

**LA PLATEFORMISATION DE L'ÉDITION :**  
**LE CAS DES ÉDITIONS HUGO PUBLISHING SPECIALISÉES EN ROMANCE ET DE LEUR PLATE-**  
**FORME FYCTIA**

**CAROLE POIREL**

**PROFESSEUR EN SCIENCES DE GESTION**

**Aix Marseille Univ, CRET-LOG, Aix-en-Provence, France**

**IUT D'AIX-MARSEILLE, DÉPARTEMENT MÉTIERS DU LIVRE ET DU PATRIMOINE,**

**2 RUE JULES ISAAC, 13 100 AIX-EN-PROVENCE**

**CAROLE.POIREL@UNIV-AMU.FR**

**Résumé de la thèse en français de 100 mots au maximum :**

---

Alors que l'édition de livres est structurée sur un « mode canal » d'organisation linéaire et vertical des échanges, le secteur de la romance bâtit sa croissance sur un « mode réseau » du fait de la présence de nombreuses plates-formes. Pour observer ces changements organisationnels, cet article se propose d'étudier la plate-forme Fyctia des éditions Hugo Publishing spécialisées en romance, en s'appuyant sur la notion de business-model. Les résultats montrent comment la plate-forme cohabite avec les schémas éditoriaux traditionnels et impacte l'ensemble de la chaîne de valeur de la création éditoriale à la distribution des livres.

**Mots-clés :**

---

Plateforme, canal, édition, livres, business-model

**THE PLATFORMISATION OF PUBLISHING:**

**THE CASE OF HUGO PUBLISHING SPECIALISING IN ROMANCE AND ITS FYCTIA PLATFORM**

**Abstract:**

---

Whereas book publishing is structured on a 'channel mode' of linear and vertical organisation of exchanges, the romance sector is building its growth on a 'network mode' due to the presence of numerous platforms. To observe these organisational changes, this article examines the Fyctia platform of Hugo Publishing, which specialises in romance, using the notion of a business model. The results show how the platform coexists with traditional publishing models and impacts the entire value chain, from editorial creation through to distribution of books.

**Keywords:**

---

Platform, channel, publishing, books, business model

## Résumé managérial

L'industrie du livre a été plus résistante à l'introduction du numérique que d'autres industries culturelles et créatives. En France, où il existe un réseau dense de librairies indépendantes (vendant des livres papier), les livres numériques ne représentent ainsi que 10 % des ventes des éditeurs et ce pourcentage semble avoir atteint un plafond. A contrario, dans la musique et le cinéma, les business-model ont été complètement repensés. Leurs chaînes de valeur ont pour ainsi dire, disparu sous l'effet de la désintermédiation et de la dévalorisation de l'offre.

Pourtant l'édition n'est pas imperméable aux logiques de l'économie de l'Internet et à la multiplication des plates-formes. Aussi cet article se propose-t-il d'étudier de façon exploratoire, à partir d'une étude de cas choisie dans le secteur de la romance, la manière dont au sein d'une maison d'édition les schémas éditoriaux « classiques » cohabitent avec succès avec de nouveaux modes de fonctionnement. Il y n'a pas en effet, de concurrence entre deux modèles que beaucoup opposent entre édition traditionnelle et autoédition mais plutôt une complémentarité dont nous proposons de décrire et analyser les articulations. L'une d'entre elle, que le cas met en lumière, réside dans la création du contenu, le stade initial du processus éditorial et avec des effets qui se propagent sur l'ensemble de la chaîne de valeur en raison de la place étendue accordée aux lecteurs.

## LA PLATEFORMISATION DE L'ÉDITION :

### LE CAS DES ÉDITIONS HUGO PUBLISHING SPECIALISEES EN ROMANCE ET DE LEUR PLATE-FORME FYCTIA

#### Introduction

Le marché de la romance fait parler de lui ! Par sa croissance insolente qui tire vers le haut un marché du livre globalement déprimé, par ses best-sellers qui figurent dans le top 10 toutes catégories confondues, par la notoriété grandissante de ses autrices, par ses thèmes sulfureux quand il est « dark », par son lectorat boulimique à la fois (très) jeune et féminin. Les ventes de romance ont doublé en France en 2023 avec 6 millions de livres écoulés, soit un achat de roman sur neuf, ce qui porterait la part de marché à 7% (GfK, 2024). Mais le succès dépasse les frontières. Il est en effet mondial par le jeu des cessions de droits et des traductions à l'international. Ainsi l'américaine Colleen Hoover a vendu *It ends with us (Jamais plus)* à plus de 20 millions d'exemplaires dans le monde depuis sa sortie en 2016 aux Etats-Unis, ce qui lui vaut d'être nommée en 2023 parmi les 100 personnes les plus influentes par le *Times*. Héritière d'*Histoire d'O* de Pauline Réage (éditions Pauvert en 1954) et d'*Emmanuelle* d'Emmanuelle Arsan (éditions Eric Losfeld en 1967), la romance connaît un renouveau dans les années 2010 avec la parution de *Cinquante nuances de Grey* d'E.L. James et de *After* d'Anna Todd. Tous deux déconseillés aux moins de 16 ans, le premier destiné à un public adulte, le second aux adolescents et jeunes adultes, ces livres portent les caractéristiques du marché de la romance : des auteurs mais surtout des autrices qui écrivent et se font connaître sur Internet en dehors des schémas traditionnels de l'édition ; des histoires d'amour qui mettent en scène une femme qui fera flancher un homme sombre qui n'arrivait pas à s'attacher ; des communautés de lecteurs, mais surtout de lectrices qui partagent leurs expériences sur des plateformes dédiées et qui sont aussi autrices.

Cet article se penche sur le mode de fonctionnement de ce marché éditorial qui au-delà des best-sellers, fournit dans une logique de longue traîne (Anderson, 2006) un nombre élevé de titres vendus chacun en petites quantités -des produits de niche. Il s'appuie pour ce faire, sur la maison d'édition Hugo Publishing dont le chiffre d'affaires est passé de 42 M€ à 80 M€ en un an et qui affiche au catalogue des autrices phares comme Colleen Hoover et Anna Todd ainsi que Morgane Moncomble plus récemment. Ce cas est propice à l'étude du phénomène de plateformisation en édition qui traduit un changement organisationnel profond en regard de l'édition traditionnelle, fondé sur la présence de plateformes et l'importance d'Internet et des technologies numériques. L'hypothèse est qu'une organisation en réseau prend le pas sur une organisation en canal où les opérations et institutions s'enchaînent d'amont en aval dans un ordre immuable. Le lecteur ne serait ainsi plus le destinataire passif d'une ligne d'opérations (mode canal) mais se tiendrait au centre d'une organisation en mesure de le faire participer de façon active au processus éditorial (mode réseau). Au sein d'Hugo Publishing, l'existence de Fyctia comme plateforme d'édition en ligne organisant régulièrement des concours d'écriture de romance ouvert à toutes les amatrices, s'avère particulièrement propice à l'observation de tels changements. Quel impact une plate-forme telle que Fyctia engendre-t-elle sur le business-model (au sens d'Osterwalder et Pigneur, 2010) d'une maison d'édition qui travaille par ailleurs selon des schémas classiques ? Pour répondre à cette question, cet article est structuré en trois parties, présentant d'abord le cadre théorique de la plateformisation de l'édition et rendant

compte de la littérature sur la gestion des portefeuilles de business-models (1) puis la méthodologie fondée sur l'étude de cas (2) et enfin les résultats relatifs aux caractéristiques de la plate-forme Fyctia et à son impact sur le business-model de la maison (3).

## **1. Cadre théorique : plateforme et business-model dans l'édition**

### *1.1. Plateforme et plateforme dans l'édition de livres*

Le conseil national du numérique définit la plate-forme comme « un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens, le plus souvent édité ou fourni par des tiers. Au-delà de la seule interface technique, elle organise et hiérarchise des contenus en vue de leur présentation et de leur mise en relation aux utilisateurs finaux » (Conseil national du numérique, 2015, p.58). Cette définition est suffisamment générale pour englober tout type de plate-forme et pour prendre en compte la plateforme comme un processus de (ré)organisation des échanges et des activités économiques consubstantiel au numérique (Srnicek, 2018) et dans lequel les usagers sont mobilisés pour produire données, contenus ou prestations (Casilli, 2022). Dans l'hypothèse de la longue traîne développée par Anderson (2006), l'économie numérique permet à tout un chacun de produire et de distribuer des contenus sur Internet, et de participer à l'exploitation rentable de marchés de niches en se repérant dans une offre abondante grâce aux moteurs de recherche, aux algorithmes de recommandations et aux évaluations des utilisateurs et des communautés d'intérêt.

Dans le domaine de l'édition de livres, les échanges s'organisent dans une logique verticale et linéaire propre à l'approche canal de distribution avec une succession immuable de séquences et d'acteurs d'amont en aval, se chargeant de la création, de l'édition, de la fabrication et de la commercialisation des produits. En théorie de l'information-communication, le livre incarne ainsi un modèle éditorial (Flichy, 1980) qui repose sur l'acquisition d'un bien pérenne par le consommateur qui participe directement au financement, et dont le producteur conserve un grand nombre d'exemplaires en stock. Avec l'apparition du livre numérique dans les années 2000, le modèle a changé, fondé sur une approche en réseau où chaque acteur peut être court-circuité entre auteur et lecteur (Patino, 2008) et où les coûts de stockage et de distribution ont un coût marginal égal à zéro. La librairie physique peut ainsi être écartée au profit des sites de vente en ligne et la maison d'édition, remplacée par des services d'autopublication. L'auteur et le lecteur peuvent entrer en contact direct.

Internet a considérablement développé l'intérêt de la plate-forme comme mode d'organisations des échanges. Le nombre d'utilisateurs s'est en effet étoffé et les interactions se sont démultipliées (Rochet et Tirole, 2006). En théorie des canaux de distribution, Filser et al. (2019) présentent la plate-forme comme un cadre d'analyse pertinent du commerce connecté et de la distribution omnicanale. Placé au centre du système de distribution, le client se tourne à son gré vers les différents canaux et points de contact mis à sa disposition par une enseigne pour construire son expérience d'achat. Pour lui offrir un parcours sans couture et rester performante, l'enseigne ne peut plus gérer ses canaux comme des entités distinctes mais doit au contraire s'efforcer de les assembler et les combiner pour former un seul et même système intégré dans une approche omnicanale (Verhoef et al., 2015).

La plate-forme se caractérise par un domaine d'activités qui facilite les transactions ou permet de développer des briques technologiques, selon la distinction entre plate-forme de transaction et plate-forme d'innovation établie par Gawer (2021). Outre la fonction économique, la plate-forme remplit une fonction sociale et communautaire où les échanges sont empreints d'immédiateté, d'horizontalité et de connectivité permanente (Casilli, 2019) comme sur SinaWeibo, WeChat, Skype ou Zoom. Ces formes de sociabilités s'expriment tout particulière-

ment dans le domaine des livres où le besoin d'échanger avec autrui sur ses lectures est important (Leveratto et Leontsini, 2008). Les sites de vente en ligne font des recommandations à leurs clients grâce à leur algorithme et aux data qu'ils collectent sur leurs visiteurs et acheteurs. Mais Internet a offert de nouvelles opportunités aux lecteurs : participer à des groupes amateurs sur les réseaux sociaux (FaceBook, TikTok, Instagram, YouTube), écrire et lire via de nombreuses applications dédiées comme Wattpad, Babelio ou Gleeph (Passebois-Ducros, 2022).

La plate-forme se caractérise également par ses différentes faces (nombre et types de clients et de fournisseurs mais aussi objets connectés tels que smartphone, tablette et liseuse dans le domaine de la lecture par exemple) ainsi que par ses interfaces digitales qui garantissent l'échange de données entre les participants. Comme forme d'organisation des échanges, la plate-forme a pour défi de trouver un business-model qui assure la participation de chaque groupe d'utilisateurs compte tenu des externalités qui s'expriment entre les différentes faces et qui renvoient au fait que les utilisateurs d'un côté du marché bénéficient de la présence d'utilisateurs de l'autre côté du marché.

### *1.2. Business-model dans l'édition : édition traditionnelle versus autoédition*

Dans leur analyse des business-model, Osterwalder et Pigneur (2010) confrontent « l'ancien modèle » éditorial centré sur le best-seller au « nouveau modèle » d'autoédition fonctionnant sur le principe de la longue traîne (Anderson, 2006) (voir annexe n°1). L'usage du business-model dans cet article permet d'explicitier les choix stratégiques à l'origine de la création de valeur en regard de l'ensemble des moyens organisationnels mobilisés notamment au plan de l'internalisation et de l'externalisation des activités tout en conservant une optique de performance par la prise en compte de la structure des coûts et des flux de revenus.

Ce faisant, des différences majeures sont mises au jour entre les deux modèles :

- *La ressource-clé* : la plate-forme en tant que dispositif technologique est la ressource-clé majeure dans le modèle d'autoédition en lien avec la maîtrise des réseaux et des accès aux contenus ; en revanche, dans le modèle éditorial, ce sont les droits d'auteur qui constituent la ressource-clé primordiale dans la logique de construction d'un catalogue propre aux acteurs historiques de ce milieu (Thuillas et Wiart, 2023) ;
- *La prise de risque (inhérente à la proposition de valeur)* : elle est entièrement assumée par l'éditeur (dans le modèle éditorial) qui obtient en contrepartie le partage des recettes avec l'auteur selon les modalités écrites dans le contrat d'édition ; dans l'autre modèle, la prise de risque est transférée à l'écrivain autoédité qui s'acquitte de tous les frais de fabrication et de commercialisation auprès de la plate-forme sur le principe du compte d'auteur (Peltier et Moreau, 2016) ;
- *La place des clients (des lecteurs)* : alors que les lecteurs sont les destinataires passifs des livres que l'éditeur a sélectionnés pour eux et mis à disposition via ses canaux de distribution (dans le modèle éditorial), ils deviennent actifs sur la plate-forme en participant à la sélection et à la promotion des livres, et en produisant eux-mêmes des contenus (Filsler et Roderer, 2022) ;
- *La structure des coûts* : l'édition traditionnelle est soumise à des coûts de fabrication, de stockage et de distribution élevés, ce qui n'est pas le cas de l'autoédition qui privilégie le format numérique et l'impression à la demande (Dussart, 2007).

En résumé, dans l'ancien modèle (ou modèle éditorial), les livres sortent sur décision de l'éditeur qui a préalablement sélectionné les manuscrits avec l'aide d'un comité de lecture,

et qui assure la gestion complète de la production à la distribution sous différents formats (papier, numérique, audio-numérique) ainsi que la charge financière et le risque commercial. Dans le nouveau modèle, la figure de l'éditeur disparaît au profit d'une plate-forme que l'écrivain paie pour qu'elle vende ses livres principalement sous format numérique, ce dernier assumant la totalité des coûts et investissements requis. Alors que l'éditeur est à la recherche d'un best-seller qui permettra de combler les pertes de toutes les autres publications dans une logique de péréquation, la plate-forme ne perd rien si les titres ne se vendent pas.

### *1.3. La gestion d'un portefeuille de business-model*

Alors que les deux business-model éditoriaux sont présentés en opposition, nous posons ici l'hypothèse de leur complémentarité en examinant la manière dont une maison d'édition peut intégrer des éléments propres au modèle de l'autoédition. Or, une importante littérature sur la gestion des portefeuilles de business-model et sur les business-model innovants, interroge les options stratégiques et organisationnelles à disposition des acteurs historiques face à de nouveaux business-model : faut-il adopter le nouveau modèle et si oui, quand et comment ? Cette problématique interpelle la stratégie de diversification et ses différentes modalités de mise en œuvre. Nous n'entrons pas ici dans les détails mais mettons en avant des éléments en lien avec notre hypothèse de complémentarité des business-model. Les entreprises engagées dans la diversification ont à trancher le dilemme de la séparation ou de l'intégration (Markides et Oyon, 2010) : en séparant les business-model, elles permettent au nouveau modèle de se développer aux plans de sa stratégie, de sa culture et de ses processus sans interférence avec la société-mère (Christensen, 1997) ; en les intégrant, elles se donnent les moyens d'exploiter les synergies. L'intégration renvoie ainsi à une approche hybride du business-model permettant de passer d'un modèle à l'autre sans rupture brutale, laquelle est également présente, soulignons-le, dans le courant de l'ambidextrie organisationnelle (notamment Raisch et Birkinshaw, 2008 qui questionne la recherche d'un équilibre entre stratégies d'exploitation (du modèle existant) et d'exploration (du nouveau modèle).

Markides et Charitou (2004) indiquent que la stratégie d'intégration est requise quand les business-model servent les mêmes clients et que les risques de conflits sont limités, du type cannibalisation des marchés, sous-estimation de la capacité du réseau de distribution, affadissement de la qualité de services, etc. Désireux de fournir une méthode de réflexion aux dirigeants, Markides et Oyon (2010) les encouragent à se demander au sein de la chaîne de valeur, quelles activités intégrer et quelles activités séparer. De leur côté, Aversa et al. (2017) pointent les avantages de la diversification des business-model tels que le partage de ressources (par exemple d'actifs physiques pour faire des économies d'échelle), la réduction des risques (comme la R&D dans les industries pharmaceutiques capable de générer de nouvelles sources de revenus en attendant le long retour sur investissement des recherches engagées) et l'accès aux ressources (par exemple dans l'automobile, les écuries de Formule 1 testent de nouveaux composants comme des moteurs ou des boîtes de vitesse, évaluent leurs performances et les vendent aux concurrents). Des travaux apprécient enfin l'impact du portefeuille de business-model sur la performance de l'entreprise (Kim et Min, 2015 ; Aversa et al., 2021) ainsi que sur l'écosystème (par les rapports de pouvoir des plates-formes dominantes selon Gawer, 2022 ; spécifiquement dans le milieu musical pour Geurts et Ceba, 2023). S'appuyant sur la théorie des ressources, Kim et Min (2015) en particulier expliquent la performance de l'entreprise diversifiée par sa base d'actifs complémentaires (qui se combinent les uns aux autres pour augmenter l'efficacité globale) et d'actifs conflictuels (qui inversement détraquent des activités et dégradent l'efficacité).

## 2. Méthode de recherche : une étude de cas exploratoire

### 2.1 Un cas singulier

Le cas que nous proposons d'étudier est une plate-forme d'édition en ligne du nom de Fyctia créée en 2015 et qui fait partie de la maison Hugo Publishing créée 10 ans plus tôt par Hughes Saint-Vincent et reprise à son décès par Arthur Saint-Vincent. Portée par la croissance du marché, cette maison spécialisée dans la romance s'installe comme un des leaders de l'édition de romance avec 80€ de chiffres d'affaires, à côté de grands groupes éditoriaux ayant développé leurs labels dans ce domaine comme HarperCollins avec &H et Hachette avec Hlab/BMR ainsi que de nombreux autres acteurs plus petits et indépendants comme les éditions Addictives, Shingfoo, Plumes du Web, Nisha&Caetera, Cherry Publishing, etc. Chaque année, la maison publie en moyenne 80 nouveautés et réédite en poche une cinquantaine de titres. Son catalogue comprend les stars américaines Anna Todd et Colleen Hoover et des autrices françaises à succès dont les livres sont traduits dans plusieurs langues comme Morgane Moncombe, C.S. Quill et Laura S.Wild. L'activité éditoriale est internationale. Hugo Publishing a par ailleurs déposé la marque *New Romance* et se développe dans des genres cousins de la new romance comme la dark romance révélée par *Captives* de Sarah Rivens publié chez Hachette en 2022 ou bien encore la romantasy qui campent des histoires d'amour se déroulant dans des univers fantasy et surnaturels. La romance est un secteur capable de répondre aux goûts changeants des lecteurs.

Fyctia s'est ajoutée au business-model de la maison à une étape du processus éditorial qui n'est pas habituelle en édition, la création éditoriale. La plate-forme organise quatre à cinq concours d'écriture par an, attirant chacun entre 350 et 850 manuscrits. A l'issue du concours, les titres gagnants sont publiés après avoir été choisis par les lecteurs eux-mêmes qui sont placés dans un rôle de lecteurs professionnels par la maison d'édition. Sur le plan de l'environnement organisationnel, pour reprendre une expression de Markides et Oyon (2010), la plate-forme dispose de son propre label, Fyctia Editions, pour publier en numérique les lauréats des concours. Mais le personnel impliqué dans l'éditorial et dans la communication, au nombre de quatre, lors de ces événements est celui de la maison Hugo Publishing.

Par ces rendez-vous réguliers, l'éditeur offre à l'auteur la possibilité d'être édité et de toucher 500 euros d'avance et 15 % des ventes. Avec Fyctia, la maison a externalisé auprès du public amateur son comité éditorial, c'est-à-dire un organe chargé dans les maisons d'édition de sélectionner les manuscrits. Cette stratégie est inédite dans la mesure où d'autres structures spécialisées en romance comme BMR chez Hachette par exemple utilisent bien des plateformes d'écriture pour recruter de nouveaux auteurs mais en signant des accords de partenariat avec celles qui existent telles que Wattpad et Amazon. Hugo Publishing a cette originalité d'avoir intégré sa propre plate-forme.

### 2.1 Une démarche qualitative

La méthode de recherche est qualitative, basée sur l'analyse de contenu thématique d'un corpus de sources secondaires composé d'articles de presse, de contenus de sites web du cas étudié et des concurrents, de rapports et études portant sur le marché de la romance ainsi que de documents audiovisuels (voir annexe 2). Un entretien a été conduit d'une vingtaine de minutes avec une participante au concours *Pour la victoire* de la plate-forme Fyctia démarré le 25 avril 2024 et toujours en cours à l'heure de l'écriture de cet article.

Une analyse thématique de contenu (Bardin, 1991) a été réalisée manuellement en deux étapes : tout d'abord, chaque source a été analysée séparément, puis une analyse comparative a été effectuée. Les thèmes ont été définis *a priori* selon une approche hypothético-déductive. Ils reprennent les neuf composants du business-model conçus par Osterwalder et Pigneur (2010) :

proposition de valeur, segments de clientèles, relations avec les clients, canaux, activités principales, ressources-clés, principaux partenaires, structure des coûts et flux de recettes. Cela veut dire que tout le corpus a été analysé dans l'optique de renseigner un ou plusieurs composants du business-model en décelant de qui relève du « nouveau business-model » et de « l'ancien ». Nous avons ajouté deux thèmes supplémentaires relatifs à la concurrence et au marché pour tenir compte d'un niveau d'analyse écosystémique.

### **3. Résultats : Fyctia intégré au modèle éditorial, vers business-model hybride**

En créant la plate-forme Fyctia, Hugo Publishing a profondément transformé son business-model (voir annexe 4) en faisant cohabiter une organisation en mode plate-forme avec le modèle éditorial. Cette cohabitation prend sa source en amont des processus au stade de la création éditoriale et produit des effets qui se diffusent dans tout le business-model.

#### *3.1 Fyctia : mettre en contact auteurs et lecteurs*

Fyctia est une plate-forme multi-faces qui réunit à l'occasion des concours d'écriture, les auteurs, les lecteurs et les éditeurs. Les interfaces digitales sont simples pour les utilisateurs qui ont à créer un compte sur le site de Fyctia s'ils veulent déposer une histoire ou bien voter en tant que lecteur. (La lecture seule n'implique pas de création de compte.) Ils peuvent se connecter à l'aide d'un ordinateur, d'une tablette ou d'un smartphone.

Concernant les lecteurs, ils lisent gratuitement de nouvelles histoires dans leur genre de prédilection et assistent à la genèse de ce que deviendra peut-être un best-seller dans les mois qui suivent. Le fait de les faire participer est clairement exprimé par la responsable éditoriale, Martine Flour (*Livres-Hebdo* en date du 8 décembre 2023) : « *Nous sommes partis du constat que l'on oubliait tout le temps le lecteur dans le processus de sélection de livres* ». Quand un auteur écrit sur Fyctia, il doit avoir en effet, assez de likes pour continuer la publication de son récit. Les fonctions du lecteur sont ainsi élargies, conformément à ce que permet l'organisation en plate-forme au plan des interactions entre acteurs (Filser et al., 2019).

Concernant les auteurs, Fyctia leur donne l'opportunité de tester leur capacité à capter un lectorat, et de sortir leur œuvre de la sphère privée pour l'amener d'abord vers un auditoire composé de pairs et de professionnels du milieu puis vers le grand public quand l'œuvre est choisie pour être éditée (Hirschman, 1983). Fyctia organise ce passage par filtres successifs.

La création éditoriale est profondément transformée par la plate-forme Fyctia. La séquence qui prévaut dans le modèle éditorial où l'auteur écrit d'abord seul son livre puis le soumet à des éditeurs, est supprimée. « *D'habitude c'est à l'auteur de trouver son éditeur. Mais il arrive parfois que les rôles s'inversent. Mélissa da Costa, Aurélie Valognes, Agnès-Martin Lugand se sont toutes autoéditées et ont par la suite été repérées. Virginie Grimaldi a publié son premier roman sur son blog avant d'être remarquée. Des auteurs écrivent et se font connaître hors des schémas traditionnels de l'édition* » (Le Figaro, 18/1/2024). Le livre s'écrit en effet sur la plate-forme en même temps qu'il est lu et validé (ou pas) dans un processus collectif. Les auteurs écrivent en ayant un retour immédiat de leurs lecteurs et pour certains, des éditeurs eux-mêmes quand leurs textes sont prometteurs. Fyctia permet à ces pratiques amateurs de créer et d'échanger des contenus, avec une certaine porosité entre création et consommation (Jenkins, 1992). Sur un plan quantitatif, la forte demande en romance nécessite de produire beaucoup de titres rapidement. Quantité et vitesse sont les maîtres mots. Le rythme de parution est accéléré dans ce segment éditorial : les tomes d'une même saga doivent être enchaînés ; une nouveauté sort dans les 4 à 8 mois sur le marché. Il faut noter que cette pression sur le temps est répercutée sur les auteurs : les autrices Fyctia car ce sont majoritairement des femmes, ont trois mois pour



écrire leur texte. Laura S.Wild a ainsi précisé dans *Livres-Hebdo* (8/12/2023) : « *Je devais poster un chapitre par jour. Mon texte a été sélectionné en finale [en 2015] et je n'ai eu que quelques semaines pour écrire la fin.* »

### 3.2 Fyctia articulée au modèle éditorial

Le business-model de Hugo Publishing articule la plate-forme Fyctia au modèle éditorial (voir annexe 4) qui s'en trouve impacté :

- Tout d'abord, par le recrutement de nouveaux auteurs en romance dont sont particulièrement friands les lecteurs et que se disputent les éditeurs.

Alors que d'autres maisons spécialisées en romance sont en partenariat avec des plateformes d'écriture indépendantes comme Wattpad (qui a annoncé son souhait de se lancer dans l'édition), Hugo Publishing a procédé à une intégration lui permettant de sécuriser cette filière d'approvisionnement. Fyctia apporte de ce point de vue, un avantage concurrentiel à la maison d'édition. Elle possède les caractéristiques de la plate-forme telles que Koenig les a identifiées en tant que type d'écosystème d'affaires : permettre une multiplicité d'initiatives indépendantes (mode « pool ») tout en assurant un contrôle des ressources (mode centralisé). Car c'est bien Hugo Publishing qui fixe les règles en termes de nombre de concours, de durée, de thème, de nombre de likes requis, etc. et ce, en fonction des besoins stratégiques du catalogue. Ainsi le recrutement de nouveaux auteurs peut-il suivre les orientations du marché. Selon Arthur de Saint-Vincent, directeur d'Hugo Publishing (*Livres-Hebdo*, 13/6/23) « *Afin d'éviter une future baisse, nous développons des genres cousins de la new romance, notamment la romantasy* » c'est-à-dire une histoire d'amour qui se déroule dans des univers fantasy et surnaturels, en lien avec la montée en puissance de la mythologie. « *Le marché ésotérique [également] en croissance éclabousse la littérature* ». Fyctia peut ainsi répondre à ce besoin de diversification du catalogue en connectant auteurs et lecteurs.

Si Fyctia apporte de nouveaux contenus et de nouveaux auteurs, elle cohabite avec les moyens habituels de l'édition en matière de recherche de contenus, à savoir : les auteurs de la maison avec lesquels des contrats d'édition ont été signés et qui peuvent garantir une production régulière ; les manuscrits qui continuent d'être envoyés spontanément par courrier par les écrivains ; les achats de droits notamment auprès des éditeurs étrangers pour des traductions en français.

- Ensuite, par le test de marché de nouveaux contenus.

Lors des concours, les éditeurs voient en direct quels textes plaisent aux lecteurs et pourquoi. La plate-forme leur fournit un observatoire privilégié du lectorat sous forme de données quantitatives et qualitatives ainsi qu'un test de marché sur de nombreux nouveaux contenus potentiellement éditables. Ils conseillent les auteurs les plus prometteurs lors des concours. Et après publication sous le label Fyctia, ils peuvent leur proposer d'autres publications dans les collections numériques, papier et audio de chez Hugo Publishing en fonction des scores de vente. Les lauréats des concours Fyctia ont en effet un potentiel de vente élevé. « *Les ventes au titre sont plus fortes pour les auteurs Fyctia* » (Martine Flour, responsable éditoriale chez Hugo Publishing, *Livres-Hebdo*, 8/12/2023). La plate-forme apporterait ainsi 60% des auteurs figurant au catalogue Hugo Roman. Par exemple, *Adopted Love* de Gaïa Alexia a convaincu 1,8 million de lecteurs sur Fyctia et s'est vendu à plus de 150 000 exemplaires papier. Le test de marché préalable permis par Fyctia diminue considérablement le risque éditorial ainsi que les coûts de fabrication et de distribution en raison de l'édition en format numérique moins onéreux que le papier (Bienvault, 2010). Fyctia améliore la performance globale du business-model en augmentant les ventes et en diminuant les coûts.

- Enfin, par l'animation d'une communauté de passionnés.  
 « *Il y a une dimension fan dans ce type de littérature* » (Elsa Whyte, éditrice chez Robert Laffont, *Livres-Hebdo*, 8/12/2023). La communauté rassemblerait selon *Le Monde* (11/11/23) des centaines de milliers de lectrices mais passe « *sous les radars de la presse généraliste* ». La plate-forme Fyctia sert de support à la gestion de la relation client alors que dans le modèle éditorial, les éditeurs ne se préoccupent guère des liens directs avec les lecteurs. Ils passent en effet par le biais de journalistes littéraires et des libraires pour l'essentiel pour assurer la promotion de leurs livres. Avec Fyctia, des communautés de lecteurs se créent autour des auteurs les plus appréciés. Laura S. Wild qui a réussi à faire de l'écriture son métier grâce à la plate-forme, poste régulièrement des chapitres pour créer des rendez-vous de lecture et répond aux commentaires. Les « likes » pleuvent et une communauté s'installe autour d'elle. Chez Hugo Publishing, des événements rapprochant auteurs et lecteurs, sont créés comme le Festival de la New Romance qui connaît chaque année depuis 2016 un succès grandissant (5 000 festivaliers en 2023 et 45 000 livres vendus). Des actions ponctuelles de lancement des nouveautés des autrices phares comme Morgane Moncomble sont également organisées dans un principe plus proche du modèle éditorial classique. Une responsable d'un Espace Culturel Leclerc situé dans l'Oise indique dans *Livres-Hebdo* du 8/12/2023 que le festival est « *un événement aussi important que la rentrée littéraire* » [...] et que : « *ce qui était jusque-là un sous-genre de la littérature a désormais une force de vente qui dépasse les titres de littérature française. Le public s'accroît, se diversifie. Nos ventes de romance ont connu un bond de 200% donc nos rayons s'agrandissent de manière fulgurante.* »

## Conclusion

Le marché de la romance est un marché de longue traîne en forte croissance où les best-sellers nationaux et internationaux écrits par quelques auteurs vedettes coexistent avec de nombreux autres titres moins visibles pour le grand public, mais que les fans découvrent sur les réseaux au sein de leurs communautés. Fondé sur les principes de l'organisation en plate-forme, ce marché aborde les processus de création, fabrication, distribution et promotion différemment du modèle éditorial classique en accordant une place plus importante aux lecteurs. Le cas proposé a mis en évidence deux principaux résultats qui appellent un certain nombre de retours théoriques et managériaux.

D'une part, le cas a montré qu'une maison d'édition comme Hugo Publishing touche directement les lecteurs sans passer par l'intermédiaire des librairies et des réseaux de vente. Elle les fait participer à la sélection des manuscrits et leur donne l'opportunité d'écrire pour être édité. Fyctia représente pour l'éditeur un nouveau point de contact avec les clients, pour reprendre un terme cher à la littérature sur l'omnicanalité (Filser et al., 2019). Mieux, le lecteur tient incontestablement une nouvelle place dans le processus éditorial avec Fyctia. Alors que dans le mode canal, le lecteur est le destinataire d'un produit élaboré conjointement par l'auteur et l'éditeur, avec le mode plate-forme, il échange au même niveau avec ces deux protagonistes. Il constitue une nouvelle face d'une plate-forme où il ne paie rien en échange des services obtenus (Baden-Fuller et Haefliger, 2013). La maison d'édition en retire de son côté une notoriété accrue auprès de son lectorat (en accordant à ses lecteurs une légitimité dans le choix des textes à publier et en créant de futures communautés autour de nouveaux talents) tout en limitant les coûts d'organisation et en augmentant les chances de trouver les best-sellers de demain.

D'autre part, le business-model est transformé par l'ajout de la plate-forme. Il n'y a pas de bascule vers un modèle d'autoédition. En ce sens, le cas proposé se situe en regard de la

littérature sur la diversification des business-model dans la voie de l'hybridation. On ne cherche pas en effet à assembler ou à séparer deux business-model mais plutôt à voir comment faire évoluer un modèle existant (Markides et Oyon, 2010). L'hybridation est par ailleurs pertinente dans le secteur retenu : les deux business-model présentés par Osterwalder et Pigneur (2010) sont en effet très différents comme nous l'avons montré dans la partie théorique de cet article et bien que l'autoédition soit un business-model innovant voire disruptif ayant perturbé le secteur de l'édition, le modèle éditorial reste prépondérant en termes de production et de chiffres d'affaires (Benhamou, 2014).

Ainsi, malgré Fyctia, Hugo Publishing reste une maison d'édition à part entière qui sélectionne les textes et finance la production et la distribution des livres. Ce qui est emprunté au modèle d'autoédition, réside dans le fait de trouver auprès des lecteurs de nouveaux talents d'écrivains comme il vient d'être dit dans le point précédent ainsi que le recours à Internet et aux technologies numériques. Le marché de la romance se caractérise en effet par la prégnance du livre numérique et le poids des réseaux sociaux. Ces deux caractéristiques se conjuguent pour entraîner les transformations du modèle éditorial vers une hybridation efficace, voire performante au regard de la diminution de la prise de risque éditorial, de l'accroissement des ventes et de la baisse des coûts. Nous retrouvons ici les avantages mentionnés par Aversa et al. (2017) dans leurs travaux sur les business-model multiples. Précisons que dans le secteur de la romance, la publication commence avec le format numérique et pas avec le format imprimé comme dans l'édition traditionnelle (qui cependant, en littérature, publie de plus en plus souvent les deux formats simultanément). Or le livre numérique coûte moins cher que le livre imprimé en fabrication et en distribution et quand il y a production d'imprimés, les quantités sont ajustées à la demande avec possibilité de réimprimer sans coût prohibitif. De leur côté, les lecteurs de romance apprécient de lire gratuitement pour la découverte puis en livre numérique après le filtre éditorial mais aiment également de disposer d'un objet physique, en poche ou en grand format. L'éditeur peut ainsi enclencher une chronologie des publications en variant les formats, ce qui contente les clients et amortit les coûts de création éditoriale. Les éditions bonus ou collector permettent de monter en gamme dans la proposition de valeur et d'apporter un service différenciateur tout en augmentant le prix de vente des ouvrages. L'offre de livres audio pour les titres les plus vendeurs est dans la même veine avec une nouvelle forme d'expérience de lecture, immersive, à un prix généralement supérieur à 20€. Fyctia produit donc des effets qui partant de la recherche de nouveaux contenus, impacte toute la chaîne de valeur.

Une contrepartie ne se joue pas dans la sphère économique mais dans la sphère culturelle. Quelle est la légitimité littéraire d'une édition qui se laisse guider par les vœux des lecteurs et par la demande ? Car de toute évidence, le passage du mode « canal » au mode « plateforme » aplatit les hiérarchies et rapproche les acteurs. Le fait qu'un livre soit écrit par l'auteur en fonction des likes des lecteurs interroge la notion de littérature. La romance, qui fait partie de la littérature dite populaire, est souvent présenté comme une littérature commerciale dont le but est de divertir le lecteur. Le lecteur se voit proposer une lecture rapide, facile et à but unique au contraire de la littérature savante, légitimée par les institutions littéraires, qui exige une lecture lente et difficile, qui doit être répétée. La romance est en quête de légitimité. Ses protagonistes s'en font régulièrement l'écho.

Après ce travail exploratoire, les perspectives de recherche sont vouées à compléter l'approche empirique par un nouveau recueil de données. Des entretiens avec les responsables éditoriaux le permettraient pour appréhender les objectifs et les moyens déployés au niveau stratégique mais sont difficiles à obtenir. L'entretien avec une autrice a ses limites de ce point de vue même s'il a permis de comprendre de l'intérieur les motivations des participants. Un stage ou un apprentissage réalisé sous notre égide pourrait être un palliatif, ou un complément, offrant une immersion dans le quotidien de l'édition pour mieux en cerner les rouages. Ceci

notamment pour mieux saisir de l'intérieur les processus à l'œuvre mais aussi évaluer la performance, et l'évolution envisagée du business-model.

## Bibliographie

Anderson C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion, New York.

Aversa P, Haefliger S and Reza DG (2017) Building a winning business model portfolio. *MIT Sloan Management Review*, 58, 4, 49–54.

Aversa P, Haefliger S, Hueller F, et al. (2021) Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification. *Long Range Planning*, 54, 5, 101–985

Baden-Fuller C. et Haefliger S., (2013), Business-model and technological innovation, *Long range Planning*, 46, 6, 419-426

Bardin L. (1991), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

Benhamou F. (2014), *Le Livre à l'heure numérique*, Editions du Seuil, Paris.

Bienvault H. (2010), *Le coût d'un livre numérique*, Etude réalisée pour le Motif, Observatoire pour le livre et l'écrit en Ile-de-France.

Casilli A. A. (2019), *En attendant les robots : enquête sur le travail du clic*, Editions du Seuil, Paris.

Casilli A.A. (2022), Plateformes numériques, in Fassin D. (coord), *La société qui vient*, Editions du Seuil, Paris, 185-201.

Christensen C.M. (1997) *The innovator's dilemma: When Technologies cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Conseil national du numérique (2015), *Ambition numérique : pour une politique française et européenne de la transition numérique*, <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/154000400.pdf>, consulté le 4 mai 2024.

Dussart, C. (2007). Pareto et le marketing. *Décisions Marketing*, 46, 115-122.

Filser M, Henriquez T and Frisou J (2019) Plateforme contre canal. Quel cadre théorique pour analyser la distribution? *Revue française de gestion*, 45, 283, 93–107

Filser M. et Roederer C. (2022). Plateformisation : quels impacts pour l'expérience ?, in Filser M. et Roederer C (coord), *L'expérience : objet académique et réalités managériales*. EMS Editions, Paris, 34-74

Flichy P. (1980), *Les industries de l'imaginaire. Pour une analyse économique des médias*. Grenoble et Paris, PUG-INA.

Gawer A (2021) Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, Platform sides, and digital interfaces, *Long Range Planning*, 54, 5, 1–16.

Gawer A (2022) Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age, *Innovation*, 24, 1, 110–124.

Kim SK and Min S (2015) Business model innovation performance: when does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1, 34–57.

GfK (2024), " Plus de 350 millions d'exemplaires vendus en 2023 en France ", <https://www.gfk.com/fr/press/plus-de-351-millions-livres-achats-france-2023>, consulté le 25 janvier 2024.

Hirschman E.C. (1983), Aesthetics, Ideologies and the Limits of Market Concept, *Journal of Marketing*, 47, 41-55.

Jenkins H. (1992), *Textual Poachers. Television Fans & Participatory Culture*. Routledge, Londres.

Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15, 209-224.

Leveratto, J.-M., Leontsini, M. (2008), Internet et la sociabilité littéraire, Éditions de la Bibliothèque publique d'information, coll. « Etudes et Recherche », Paris.

Markides and Charitou CD (2004) Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18, 3, 22–36.

Markides C and Oyon D (2010) What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51, 4, 25–32

Osterwalder, A. et Y. Pigneur. (2010), *Business Model Generation. A handbook for Visionaries, Game changers and Challengers*. Wiley. New York

Patino B. (2008), *Le devenir numérique de l'édition*, La Documentation Française, Paris.

Peltier, S. et Moreau, F. (2016). Le Net va-t-il avoir raison des intermédiaires ?. *NEC-TART*, 2, 130-136.

Passebois-Ducros J (2022), Cas 7. L'application mobile Gleeph : quand l'intelligence artificielle se met au service des livres, in Bourgeon-Renault D., Euzéby F. et Passebois-Ducros J. (coord), *Innovation et marketing de la culture et du tourisme. Cas pédagogiques et corrigés*, EMS Editions, Paris, 133-156.

Raisch S. et Birkinshaw J. (2008), Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators, *Journal of Management*, 34, 3, 29-44

Rochet J.-C. et Tirole J. (2006), Two-sided markets: A progress report, *Rand Journal of Economics*, 37, 3, 645-667.

Srnicek N. (2016), *Platform Capitalism*, Polity Press, London.

Thuillas et Wiart, 2023, *Les plateformes à la conquête des industries culturelles*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. Communication en +.

Verhoef P.C., Kannan P.K. et Inman J.J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing*, 91, 2, 174-181.

### Annexe 1 : Comparaison des Business-Model dans le secteur de l'édition de livres

Composants du BM	Édition traditionnelle	Auto-édition
Proposition de valeur	Contenu large (idéalement "hit")	Services d'auto-édition Place de marché pour un contenu de niche
Segments de clientèle	Large public	Auteurs de niche Publics de niche
Relations avec les clients	-	Communautés d'intérêt Profil en ligne
Canaux	Réseaux de vente au détail	Site de vente en ligne (par exemple Lulu.com)
Activités principales	Acquisition de contenu Édition Vente	Développement de la plate-forme Logistique
Ressource clé	Connaissances en édition Contenu	Plate-forme Infrastructure d'impression à la demande
Principaux partenaires	-	-
Structure des coûts	Édition Marketing	Gestion et développement de la plate-forme
Flux de recettes	Revenus des ventes	Commissions de vente (faibles) Commissions sur services d'édition

Source : Osterwalder et Pigneur (2010), pp. 70-71

## Annexe 2 : Sources secondaires

Type de la source	Caractéristiques de la source	Nature des données
Articles de presse	Presse spécialisée (28 articles) Presse généraliste (15 articles)	<i>Livres-Hebdo, ActuaLitté</i> <i>Le Monde, Le Figaro, Libération, Les Echos.</i>
Sites web	Différentes maisons d'édition de romance: Fyctia, Hugo Publishing, HarperCollins, Editions Addictives, Hachette, Hlab, BMR	Consulté plusieurs fois entre septembre 2023 et février 2024 sur : catalogue, nouveautés, auteurs, actualités, liens vers les réseaux sociaux.
Rapports et études publics	Pratiques culturelles des Français  Profil des lecteurs de romance  Statistiques de l'édition  Economie et environnement de la librairie indépendante	Lombardo, P. et Wolff, L. (2020). Cinquante ans de pratiques culturelles en France. <i>Culture études</i> , 2, 1-92.  Nielsen (2016). Romance readers by the number, <a href="https://www.nielsen.com/fr/insights/2016/romance-readers-by-the-numbers/">https://www.nielsen.com/fr/insights/2016/romance-readers-by-the-numbers/</a> , consulté le 10 décembre 2023  Syndicat National de l'Edition (2023), Les chiffres clés de l'édition 2021-2022 Synthèse du rapport statistique du SNE France et International, <a href="https://www.sne.fr/economie/chiffres-cles/">https://www.sne.fr/economie/chiffres-cles/</a> consulté le 22 février 2024  Xerfi (2022), La situation économique et financière des librairies indépendantes, <a href="https://www.syndicat-librairie.fr/sites/default/files/upload/report/la-situation-economique-et-financiere-des-librairies-independantes-etu.-1.pdf">https://www.syndicat-librairie.fr/sites/default/files/upload/report/la-situation-economique-et-financiere-des-librairies-independantes-etu.-1.pdf</a> , consulté le 3 mai 2024
Documents audiovisuels	Documentaire d'Alix de Maïtenant : « New Romance. Ce que veulent les femmes »  France Inter, Zoom zoom zen, 6 mars 2024, « New romance, ce que veulent les femmes », 54 minutes	Diffusé sur Téva et disponible sur 6play  <a href="https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/zoom-zoom-zen/zoom-zoom-zen-du-mercredi-06-mars-2024-4062139">https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/zoom-zoom-zen/zoom-zoom-zen-du-mercredi-06-mars-2024-4062139</a>

	France Inter, Le débat de midi, 19 juillet 2023, « Les romans d'amour sont-ils toxiques ? », 55 minutes	Participation d'Arthur De Saint Vincent Directeur de la maison d'édition Hugo & Cie
--	---	---



## Annexe n°3 : Business-model des éditions Hugo Publishing avec la plate-forme Fyctia

