pour pouvoir feuilleter les titres proposés, l'imprimante pour fournir les livres. Plus besoin de stock de livres : une seule bibliothèque suffit. La librairie des PUF reste consciente du besoin pour les clients de pouvoir toucher les livres avant achat lorsqu'ils viennent en librairie. C'est pourquoi elle continue d'exposer des livres dans sa bibliothèque. Cependant, le rôle des livres dans la bibliothèque change : on les feuillette au lieu de les acheter. Car une librairie sans livres ne serait plus vraiment une librairie. Les livres restent un élément incontournable d'une librairie.

La librairie permet de limiter les impressions de livres tout en offrant la possibilité au lecteur d'acheter n'importe quel livre de la maison d'édition. De ce fait, la librairie inverse les rôles habituels. Dans les librairies classiques, le lecteur choisit son livre parmi les rayons et les titres disponibles, après qu'ils aient tous été imprimés en grande quantité. Ici, le lecteur choisit un livre particulier, puis l'imprime. Grâce à ce mode de fonctionnement, la machine réduit le nombre de livres nécessaires dans le système au strict minimum pour fournir le service le plus efficace possible aux clients. De plus, l'aspect écologique, énergétique et financier n'est pas négligeable : les tendances sont volatiles et les durées de vie sont très courtes, créant un grand nombre de livres invendus voir même détruits : on estime en France aujourd'hui que 20 à 25% de la production est détruite[66]. La machine pourrait permettre de mieux gérer la production de livres.

La force de la librairie est de pouvoir imprimer n'importe quel livre dont les PUF ont les droits, ainsi que les livres du domaine public. Le livre est disponible presque immédiatement. L'instantanéité de cette action entre en résonnance avec le fonctionnement de la société actuelle qui aime la rapidité. Ceci implique une interaction avec le libraire pour qu'il explique le fonctionnement de la librairie et guide le lecteur dans son choix de livre sur la tablette. Mais ce fonctionnement a aussi une faiblesse en ne permettant d'imprimer que les livres dont la librairie a les droits. Il est possible d'imprimer des anciens livres faisant partie du domaine public, sous le format d'un livre neuf, sortant de la sortie de la machine.

[66] https://www.actualitte.com/article/monde-edition/l-edition-deraisonnable-aujourd-hui-on-edite-des-livres-pour-les-detruire/84832

La librairie des PUF revoit à sa manière l'entièreté de la chaîne du livre. L'éditeur contrôle chaque partie de la chaîne et ne dépend d'aucun autre acteur : la librairie n'a plus besoin d'imprimeur, ni de distributeur, si ce n'est pour étoffer ses étagères de présentation si besoin. Les frais importants sont l'achat de la machine. Avec cette machine, l'imprimeur change : c'est la librairie qui imprime, et c'est le lecteur qui choisit les ouvrages qu'il souhaite imprimer. Ce n'est pas l'éditeur qui envoie des commandes à l'imprimeur.

Ensuite, grâce à son concept, la librairie résout les problèmes de stockage : la librairie n'a plus besoin de faire de stocks, ni de se soucier des commandes, des renvois, ou des coûts de stockages. Elle réduit donc en même temps les coûts de transport. En lien avec le stockage des livres, la librairie répond aux problèmes de pénuries de certains livres, qui ne seraient plus publiés ou difficilement trouvables. En fin de compte, un livre n'est composé que de feuilles de papier et d'encre. La librairie retourne aux fondamentaux, imprime le livre choisi avec la machine en utilisant les matières premières du livre, et facilite l'accès à leurs ouvrages.

7. Résultats de l'analyse des librairies

7.1. Résultats généraux

L'analyse de ces librairies met en lumière certains business modèles qui fonctionnent et intéressent les clients aujourd'hui. Différentes tendances ressortent de ces six librairies. Chacune des librairies met en place au moins deux éléments sur trois repérés par RAFFAELLI (2017) qui attirent le plus les clients : la proximité avec le client, la liberté de choix, et l'organisation d'événements.

Chacune des librairies a un concept central différent, bien que certains concepts soient plus proches que d'autres :

Papyrus est une librairie indépendante qui s'investit très fort dans la proximité avec le client grâce à ses deux réseaux principaux : celui de l'association indépendante des librairies belges, et les activités culturelles de la ville de Namur.

Filigranes mixe deux concepts en un seul, celui d'une librairie et celui d'une cafétaria en tant qu'espace personnel dans un lieu public. La superficie de la librairie est très grande et permet d'exposer un très large choix de livres.

Cook&Book associe également deux concepts, celui d'une librairie et celui d'un restaurant. Chacun est aussi important l'un que l'autre. La librairie crée une très forte symbiose entre les

thèmes de chaque pièce et la décoration de ces pièces, ainsi qu'entre ses deux concepts qui s'intègrent parfaitement l'un à l'autre. La librairie est un tiers-lieu.

La Librairie des Etoiles est une librairie focalisée sur le local en vendant très peu d'ouvrages différents, mais les ouvrages vendus proviennent d'auteurs et d'éditeurs belges. Elle met en avant les relations entre librairies, auteurs et lecteurs. Cette librairie est un tiers-lieu.

Morioka Shoten vend un seul titre par semaine, et fait graviter ses activités autour de celui-ci. La librairie est centrée sur les rendez-vous hebdomadaires au cours desquels elle tisse des liens avec ses clients. Cette librairie est un tiers-lieu.

La librairie des PUF développe un concept qui la rend indépendante par rapport autres maillons de la chaîne du livre. Elle propose d'imprimer les ouvrages des clients au sein même du magasin, en quelques minutes. Cette librairie met le format numérique au service du format physique.

Trois tendances se dégagent des librairies analysées :

- Rester petit, local et miser sur l'échange humain : Papyrus, La librairie des Etoiles et Morioka Shoten.

Pour se distinguer de la masse et de la concurrence, certaines librairies analysées, La librairie des Etoiles et Morioka Shoten, prennent le contre-pied des librairies classiques : elles placent le minimalisme, avec le contact, la proximité et les échanges avec les clients au centre de leur librairie, quitte à ne pas faire suffisamment de profit pour survivre, comme elles savent de toute façon qu'elles ne pourront pas rivaliser avec les géants numériques. À la limite, elles trouvent leur épanouissement dans le partage de leur projet de vie avec leurs visiteurs. Ces concepts semblent être fort appréciés des clients, mais il est légitime de se demander s'ils sont viables sur le long terme.

- Combiner la librairie avec un autre service pour qu'ils se complètent l'un et l'autre : Filigranes et Cook&Book

D'autres librairies prennent le parti de coupler la librairie avec un autre service : Filigranes et Cook&Book. Ce service amène des nouveaux clients dans la librairie, crée de la vie en son sein et permet d'assurer un apport financier supplémentaire. Coupler les concepts permet aussi de transformer la librairie en tiers-lieu, qui rencontre un beau succès et qui pourrait être plus largement répandu à l'avenir.

- Contrôler la chaîne du livre en proposer l'impression des livres en magasin : La librairie des PUF.

La librairie des PUF offre une perspective originale et qui pourrait potentiellement révolutionner le fonctionnement des librairies indépendantes. En reprenant le contrôle des étapes de la chaîne du livre, la librairie augmente son influence. Sa grande faiblesse est qu'elle dépend des droits qu'elle possède sur les ouvrages.

7.2. Résultats par rapport aux librairies en ligne

Il est difficile de comparer directement les librairies indépendantes avec Amazon, car elles n'agissent pas sur le même niveau. Toutes vendent des livres, mais la différence principale se situe au niveau du service. Elles agissent sur des plans différents (proximité et conseils vs efficacité et rapidité). Dans cette section, Amazon sera considérée comme l'exemple type des librairies en ligne, car c'est elle qui représente la plus grande proportion de livres vendus sur le marché en ligne[67].

Comparaison entre Amazon et librairies indépendantes :

	Amazon	Librairies indépendantes
Points positifs	Efficacité Large choix Commande sans déplacement Rapidité de livraison Aide aux petits auteurs dans l'auto-édition Disponibilité 24h/24 Liseuse numérique Kindle et ebooks Prix du livre plus intéressant en fonction des pays Bon service après-vente	Contact humain (Papyrus, Large choix (Filigranes) La librairie des Etoiles, Morioka Shoten) Qualité du service/conseils personnalisés (tous) Restauration (Cook&Book, Filigranes) L'ambiance (Cook&Book) Minimalisme : un seul titre (Morioka Shoten) Préoccupations écologiques (Morioka Shoten, la Librairie des Etoiles) Impression des livres sur place (Librairie des PUF) Commerces locaux (tous) Événements organisés (tous)

[67] Cf. 2.1.5.

		Accessible aux personnes non connectées Possibilité de commander en ligne (Filigranes, Papyrus, Cook&Book) Achat d'ebooks (Filigranes, Papyrus)
Points négatifs	Pas de contact humain Besoin de grands stocks Algorithmes : relations automatisées Conseils standardisés Processus de livraisons individuelles Inaccessible aux personnes non connectées ou n'ayant pas la possibilité de payer en ligne	Choix limité À l'extrême, minimalisme : un seul titre disponible (Morioka Shoten) Peu rentable (Morioka Shoten, La librairie des Etoiles) Obligation de se déplacer Prix du livre parfois plus élevé avec la tabelle

Table 7.1. Comparaison librairies indépendantes et Amazon

Par rapport à Amazon, les librairies indépendantes étudiées offrent des services supplémentaires dans un cadre aménagé pour attirer les clients et mettent tout en œuvre pour que les visiteurs restent le plus longtemps possible à l'intérieur. Elles misent aussi sur la fidélisation de leur clientèle.

Tout d'abord, citons l'aménagement des librairies examinées. Pour faire face aux ventes en ligne, les librairies tentent de créer une atmosphère et une ambiance particulières. Les analyses montrent comment ces librairies ont mis en place ces éléments de la manière la plus originale possible. Les librairies essaient par ce biais de résoudre une contradiction importante de chacun des modèles étudiés : comment rendre l'espace de la librairie dynamique et vivant avec des livres qui ont tendance à rendre un lieu vétuste et austère ? Les stratégies établies par les librairies analysées se concentrent sur l'apport d'un dynamisme, plus ou moins fort selon les cas.

Ensuite, dans chaque librairie, tout est mis en place pour que le client y reste le plus longtemps possible. Les modalités divergent : Filigranes, Cook&Book et Papyrus misent sur la taille et l'offre tandis que les autres librairies misent sur la qualité des services et événements organisés. En comparaison, Amazon, malgré tous ses points forts et aménagements pour rendre son service performant, ne devrait pas rivaliser avec les librairies indépendantes en termes de temps passé sur son site internet par rapport à l'étendue de son offre.

Finalement, les librairies physiques proposent des services diversifiés par rapport à Amazon.

Les relations de Papyrus, de Morioka Shoten et de la Librairie des Etoiles avec leurs clients sont à l'opposé de ce que proposent les librairies en ligne, où le contact humain disparaît au profit de l'efficacité (quantité de livres proposés et rapidité de livraison). Elles démontrent que même dans un monde de plus en plus numérique, les interactions entre humains ainsi que les interactions avec les libraires sont précieuses et recherchées.

Filigranes rivalise avec Amazon grâce à son éventail de choix. Elle propose en plus une bonne qualité de service et un espace de détente et de restauration. Certes cet éventail de choix ne peut pas être aussi large en librairie physique, mais il contentera une très grande partie des demandes. Le modèle de Cook&Book propose aux clients de passer un moment de détente autour d'un verre ou d'un repas, et éventuellement propose aux clients d'acheter un livre. Certes, l'agitation qu'il peut y avoir dans le magasin ne plaira pas à tout le monde, mais pour ceux-là, il existe forcément d'autres librairies qui leur conviendront. Amazon quant à lui n'est qu'un seul site internet, et propose juste des articles sur son site internet, sans proposer la diversification en librairie.

Le concept de la librairie des PUF démontre que le numérique peut être au service du physique : les tablettes numériques permettent de commander les livres, elles ne les tuent pas. Cela envoie une réponse à Amazon : les librairies physiques peuvent elles aussi posséder un catalogue très large de livres sans posséder d'immenses hangars de stocks, et les rendre disponibles dans les minutes qui suivent la décision d'achat du client. Ce concept peut en outre atteindre une clientèle plus écologique, car il permet d'éviter le gaspillage, le transport, …

Pour fidéliser les consommateurs, les librairies ont donc adopté une série de concepts originaux, chacune avec un angle de vue différent. Parmi les librairies choisies, certaines sont en opposition avec les librairies en ligne (Papyrus, Filigranes, Cook&Book, La librairie des Etoiles, Morioka Shoten), tandis que la librairie des PUF a choisi de jouer avec le numérique, de l'utiliser, de le mettre au service du format papier.

L'objectif principal, autour duquel tournent tous ces concepts est d'attirer les clients, mais surtout de créer une habitude, et de l'entretenir. Lorsque le client est habitué à se rendre dans une certaine librairie pour acheter des livres, la partie est gagnée pour les libraires. Si le client est convaincu par le service d'Amazon, il prendra l'habitude de commander sur Amazon. Si un lecteur a pris l'habitude de lire sur support numérique et n'a plus besoin de se rendre en librairie, la librairie aura beaucoup de mal à l'attirer dans son magasin car ce n'est pas ou plus dans ses habitudes. Changer des habitudes est une chose difficile à faire.

Pour habituer les lecteurs à venir dans leur magasin, une solution pour les librairies est de se transformer en tiers-lieu, par les moyens exposés précédemment, plutôt que de conserver une librairie à l'ancienne et trop « classique ».

7.3. Suggestions, concepts possibles

Chacune des six librairies propose des idées pertinentes dans le contexte actuel de la chaîne du livre. En partant des concepts observés, une multitude de nouvelles possibilités apparaissent.

Possibilités pour lancer une nouvelle librairie

Cook&Book est un restaurant combiné à une librairie. Dans le cas de Filigranes, il s'agit d'une cafétaria, bien qu'elle reste un élément additionnel dans la librairie. Mais il est tout à fait possible d'imaginer la combinaison d'une librairie avec d'autres concepts, qui permettront souvent de transformer la librairie en tiers-lieu. L'objectif sera de créer une ambiance particulière qui suscite des stimuli destinés à inciter les clients à revenir en magasin physique, non pour la simple acquisition d'un livre, mais plutôt pour passer aussi au bon moment. L'objectif est d'éviter de les laisser se tourner systématiquement, par habitude, vers internet pour commander un livre.

Une combinaison d'une librairie avec d'autres services plus génériques est concevable : cafétaria, pâtisserie, hôtel[68], cinéma, club sportif, salon de massage, … La création de concepts originaux de librairies permet de se démarquer, d'attirer l'attention, et les possibilités sont quasiment infinies. Cependant, il est important pour les librairies de veiller à conserver un caractère convivial.

Combiner la librairie avec l'un des concurrents décrits (bibliothèques, librairies d'occasion, livres numériques) est une possibilité intéressante. Par exemple, la combinaison d'une bibliothèque avec une librairie est une solution pour redonner du dynamisme aux librairies indépendantes. La Librairie des Etoiles amorce cette combinaison, sans toutefois permettre l'emprunt de livres pour des raisons logistiques. En organisant la librairie de sorte à autoriser l'emprunt, les deux concepts pourraient s'enrichir mutuellement.

Les librairies indépendantes qui vendent des livres neufs pourraient également être combinées avec des librairies d'occasion. Ce concept existe déjà (Polar&Co à Mons, la Librairie Les Quatre Chemins à Lille), mais pourrait être plus développé et généralisé. Et

[68] Pour ces trois premiers cas, des librairies couplées à ces concepts existent déjà (Cf. 5.4.1.), mais pourraient être plus répandues.

pourquoi ne pas imaginer une librairie qui vende des livres neufs, d'occasion, et qui propose des emprunts de livres ?

Les librairies indépendantes recèlent une grande richesse car elles sont nombreuses, et chacune d'entre elles propose des services différents et singuliers, des lieux plus calmes ou plus animés. Grâce à cette diversité, les clients trouveront forcément des lieux qui les satisferont.

Ces idées originales ne sont que des propositions, mais, en créant un business modèle innovant pour les librairies, elles pourraient être exploitées par quiconque souhaite créer sa propre entreprise liée au marché du livre.

Possibilités d'extension d'une librairie existante

Il est également possible pour les librairies actuelles de revoir leur business modèle en s'inspirant du BMC et de la méthode TRIZ, pour apporter des éléments encore plus innovants. Faisons l'exercices sur deux librairies analysées : Filigranes et Papyrus.

Filigranes

Le dynamisme instauré par Filigranes pourrait être accentué. Filigranes pourrait proposer une immersion supérieure et accentuer la différence entre chacune de ses pièces, caractérisées par des petites entités par TRIZ. En effet, comme précédemment explicité, des séparations au sol marquent un changement de pièce. Mais avec seulement trois couleurs différentes (rose, vert, bois), le concept pourrait aller plus loin : proposer une couleur différente et adaptée par pièce et par thème. Le sol pourrait être accompagné d'une musique différente pour chaque partie de la librairie, en adaptant la décoration, à l'image de ce que fait Cook&Book mais dans un style plus léger.

TRIZ propose aussi dans une dimension d'inverser l'ordre des choses. Habituellement, on achète d'abord un livre (1), puis on le lit (2). Filigranes propose d'abord au lecteur de s'asseoir (2) pour consulter le livre dans sa cafétaria, ensuite de l'acheter (1). Mais elle pourrait aller plus loin. En poussant plus loin le concept de la Librairie des Etoiles, Filigranes pourrait proposer aux lecteurs d'emprunter les livres chez eux, moyennant une caution (2). Si le client n'aime pas le livre, il le ramène en librairie et récupère sa caution, et s'il l'aime, il achète le livre (1). De ce fait, le lecteur n'est pas obligé d'acheter immédiatement un livre sans savoir s'il va accrocher dès les premières pages ou non. Les livres rendus peuvent être placés dans un rayon particulier de « seconde main », en tant que livre presque neuf, mais légèrement moins cher. Cela attirerait aussi une nouvelle clientèle qui n'est pas gênée par l'achat d'ouvrages presque neufs qui ont

déjà été manipulés par une autre personne, et une clientèle intéressée par les livres à prix réduit. Filigranes pourrait se permettre de tester ce genre de concept étant donné qu'elle est l'une des plus grandes librairies indépendantes de Belgique, et qu'elle dispose donc de suffisamment de ressources.

Une autre initiative pourrait encore une fois rendre l'expérience en librairie plus dynamique, en donnant de la vie aux livres, comme le conseille TRIZ dans la dimension « manipuler et changer la matière ». Filigranes pourrait proposer aux visiteurs eux-mêmes de tourner des petites vidéos consacrées à leurs coups de cœur. La librairie propose déjà des petites capsules vidéo de coups de cœur des libraires, mais dans ce cas-ci cela serait ceux des lecteurs. Ces vidéos pourraient avoir un impact plus fort sur les autres clients. En effet, le word-of-mouth, c'est-à-dire le fait que des gens parlent d'un sujet directement à d'autres personnes, sans que l'entreprise intervienne, est plus spontané, a tendance à être considéré comme étant plus fiable que lorsque le message provient de canaux officiels de la librairie elle-même (HOYER & al, 2013, p. 244, 318 sq) (SOLOMON & al, 2016, p. 401-407). Non seulement les autres clients auront tendance à croire l'avis d'un autre lecteur, mais les lecteurs pourront également s'impliquer dans la librairie en ayant l'honneur de présenter leurs propres coups de cœur.

Papyrus

Le concept de papyrus peut également être développé sur base d'idées créées lors de l'utilisation de la méthode TRIZ. Une astuce de TRIZ est de voir le système composé d'un grand nombre de petits éléments. Dans le cas de Papyrus, ces éléments représentent toutes les librairies indépendantes appartenant à l'association des librairies indépendantes belges, y compris Papyrus. Ces librairies pourraient développer des projets communs. Une idée serait d'insérer dans cette association le concept de la Librairie des PUF. Le groupe pourrait ajouter un élément dans son système pour amener une nouvelle dynamique : une « Espresso Book Machine » commune à toutes les librairies de l'association. Avec cette machine mise en commun entre les librairies, elles ont besoin d'établir des partenariats avec des maisons d'éditions pour pouvoir imprimer des livres, et pour créer une grande base de données de livres imprimables. Chaque parti en tirerait profit : libraires, clients, éditeurs. Ce système de partage de la machine pourrait fonctionner si les éditeurs acceptent de céder les droits de livres aux libraires. Il serait également nécessaire que les librairies indépendantes mettent en place un système de commande par internet. Les lecteurs commandent un livre, la machine l'imprime instantanément et la livraison s'effectue dans la librairie indépendante la plus proche du client.

Conclusion

Ce travail a permis de déceler les aménagements de six librairies indépendantes en vue de garder leur clientèle, malgré les alternatives attractives offertes par la technologie actuelle. Pour analyser les librairies, les outils TRIZ et BMC ont été utilisés.

Il est important de préserver les librairies indépendantes pour diverses raisons, principalement, car elles font partie de notre paysage culturel, avec les nombreux événements qu'elles organisent, la proximité qu'elles établissent avec leurs lecteurs et avec le choix des livres qu'elles proposent. Or, l'analyse du marché du livre a mis en évidence les nombreuses difficultés rencontrées par le secteur actuel. Les librairies indépendantes font essentiellement face à trois types de difficultés : le développement du numérique, le redéploiement de la chaîne du livre qui se trouve en équilibre instable, ainsi que les concurrents directs et indirects des librairies physiques, en ce compris l'essor des librairies en ligne. Ces dernières ont provoqué un changement dans les habitudes des lecteurs, ce qui n'est pas toujours à l'avantage des librairies physiques, et donc des librairies indépendantes, qui doivent donc innover pour faire face aux concurrences.

La méthode de créativité TRIZ a été employée pour observer et analyser les éléments mis en place par les librairies indépendantes. La méthode TRIZ a apporté de la rigueur à l'observation et mis en lumière des éléments intéressants à l'analyse. Certains principes ont permis de révéler des éléments pertinents qui ont nourri l'observation. Toutefois, d'autres principes limitent son utilisation au cas des librairies puisqu'ils sont spécifiquement destinés à résoudre des problèmes physiques. Bien qu'il soit limité, TRIZ reste un outil puissant, qui pourrait être réutilisé dans l'analyse d'un modèle d'entreprise moyennant des adaptations plus profondes encore. Dans le cadre de ce travail, le BMC et TRIZ se sont bien complétés : là où TRIZ était limité dans son adaptation concernant certaines librairies, le BMC a pu compléter les informations et révéler lui aussi des éléments intéressants.

Les résultats d'analyse, apparus grâce à TRIZ et au BMC, démontrent que les librairies choisies sont des librairies très actives avec des services innovants et un business modèle original. Leur stratégie de différenciation est basée sur une combinaison de plusieurs éléments complémentaires afin de rendre la librairie la plus dynamique possible, alors que les livres sont des éléments habituellement statiques. Parallèlement, les librairies indépendantes essaient de changer les habitudes des lecteurs, pour les inciter à revenir régulièrement en magasin physique plutôt que de les laisser se tourner vers Amazon. La fidélisation des lecteurs, grâce aux

arguments spécifiques des librairies et à leur dynamisme, est l'un des points forts des librairies physiques aujourd'hui.

Ce dynamisme se traduit par la transformation progressive des librairies en tiers-lieu. La librairie devient de plus en plus un lieu où passer du temps et se réunir, plutôt qu'un simple commerce. Cette transformation peut s'obtenir grâce à un restaurant dans la librairie (Cook&Book), des activités organisées autour de la vente d'un titre unique par semaine (Morioka Shoten), des rencontres avec le libraire et les auteurs locaux (La librairie des Etoiles), et plus généralement, des discussions lors des innombrables événements organisés par les six librairies analysées.

Par ailleurs, les librairies ne cherchent pas à concurrencer frontalement Amazon en se lançant dans les mêmes domaines. Par exemple, contrairement à Amazon, deux des librairies observées se différencient en ciblant des segments de niche : les personnes intéressées par le local (La librairie des Etoiles), ou les personnes ouvertes à la découverte (Morioka Shoten).

Ce mémoire propose également des pistes d'innovation pour quelques librairies observées et pour des nouveaux concepts. Les innovations proposées peuvent les guider dans leurs changements.

Le paysage des librairies indépendantes se modifie peu à peu. Ces librairies ont su mettre en place des concepts qui fonctionnent et survivent face aux librairies en ligne. Malgré les apparences, les librairies indépendantes sont capables d'encaisser des coups durs. Ce ne sont en effet pas les premières difficultés auxquelles elles doivent faire face : elles ont connu l'arrivée des livres en grandes surfaces dans les années 80 et 90, puis d'Amazon au début des années 2000, ainsi que du format numérique. Elles ont été capables à chaque fois de rebondir et continuent de le faire.

Tous les aspects du marché du livre n'ont pas été étudiés en détail dans ce travail, car c'est une structure complexe qui comprend énormément d'acteurs. Ce mémoire a considéré uniquement le point de vue du libraire. Des travaux complémentaires du point de vue des éditeurs ou auteurs sur ces changements de la chaîne du livre à la suite du développement des librairies en ligne apporteraient de nouveaux éléments qui complèteraient ce travail.

De plus, ce mémoire a été réalisé en temps de Covid-19. Les librairies indépendantes ont fait face à de nouvelles difficultés ces derniers mois et ont dû fermer pendant un temps. Cela a contribué à l'essor des librairies en ligne et des livres numériques. Un travail complémentaire consisterait à étudier la manière dont les librairies indépendantes ont modifié leur service et leur offre à la suite de l'épidémie de Covid-19.

Il est également possible de se questionner sur la forme que prendra le marché du livre dans 10 ans, ou 50 ans. Avec le développement des technologies, des intelligences artificielles et du big data, il n'est pas impossible de voir apparaître des traductions automatiques, voire même des livres écrits par des intelligences artificielles. La chaîne économique du livre a entamé une mutation. Anticiper les changements à venir pour s'adapter à temps constituerait un atout indéniable pour les librairies indépendantes aujourd'hui. Une chose est sûre, le livre continuera de vivre, que ce soit physiquement ou numériquement. Le monde est en constante évolution et le livre doit évoluer avec lui.

Bibliographie

Articles et livres

- AGENCE RÉGIONALE DU LIVRE, *Guide pratique le livre d'occasion en librairie*, 2017.
- ALTSHULLER G., *And Suddenly the Inventor Appeared. TRIZ, the Theory of Inventive Problem Solving*, Technical innovation center, Worcester, 1994[6].
- CHABAULT V., *Vers la fin des librairies ?*, Bulletin des bibliothèques de France (BBF), Paris, 2014.
- CHABAULT V., « Amazon et la librairie », *La Vie des Idées*, 2013.
- CHABAULT V., *Librairies en ligne : sociologie d'une consommation culturelle*, Presses de Sciences Po, Paris, 2013.
- CHAD K., MILLER P., « Do libraries matter? The rise of Library 2.0 », *Talis*, 2005.
- CHOULIER D., DRAGHICI G., « TRIZ : une approche de résolution des problèmes d'innovation dans la conception de produits », 2000.
- CHU C., GUO W., LAI F., « On the competition between an online bookstore and a physical bookstore », *Netnomics*, 13, 2012, p. 141-154.
- CUNNINGHAM S.J., VANDERSHANTZ N., TIMPANY C., HINZE A., BUCHANAN G. « Social information behaviour in Bookshops: implications for digital libraries », *Lecture Notes in Computer Science*, 8092, 2013, p. 84-95.
- GARCIA T., *Le marché du livre d'occasion : changements et perspectives*, Université de Lyon, 2017 [Mémoire de conservateur de bibliothèque].
- GENÊT P., POIRIER P., « La fonction éditoriale et ses défis », SINATRA M., VITALI-ROSATI M. (eds), *Pratiques de l'édition numérique*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 2014, p. 15-29.
- HABRAND T., DURAND P., « Entretien à propos de l'Histoire de l'édition en Belgique », *Revue générale*, 1, 2018, p. 91-97.
- HABRAND T., « L'édition pour la jeunesse en Belgique francophone : De la nécessité faite vertu à la mondialisation », PINHAS L., FOUCAULT J., MANSON M., *L'édition de jeunesse francophone face à la mondialisation*, L'Harmattan, Paris, 2010, p. 61-68.
- HABRAND T., *Harmoniser le prix du livre importé de France. Impact d'un mark-up sur le consommateur, le secteur de la librairie et la diversité culturelle*, Université de Liège, 2010 [Étude réalisée pour le service « Promotion des Lettres » de la Direction générale de la Culture].

- HIRWADE M., HIRWADE A., BHERWANI M., « Evaluative study of major Internet bookshops », *ILA Bulletin*, 42(1), 2006, p. 32-43.
- HOROWITZ R., *Creating problem solving in engineering design*, Université de Tel-Aviv, 1999 [Thèse de doctorat en philosophie].
- HOYER W.D., MACINNIS D.J., PIETERS R., *Consumer Behavior*, South-Western, Mason, 2013[6].
- JAMIN C., MÉNOURY C., *La mort des librairies*, Université de Nantes, 2014 [Rapport d'atelier de synthèse, DUT Information communication option Métiers du livre].
- LAING A., ROYL, J., « Examining chain bookshops in the context of "third place" », *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(1), 2013, p. 27-44.
- LENTZEN E., « La distribution du livre en Belgique », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 898, 1980, p. 1-30.
- LIVOTOV P., « New product development and inventive problem solving with TRIZ methodology », *Innovator*, 2008.
- NOËL S., « La contagion créative en librairie ? Mise en scène de la librairie indépendante en lieu culturel authentique et singulier », VOVOU I., ANDONOVA Y., KOGAN A.-F., *La contagion créative. Médias, industries, récits, communautés*, Actes de colloque 17-19 octobre 2018, Université Panteion, Athènes, 2018, p. 97.
- NOËL S., « Le petit commerce de l'indépendance. Construction matérielle et discursive de l'indépendance en librairie », *Sociétés contemporaines*, 111, 2018, p. 45-70.
- OLDENBURG R., *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*, Paragon House, New York, 1991.
- OBSERVATOIRE DE L'ÉCONOMIE DU LIVRE, MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Le marché du livre d'occasion : premiers éléments de cadrage*, 2017.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model Nouvelle Génération - Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*, Pearson, Hoboken, 2010.
- PERONA M., POUYET J., *Le prix unique du livre à l'heure du numérique*, Editions Rue d'ULM, Paris, 2010.
- RAFFAELLI R., « Organizational Behavior Reading: Leading Organizational Change. », *Core Curriculum Readings Series*, 8324, 2017.
- SMITH H., « By the People, for the People: Community Bookshops and Sustainable Business », *Interscript Journal*, 2, 2019, p. 35-47.

- SOLOMON M., BAMOSSY G., ASKEGAARD S., HOGG M.K., *Consumer Behaviour-A European perspective*, Harlow, 2016[6].
- VAN CAMPENHOUDT L., QUIVY R., MARQUET J., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 2017[4].
- WHITE B., « Garantir l'accès au savoir : le rôle des bibliothèques », *OMPI*, 4/2012, p. 15-18.

Sites internet

- BATHELOT B., 2017, https://www.definitions-marketing.com/definition/business-model/, consulté le 16/08/2020.
- CARRE N., 2018, https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/agir-definir-votre-business-model, consulté le 09/08/2020.
- Fédération Wallonie-Bruxelles, *Le prix unique du livre va progressivement devenir une réalité*, 2017, http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=detail_article&no_cache=1&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Baction%5D=show&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bcontroller%5D=Document&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bpublication%5D=2160&cHash=b48bc0ae4df7ee1be1947a339f019647#:~:text=Le%20Parlement%20de%20la%20F%C3%A9d%C3%A9ration,%22tabelle%22%20aura%20totalement%20disparu, consulté le 16/08/2020.
- NOBEL C., How Independent Bookstores Have Thrived in Spite of Amazon.com, Harvard Business School, 2017, https://hbswk.hbs.edu/item/why-independent-bookstores-haved-thrived-in-spite-of-amazon-com, consulté le 09/08/2020.
- OURY A., *L'édition déraisonnable: "Aujourd'hui, on édite des livre spour les détruire"*, ActuaLitté, 2017, https://www.actualitte.com/article/monde-edition/l-edition-deraisonnable-aujourd-hui-on-edite-des-livres-pour-les-detruire/84832, consulté le 16/08/2020.
- VOOS A., « Le prix unique du livre d'application dans toute la Belgique », Lettres numériques, 2019, http://www.lettresnumeriques.be/2019/04/05/le-prix-unique-du-livre-dapplication-dans-toute-la-belgique/, consulté le 16/08/2020.
- Bulletin des Bibliothèques de France (BBF), https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-06-0090-004, consulté le 04/08/2020.
- The TRIZ Journal, https://triz-journal.com/, consulté le 09/08/2020.

- The TRIZ journal, https://web.archive.org/web/20100926070709/http://www.triz-journal.com/archives/what_is_triz/, consulté le 09/08/2020.
- Innovatech, http://www.innovatech.be/asit-un-petit-triz-pour-imaginer-des-solutions-innovantes-et-rentables/, consulté le 09/08/2020.
- SolidCreativity, http://www.triz40.com/TRIZ_Fr.php, consulté le 09/08/2020.
- SolidCreativity, https://www.innovez.eu/, consulté le 09/08/2020.
- Méthode de créativité ASIT, https://www.asit.info/, consulté le 09/08/2020.
- Youscribe, https://www.youscribe.com/page/ebook/beau-livre-decouvrir, consulté le 09/08/2020.
- Boite à lire, https://www.boite-a-lire.com/, consulté le 11/08/2020.
- Actualitté, https://www.actualitte.com/article/monde-edition/l-edition-deraisonnable-aujourd-hui-on-edite-des-livres-pour-les-detruire/84832
- https://www.latribune.fr/bourse/actualite/20130620trib000771406/la-fnac-fait-ses-premiers-pas-a-la-bourse-de-paris-et-trebuche.html
- https://www.compta-facile.com/qu-est-ce-qu-un-business-plan-definition/

ADEB

- ADEB, https://adeb.be/, consulté le 09/08/2020
- ADEB, https://adeb.be/outils/statistiques-economiques/, Marché du livre en Belgique, consulté le 09/08/2020
- Rapport de l'ADEB intitulé *Le marché du livre de la langue française en Belgique*, Service général des Lettres et du livre, 2018, https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-March%C3%A9-du-livre-2017.pdf, consulté le 16/08/2020.
- Rapport de l'ADEB intitulé *Les chiffres-clés du secteur, Production stable dans un marché contrasté*, Production du livre de la langue française en Belgique, marchés numériques et pratiques de lecture, 2019, https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Booklet-Statistiques-def2019.pdf, consulté le 16/08/2020.
- Rapport de l'ADEB intitulé *Livre : sondage sur les modes de consommation*, Ipsos, 2019, https://adeb.be/wp-content/uploads/2019/06/Livre-Sondage-sur-les-modes-de-consommation-2019.pdf, consulté le 16/08/2020.

Statista

- https://www.statista.com/forecasts/389684/retail-sale-of-books-in-specialised-stores-revenue-in-belgium, consulté le 09/08/2020.
- https://www.statista.com/study/53027/book-market-in-belgium/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.statista.com/statistics/642173/distribution-of-book-sales-in-belgium-by-medium/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.statista.com/statistics/1035188/platforms-for-e-books-dowloads-in-french-speaking-belgium/, consulté le 09/08/2020.

Librairies

- https://www.leslibrairiesindependantes.be/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.librel.be/, consulté le 09/08/2020.
- http://www.librairiepapyrus.be/, consulté le 09/08/2020.
- https://librairiepapyrus.librel.be/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.filigranes.be/, consulté le 09/08/2020.
- https://filigranes.epagine.fr/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.lemondedesetoiles.be/la-librairie-des-etoiles/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.almtranslations.com/news/blogs/morioka-shoten/, consulté le 09/08/2020.
- https://laboussolite.wordpress.com/2017/01/18/la-librairie-du-livre-unique/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.letemps.ch/societe/japon-librairie-lon-ne-vend-quun-seul-livre, consulté le 09/08/2020.
- https://pen-online.com/fr/travel/morioka-shoten-la-librairie-au-livre-unique/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.numeroventi.it/morioka-shoten/, consulté le 09/08/2020.
- https://www.takram.com/projects/a-single-room-with-a-single-book-morioka-shoten/, consulté le 09/08/2020
- https://www.timeout.fr/paris/le-blog/la-librairie-des-editions-puf-imprime-les-livres-sur-place-et-sur-commande-102016, consulté le 09/08/2020.
- https://www.france24.com/fr/20160322-premiere-librairie-deurope-imprime-livres-a-demande-trouve-a-paris, consulté le 09/08/2020.

- https://www.puf.com/actualites/Ouverture_de_la_premi%C3%A8re_librairie_en_Europe_du_savoir_%C3%A0_la_demande, consulté le 09/08/2020.
- https://www.francebleu.fr/infos/culture-loisirs/paris-une-librairie-sans-stock-imprime-ses-livres-la-demande-1458296737, consulté le 09/08/2020.

Annexes

Annexe 1 : Papyrus

Grille d'analyse de TRIZ

Concepts et théorie	Dimensions	Quelle contradiction est solutionnée ?	Observations	Et si ?
TRIZ				
40 principes de résolution de contradictions techniques et 27 méthodes et astuces pour trouver une solution innovante	Voir l'objet, le système composé de petites entités les unes mises avec les autres. Fragmenter, segmenter.	Comment les librairies belges indépendantes parviennent à être un ensemble cohérent en étant en même temps plein d'entités séparées ?	Le système peut être vu comme étant l'ensemble des librairies appartenant au réseau des librairies indépendantes belges francophones. Elles forment la plus grande librairie de Belgique. Les petites entités sont chacune des librairies indépendantes qui partagent leurs ressources, leurs savoirs. Papyrus fait donc partie d'un tout plus global.	Et si les librairies indépendantes, en continuant à mettre leurs efforts en commun grâce à l'association, devenaient plutôt une sorte de grande chaîne de librairie ? Sont-elles loin de le devenir, est-ce possible ?
	Imbriquer des éléments les uns dans les autres	Comment créer un espace calme et dynamique/vivant en même temps ? C'est-à-dire comment casser le caractère austère et vétuste des livres ?	Utilisation du puits lumineux pour mettre des livres en évidence et en lumière. Ils utilisent très bien les tables aux bons endroits. C'est un magasin avec de la lumière naturelle, ce qui est rare dans une librairie. Aussi, il n'y a pas de musique ce qui rend l'endroit calme et reposant. La librairie utilise les moyens les plus simples et les plus naturels pour apporter du calme, de la sérénité aux clients. On peut aussi considérer tous les événements organisés par Papyrus, ou les éléments de la ville dans lesquels elle s'implique : ce sont des éléments qui se complètent les uns les autres.	Et si la librairie faisait appel à d'autres sens comme l'odorat en diffusant des senteurs en fonction du thème des livres exposés ?
	Ajouter des éléments dans le système,	Comment lier le personnel à l'interpersonnel ?	La librairie essaie de s'agrandir lorsqu'elle peut : elle a par exemple acheté le bâtiment	

	qu'ils soient similaires ou différents		voisin pour agrandir l'espace jeunesse, et ainsi alléger les autres pièces en libérant de l'espace.	
	Inverser l'ordre des choses : faire 2 puis 1 au lieu de faire 1 puis 2 (action préalable)	Comment acheter un livre sans le payer ?	Il est possible de payer un livre pour une personne dans le besoin : payer (1) puis une autre personne choisit le livre (2). Cela montre l'investissement de la librairie dans la ville de Namur. De même, le projet « livre surprise » fonctionne avec un principe qui a les mêmes bases : payer (1), puis découvrir le titre du livre acheté, car il était emballé (2).	
	Réduire le nombre d'éléments dans le système	Comment, dans un espace limité, combiner des étagères de livres suffisamment fournies, sans encombrer l'espace ?	Optimisation de l'espace. Collaboration avec les autres librairies indépendantes pour la mise en commun ressources.	
	Ajouter des éléments en plus, pertinents, qui à priori n'ont rien à voir avec le système	Mélanger deux éléments : qu'ils ne fassent qu'un mais restent distincts ?	Activités, utilisation du lumsou (monnaie locale de Namur), investissement dans la culture, …	
	Manipuler et changer la matière	Comment offrir une expérience dynamique à partir d'un matériel statique qu'est le livre ?	Possibilité d'offrir un livre avec le projet « livre suspendu ». Le client paie deux livres au lieu d'un, et une personne dans le besoin pourra se voir offrir un livre. De ce fait, la librairie s'investit auprès des Namurois pour les aider à son échelle. Possibilité d'échanger des euros contre le lumsou, la monnaie locale de Namur. L'utilisation de cette monnaie renforce son investissement dans la ville et dans le développement de l'économie locale et des circuits courts.	

Jouer avec les lois de la classification et la sémantique	Disposition des livres	Comment disposer d'un large choix de livres tout en gardant suffisamment d'espace pour le passage aisé des clients ?	Disposition verticale ou horizontale : Les livres sont dans des blocs de bibliothèque au mur, sur des promontoires, sur des tables, sous la lumière. La disposition est habituelle par rapport à la plupart des librairies.	
	Modifier le rapport au temps		Décalage dans le temps avec le projet « livre suspendu ».	
	Classification des livres	Comment réduire le multiple en un terme (policier, romance,…) ? C'est-à-dire, comment nommer des catégories de livres, et savoir quels livres y placer ?	/	

Annexe 2 : Filigranes

Grille d'analyse de TRIZ

Concepts et théorie	Dimensions	Quelle contradiction est solutionnée ?	Observations	Et si ?
TRIZ				
40 principes de résolution de contradictions techniques et 27 méthodes et astuces pour trouver une solution innovante	Voir l'objet, le système composé de petites entités les unes mises avec les autres. Fragmenter, segmenter.	Comment Filigranes arrive à être un ensemble cohérent et en même temps plusieurs entités fragmentées ?	Les petites entités sont comme des petites librairies juxtaposées les unes avec les autres. Filigranes divise la librairie en plusieurs sections, en changeant la couleur du sol, la disposition des livres, … Chacune de ces parties peut être vue comme une librairie à part. Couleurs au sol : différentes couleurs en fonction de la zone : bois pour la cafétaria, carrelage gris pour la salle principale, rose pour les BD jeunesse et la littérature étrangère, vert pour les jardins, musique, histoire, voyage, cuisine, …	Accentuer les séparations avec le sol et les couleurs : une couleur différente et adaptée, une musique différente, une décoration différente, et ce pour chaque section.
	Imbriquer des éléments les uns dans les autres	Comment créer un espace calme et dynamique/vivant en même temps ? C'est-à-dire comment casser le caractère austère et vétuste des livres ?	Une restauration dans une librairie : crée des mouvements de gens qui s'assoient, qui vont se servir à boire et à manger, qui se relèvent pour se promener entre les rayons, … Les gens s'assoient pour boire un café, ou lire un livre ou le journal.	Pourquoi ne pas installer une librairie dans une cafétaria ? De ce fait, la librairie serait plutôt vue comme un lieu pour passer du temps, plutôt qu'un lieu pour acheter un livre.
	Ajouter des éléments dans le système, qu'ils soient similaires ou différents	Comment lier le personnel à l'interpersonnel ?	L'élément ajouté au système est la cafétaria. Elle insère du dynamisme dans un environnement calme. Les envies de lecture de chacun représentent les éléments personnels. La cafétaria est un espace de discussion, il ajoute une dimension sociale dans l'individuel, c'est un élément interpersonnel. Finalement, l'installation d'une restauration en intérieur ressemble plus à un salon privé installé dans	

			un espace public : il y mixité entre le personnel et l'interpersonnel.	
	Inverser l'ordre des choses : faire 2 puis 1 au lieu de faire 1 puis 2 (action préalable)	Comment donner envie d'acheter sans forcer ?	Acheter (1) puis lire (2). Ici on peut lire et consulter les ouvrages, et puis les acheter dans un second temps. Alors que d'habitude un lecteur ne sait pas forcément s'il va aimer ce qu'il achète. À Filigranes, un visiteur peut s'asseoir à l'espace de restauration et lire à son aise, découvrir si le livre et le style d'écriture lui plaisent avant d'acheter le livre.	Pourquoi ne pas proposer aux lecteurs d'emprunter les livres chez eux, avec une caution, et de les ramener s'ils n'aiment pas et si le livre est en parfait état, et de les acheter s'ils aiment ? De ce fait, ils ne sont pas obligés d'acheter immédiatement. Les livres rendus pourraient être placés dans un rayon particulier de « seconde main », presque neufs, mais un peu moins chers.
	Réduire le nombre d'éléments dans le système	Comment proposer une infinité de livres avec une place de stockage limitée ?	Optimisation de l'espace : l'espace pour se déplacer est petit (dans la librairie et dans la cafétaria). La librairie préfère utiliser le plus d'espace possible pour installer plus de bibliothèques et donc proposer plus de livres.	
	Ajouter des éléments en plus, pertinents, qui à priori n'ont rien à voir avec le système		Présence d'un « salon » / « terrasse intérieure » / « cafétaria », qui permet un revenu parallèle à la vente des livres.	Ajouter des éléments insolites : un jardin par exemple ?
	Manipuler et changer la matière	Comment offrir une expérience dynamique à partir d'un matériel statique qu'est le livre ?	La matière est principalement composée des livres, souvent présentés sur tables basses, accessibles à la main. Les livres sont des objets statiques. La librairie les rend vivants en proposant des activités, par exemple lire un livre d'enfant en vidéo. La librairie présente aussi ses livres coups de cœur des libraires avec des petites critiques ou notes en librairie. La matière représente aussi les gens eux-mêmes, qui par leur présence remplissent la librairie. C'est ce qui rend la librairie familiale et dynamique.	Proposer la vente d'ebook dans le magasin ? Créer des groupes de lecteurs, proposer à des lecteurs de venir faire des critiques, échanger sur les lectures, pour rendre vivant les livres. Actuellement, ce sont les librairies de Filigranes qui proposent des livres. Si les clients venaient à proposer leurs propres coups de cœur, ça pourrait avoir un impact plus fort auprès des autres clients : le word-of-mouth

			La matière représente également tous les autres objets vendus : des jeux de société, du vin, des objets zéro déchet.	(WOM), a un plus grand impact chez les clients que lorsque le message vient de la librairie elle-même.
Jouer avec les lois de la classification et la sémantique	Disposition des livres	Comment mettre en évidence ce qui est noyé dans la masse ? Comment mettre en évidence des romans dans chaque section, et pas uniquement des best-sellers ?	Les livres sont posés la couverture face aux visiteurs, sur les étagères. La librairie joue avec l'horizontalité et la verticalité : les livres présentés sur les tables le sont toujours selon ces deux dimensions. Les livres sont empilés les uns sur les autres : impression de quantité. Critiques de lecture et coups de cœur des libraires indiqués sur les couvertures de certains livres.	
	Modifier le rapport au temps		Les visiteurs passent un temps considérable à arpenter tous les rayons de la librairie, tant elle est grande. Il est possible de se perdre dans les rayons. Il est également possible de se perdre dans la lecture d'un livre en s'asseyant à l'espace de restauration.	
	Classification des livres	Comment réduire le multiple en un terme (policier, romance, …) ? C'est-à-dire, comment nommer des catégories de livres, et savoir quels livres y placer ?	Classés par genres : littérature, magazines, sciences humaines, beaux-arts, vie pratique, enfants, apprentissage, international, BD, jeunesse, gadgets, jeux. Dans certaines sections, la catégorie est écrite en haut de la bibliothèque. Cette section est développée en dessous de ce tableau.	Classer différemment ? Par taille de livre, par couleur, par maison d'édition, par ordre alphabétique, par longueur de titre du livre, … Les catégories actuelles sont très similaires à celles d'Amazon. Mélanger tous les genres de livres et les trier par accessibilité par âge ?

Annexe 3 : Cook&Book

Grille d'analyse de TRIZ

Concepts et théorie	Dimensions	Quelle contradiction solutionnée ?	Observations	Et si ?
TRIZ				
40 principes de résolution de contradictions techniques et 27 méthodes et astuces pour trouver une solution innovante	Voir l'objet, le système composé de petites entités les unes mises avec les autres. Fragmenter, segmenter.	Comment la librairie arrive à être un ensemble cohérent et en même temps plusieurs entités fragmentées ?	Deux blocs, et plusieurs pièces par bloc constituent la librairie. Chaque pièce a son univers propre en lien avec les livres proposés. Les pièces sont reliées entre elles par un « tunnel ». Elles sont comme des modules qui s'emboitent les uns aux autres à l'aide d'un seul point de contact. Certaines pièces sont « cachées », pas évidentes à trouver, accessibles par un petit passage. Tous les passages ne se situent pas au même endroit pour chaque pièce (le système n'est pas symétrique). Le système tout entier (Cook&Book), possède une cour intérieure en arc de cercle. Être dans ce système est en quelque sorte comme être dans un centre commercial : on entre dans un espace « fermé » où tout est à notre disposition : on n'a pas besoin de sortir, car on peut acheter des livres, mais aussi manger et boire un verre sur place. L'écriture à chaque fenêtre en rouge éclairé « happy to see you again » indique très clairement quels autres bâtiments appartiennent à la librairie, formant un tout avec chaque pièce de la librairie.	Dans chaque pièce, qui est un univers différent, on pourrait adapter les plats servis pour correspondre à l'univers de la pièce ? De cette façon, l'immersion est renforcée.
	Imbriquer des éléments les uns dans les autres	Comment créer un espace calme et dynamique/vivant en même temps ?	Un restaurant et une librairie : ce n'est pas plus l'un que l'autre, il y a un équilibre parfait entre les deux espaces.	Et si on jouait sur la verticalité ? Les livres au rez-de chaussée et

		C’est-à-dire comment casser le caractère austère et vétuste des livres ?	Lorsqu’on se balade, on est soit dans la librairie, soit dans le restaurant, mais on ne fait pas les deux en même temps. Il est possible de passer de l’un à l’autre dans la même pièce. Dans l’espace cuisine, les livres sont disposés comme dans un self-service.	le restaurant à l’étage de la même pièce style mezzanine.
	Ajouter des éléments dans le système, qu’ils soient similaires ou différents	Comment lier le personnel à l’interpersonnel ?	Le système est une librairie et restaurant, les deux éléments s’entremêlent. Les couleurs belges sont mises en avant : les trois couleurs reviennent régulièrement. Dans la section de livres jeunesse, on est comme dans une chambre, avec des bibliothèques personnelles, un fauteuil confortable.	
	Inverser l’ordre des choses : faire 2 puis 1 au lieu de faire 1 puis 2 (action préalable)	Comment donner envie d’acheter sans forcer ?	Ici il n’est pas question de 1 puis 2, ou de 2 puis 1. Tout se mélange : on boit un verre, on mange, on se balade, on regarde les livres, sans ordre particulier.	
	Réduire le nombre d'éléments dans le système	Comment, dans un espace limité, combiner des étagères de livres suffisamment fournies et des espaces pour manger, sans encombrer l’espace ?	Moins de livres signifie moins d’encombrement : il n’y a pas trop de livres dans la librairie, il est donc assez facile de circuler entre les tables et les bibliothèques. Il est plus facile de regarder les livres car il y a moins de saturation d’informations. Par contre, il y a plus de décoration.	
	Ajouter des éléments en plus, pertinents, qui à priori n'ont rien à voir avec le système	Mélanger deux éléments : qu’ils ne fassent qu’un mais restent distincts ?	Il y a un restaurant dans le système librairie. Mais est-ce que dans ce cas-ci, le système ne serait pas le restaurant ? Donc l’élément ajouté serait les livres. Décoration : la serre à priori n’a rien à faire dans une librairie. Mais elle indique le thème des livres présents dans la pièce. L’aménagement des pièces est original, surprenant avec des objets inattendus : des casques de moto customisés, des bouteilles de champagne, ...	

	Manipuler et changer la matière	Comment offrir une expérience dynamique à partir d'un matériel statique qu'est le livre ?	Les livres ont plusieurs fonctions : ils sont utilisés dans les bibliothèques, ils sont à vendre, mais ils sont aussi utilisés en élément de décoration au plafond ou derrière des vitrines. De manière générale, les livres sont utilisés comme décors pour ceux qui viennent au restaurant (même ceux qui sont à vendre), car ils remplissent la pièce et apportent de la couleur. Ils rendent la pièce plus « chaude », plus chaleureuse par leur couleur, ils apportent la sérénité. Les tables de restaurant donnent une bonne ambiance vivante au lieu pour les personnes allant dans la librairie.	
Jouer avec les lois de la classification et la sémantique	Disposition des livres	Comment disposer d'un large choix de livres tout en gardant suffisamment d'espace pour les tables du restaurant ?	Il n'y a pas trop de livres dans la librairie, ils sont mis en évidence le long des murs. Dans la section jeunesse, les bibliothèques sont différentes, composées de petites cases qui mettent en évidence certains livres, comme dans une bibliothèque dans une chambre. Chaque pièce a un thème, et les livres sont disposés en fonction de ce thème.	
	Modifier le rapport au temps		On passe du temps à boire un verre et à manger. Grâce à ça, on passe beaucoup plus de temps dans une librairie qu'habituellement.	
	Classification des livres	Comment réduire le multiple en un terme (policier, romance,…) ? C'est-à-dire, comment nommer des catégories de livres, et savoir quels livres y placer ?	Classification par pièce, par bâtiment, et chaque pièce a une décoration adaptée au thème de la pièce. Exemple : il y a la structure d'une serre dans la pièce où se situent les livres pour le jardinage. Ou encore il y a des néons rouges lumineux et artistiques dans la pièce des beaux-arts.	

Annexe 4 : La librairie des Etoiles

Grille d'analyse de TRIZ

Concepts et théorie	Dimensions	Quelle contradiction est solutionnée ?	Observations	Et si ?
TRIZ				
40 principes de résolution de contradictions techniques et 27 méthodes et astuces pour trouver une solution innovante	Voir l'objet, le système composé de petites entités les unes mises avec les autres. Fragmenter, segmenter.		Segmentation dans les choix des livres : romans d'éditeurs belges et auteurs belges. Les petites entités sont ces petits auteurs qui tentent de se faire connaître tant bien que mal (car la librairie cible les petits auteurs ou les auteurs auto-édités). Ils sont rassemblés dans cette librairie.	
	Imbriquer des éléments les uns dans les autres	Comment être une librairie et une bibliothèque en même temps, sans frais supplémentaires ?	Une librairie dans un garage : il est toujours possible de créer sa propre librairie, son projet personnel. Librairie et bibliothèque : on peut acheter et consulter des livres belges. D'un côté une étagère de livres belges à vendre. De l'autre côté une bibliothèque avec plus d'ouvrages, offerts par les auteurs eux-mêmes, à consulter en librairie. Les frais sont limités car la librairie n'autorise pas l'emprunt de livres : les livres de la bibliothèque doivent être consultés dans la librairie.	
	Ajouter des éléments dans le système, qu'ils soient similaires ou différents	Comment créer un lien entre le libraire, l'auteur et les lecteurs, eux qui habituellement se rencontrent très peu ?	Décorations thématiques, fauteuil pour s'asseoir et lire. Élément ajouté dans le système : un auteur vient parfois dans la librairie pour parler de son livre, celui des autres, mais également tenir le rôle de libraire pendant une journée complète.	Faire venir les éditeurs en plus dans la librairie : les responsables de communication, … De cette manière, on rapproche encore les éléments de la chaîne du livre.
	Inverser l'ordre des choses : faire 2 puis 1		/	

	au lieu de faire 1 puis 2 (action préalable)			
	Réduire le nombre d'éléments dans le système	Comment survivre en tant que libraire en ne vendant que des livres d'auteurs belges peu connus ? (=> ASBL, métier à côté, …)	Très peu de diversité de choix par rapport à d'autres librairies, mais ce qui est proposé est différent et se retrouvera rarement ailleurs. Peu d'éléments, mais chaque élément est présent pour de bonnes raisons : c'est un petit auteur belge, pour lequel le libraire a estimé qu'il mérite d'être exposé. Un auteur belge déjà très connu ne sera pas exposé car il n'a pas besoin de la librairie pour être mis en avant.	
	Ajouter des éléments en plus, pertinents, qui à priori n'ont rien à voir avec le système	Mélanger deux éléments : qu'ils ne fassent qu'un mais restent distincts ?	Un fauteuil, la décoration cocooning : tout est fait pour rendre la petite pièce comme un chez soi, un salon à la maison.	
	Manipuler et changer la matière		/	Livres ebooks vendus dans le magasin ? Etant donné qu'il y a beaucoup d'auteurs auto-édités qui se publient uniquement en numérique.
Jouer avec les lois de la classification et la sémantique	Disposition des livres	Comment exposer beaucoup de livres pour remplir une bibliothèque mais rester dans un segment de marché aussi limité ?	Les livres disposés sur une seule grande bibliothèque sur un mur de la pièce, classés par maison d'édition.	
	Modifier le rapport au temps		/	
	Classification des livres		La librairie possède des romans principalement, mais aussi quelques BD, livres de cuisine, albums pour enfants.	

Annexe 5 : Morioka Shoten

Grille d'analyse de TRIZ

Concepts et théorie	Dimensions	Quelle contradiction est solutionnée ?	Observations	Et si ?
TRIZ				
40 principes de résolution de contradictions techniques et 27 méthodes et astuces pour trouver une solution innovante	Voir l'objet, le système composé de petites entités les unes mises avec les autres. Fragmenter, segmenter.	Comment la librairie arrive à être un ensemble cohérent et en même temps plusieurs entités fragmentées ?	Il n'y a qu'une seule entité dans la librairie : le livre. Il y a d'autres éléments : décoration de tableaux, art, en lien avec l'univers du livre. « Une seule pièce, un seul livre » est le slogan de la librairie.	
	Imbriquer des éléments les uns dans les autres		Il n'y a quasiment aucun élément dans la librairie, étant donné qu'elle se veut la plus simple et vide possible.	
	Ajouter des éléments dans le système, qu'ils soient similaires ou différents	Comment au contraire, faire vivre une librairie en enlevant le plus d'éléments possibles au système ?	Dans ce cas-ci, on a plutôt enlevé des éléments au système : les bibliothèques de livres, les décorations en tout genre, …	
	Inverser l'ordre des choses : faire 2 puis 1 au lieu de faire 1 puis 2 (action préalable)	Comment donner envie d'acheter sans forcer ?	Le libraire choisit le livre du lecteur, plutôt que ce soit le lecteur qui choisisse le livre parmi les choix qui s'offrent à lui. Ici, il n'a plus à faire de choix, si ce n'est d'acheter ou pas le livre. Comme le libraire ne propose qu'un seul livre, il choisit parmi les meilleurs, et c'est dans son intérêt aussi pour faire des ventes. Il y a donc une grande confiance en la qualité de l'ouvrage avant l'achat.	
	Réduire le nombre d'éléments dans le système	Comment attirer le client en librairie avec peu de livres ?	Il n'y a plus qu'un seul livre présenté. Donc potentiellement moins de clients. Mais ces clients vont rester plus longtemps.	

			Le lecteur vient toutes les semaines, curieux de découvrir le nouveau livre proposé.	
	Ajouter des éléments en plus, pertinents, qui à priori n'ont rien à voir avec le système		/	
	Manipuler et changer la matière	Comment offrir une expérience dynamique à partir d'un matériel statique qu'est le livre ?	Ne proposer qu'un seul livre : privilégier la qualité plutôt que la quantité.	
Jouer avec les lois de la classification et la sémantique	Disposition des livres		Les livres du même titre se trouvent sur un tout petit chevalet au centre de la pièce, et non le long des murs comme on a l'habitude de le voir.	
	Modifier le rapport au temps		/	
	Classification des livres		/	

Annexe 6 : La librairie des PUF

Grille d'analyse de TRIZ

Concepts et théorie	Dimensions	Quelle contradiction est solutionnée ?	Observations	Et si ?
TRIZ				
40 principes de résolution de contradictions techniques et 27 méthodes et astuces pour trouver une solution innovante	Voir l'objet, le système composé de petites entités les unes mises avec les autres. Fragmenter, segmenter.	Comment la librairie arrive à être un ensemble cohérent et en même temps plusieurs entités fragmentées ?	La librairie est toute petite, divisée en deux pièces et trois parties qui forment un tout : une étagère, des fauteuils et tables dans une pièce, et l'imprimante dans la seconde pièce. L'étagère contient quelques 1500 livres, destinés à être consultés et non achetés. L'espace pour s'asseoir est un espace pour patienter, avec un tapis rouge, comme un salon de thé, mais aussi pour débattre, rencontrer des auteurs régulièrement. La seconde pièce se situe à l'arrière et contient la machine uniquement, qui imprime les livres.	
	Imbriquer des éléments les uns dans les autres	Comment créer un espace calme et dynamique/vivant en même temps ? C'est-à-dire comment casser le caractère austère et vétuste des livres ?	Les trois parties ont toutes besoin l'une de l'autre : - les fauteuils pour patienter pendant que le livre s'imprime - les étagères pour pouvoir feuilleter certains livres qu'il est possible d'imprimer - l'imprimante pour fournir les livres Le dynamisme provient du fait qu'on puisse imprimer n'importe quel livre dont les PUF ont les droits. Ceci implique une interaction avec le libraire, pour choisir le livre sur la tablette, et expliquer aussi comment ça fonctionne. La librairie imprime des anciens livres faisant partie du domaine public, mais ils sont neufs car on les voit sortir encore chauds de la machine.	
	Ajouter des éléments dans le système,		L'imprimante dans la librairie est un élément ajouté au système habituel. D'habitude, elle se situe chez	

	qu’ils soient similaires ou différents		l’imprimeur, et la commande est faite par l’éditeur. Ici l’impression se fait en magasin et la commande est faite par le client. De plus, le coin pour s’asseoir propose des rencontres et des discussions pour donner de la vie.	
	Inverser l’ordre des choses : faire 2 puis 1 au lieu de faire 1 puis 2 (action préalable)	Comment limiter l’impression des livres tout en permettant au lecteur d’acheter tous les livres de la maison d’édition ?	Choisir puis imprimer, au lieu d’imprimer tous les livres puis les choisir en magasin.	Donner la possibilité de commander des livres de chez soi, sur internet, et venir les chercher en librairie lorsqu’ils sont imprimés ?
	Réduire le nombre d'éléments dans le système		Il n’y a plus besoin de stock de livres, il n’y a qu’une seule bibliothèque. Le rôle des livres dans la bibliothèque change : on les feuillette au lieu de les acheter. C’est un principe de « bibliothèque » avec les étagères, mais en repartant propriétaire du livre choisi.	Ajouter les livres qui ne sont pas physiquement disponibles en consultation libre numérique ?
	Ajouter des éléments en plus, pertinents, qui à priori n'ont rien à voir avec le système		/	
	Manipuler et changer la matière	Comment offrir une expérience dynamique à partir d’un matériel statique qu’est le livre ?	Le livre se compose en fait des feuilles de papier et d’encre. Si la librairie a les droits, elle peut en fait imprimer ce qu’elle veut quand elle veut avec la bonne machine en utilisant les matières premières du livre. On voit le livre se faire imprimer devant soi.	
Jouer avec les lois de la classification et la sémantique	Disposition des livres	Comment proposer une infinité de livres sans faire de stock ?	Quelques livres appartenant à la maison d’édition des PUF sont exposés dans un rayon, mais peu en comparaison du total de livres disponibles en impression.	

	Modifier le rapport au temps		Le lecteur attend quelques minutes pour avoir un livre, est-ce long ? Cela dépend de la perception de chacun.	
	Classification des livres	Comment réduire le multiple en un terme (policier, romance, …) ? C'est-à-dire, comment nommer des catégories de livres, et savoir quels livres y placer ?	Les livres sont classés selon les catégories de sciences humaines.	